

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР  
„ІНСТИТУТ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ”**

На правах рукопису

**ЛЕВКІВ ГАЛИНА ЯРОСЛАВІВНА**

УДК 631.1.027:338.432:001.8(043.2)

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПІДПРИЄМСТВ АПК: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Дисертація  
на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Науковий консультант-  
**Рябоконт Василь Петрович**,  
доктор економічних наук,  
член-кореспондент НААН,  
заслужений діяч науки і техніки України

Київ – 2014

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ</b> .....	4
<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГ–МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АПК</b> .....	14
1.1. Характеристика сутності маркетинг–менеджменту як об’єкта дослідження .....	14
1.2. Структурування маркетинг-менеджменту та його функції на підприємствах АПК .....	33
1.3. Процес формування системи маркетинг–менеджменту .....	48
1.4. Теоретичні засади розвитку системи маркетинг–менеджменту підприємств АПК .....	83
Висновки до першого розділу .....	98
<b>Розділ 2 МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГ– МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ АПК</b> .....	101
2.1. Оцінки маркетинг–менеджменту підприємств АПК .....	101
2.2. Інструменти управлінського механізму системи маркетинг– менеджменту підприємств АПК .....	129
2.3. Стратегічне планування в маркетинг–менеджменту .....	144
2.4. Маркетинг–менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК .....	160
Висновки до другого розділу .....	184
<b>Розділ 3 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АПК ЯК ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГ- МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	187
3.1. Індикатори та тенденції розвитку підприємств АПК .....	187
3.2. Оцінка складових маркетингового потенціалу підприємств АПК .....	239
3.3. Вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на маркетингове управління підприємств АПК .....	274
Висновки до третього розділу .....	287

<b>Розділ 4 РОЛЬ МАРКЕТИНГ–МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК</b>	<b>292</b>
4.1. Структура організації маркетингового управління підприємствами АПК .....	292
4.2. Аналіз стратегічного маркетингового планування підприємств АПК .....	314
4.3. Мотиваційна складова маркетинг–менеджменту підприємств АПК .....	338
4.4. Оцінка ефективності маркетинг–менеджменту підприємств АПК .....	357
Висновки до четвертого розділу .....	368
<b>Розділ 5 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГ– МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АПК</b> .....	<b>372</b>
5.1. Інноваційне забезпечення маркетинг–менеджменту підприємств АПК .....	372
5.2. Кооперація та інтеграція як необхідні умови розвитку маркетинг–менеджменту підприємств АПК .....	388
5.3. Фактори сприяння розвитку системи маркетинг–менеджменту підприємств АПК .....	407
5.4. Вплив системи маркетинг–менеджменту на управління конкурентоспроможністю підприємств АПК .....	419
Висновки до п'ятого розділу .....	434
ВИСНОВКИ .....	439
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	444
ДОДАТКИ .....	482

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АПК	–	агропромисловий комплекс
ВДВ	–	валова додана вартість
ВРП	–	валовий регіональний продукт
ДСТУ	–	державні стандарти України
ІТ	–	інформаційні технології
КПК	–	комерційна виробнича компанія
ЛОДА	–	Львівська обласна державна адміністрація
МТЗ	–	матеріально-технічне забезпечення
МТР	–	матеріально-технічні ресурси
НДДКР	–	науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
ППП	–	підприємства переробної промисловості
CRM-маркетинг	–	CustomerRelationshipMarketing
СГП	–	стратегічні господарські одиниці
СНД	–	Співдружність незалежних держав
СОТ	–	Світова організація торгівлі
США	–	Сполучені Штати Америки
ТМ	–	торгова марка
ASC	–	AccountabilityScorecard, система показників відповідальності
BCG	–	матриця БКГ
BSC	–	BalancedScorecard, збалансована система показників
ЕВІТДА	–	прибуток до виплати процентів, податків і дивідендів
EVA	–	економічна додана вартість
ISO	–	Міжнародна організація зі стандартизації
КМРІ	–	Key Marketing Performance Indicators, Ключові показники маркетингової діяльності
КРІ	–	Key Performance Indicators, ключові показники діяльності
MVA	–	ринкова додаткова вартість
TCR	–	сукупна акціонерна дохідність

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Підприємства АПК забезпечують 25% експортних находжень до бюджету країни, є ресурсною базою багатьох галузей національної економіки, запорукою продовольчої безпеки держави. Від їх стійкого розвитку залежить соціальна стабільність, адже АПК, як складна система, налічує більш як 100 галузей і підгалузей національної економіки, багато галузей, частково або повністю з ними пов'язаних. Ефективність діяльності підприємств залежить у першу чергу від внутрішньої системи цілей, системи організації та управління процесами, випуску інноваційно-спрямованої конкурентоздатної продукції та впровадження нових технологій.

Досягнення поставлених цілей зумовлено необхідністю забезпечення ефективності системи управління підприємствами АПК, що ґрунтується на удосконаленні механізмів функціонування підприємств, серед яких провідне місце належить системі маркетингу та менеджменту. Важливість і актуальність завдань, що постають перед підприємствами, зумовлює необхідність спільної взаємодії системи менеджменту і маркетингу, яка дозволяє з найбільшою ефективністю у мінімальній часовий інтервал адекватно та своєчасно вирішувати проблеми, що виникають через вплив чинників зовнішнього та внутрішнього мінливого середовища.

Відсутність стійкого понятійно-категоріального апарату, єдиної методики оцінювання ефективності функціонування системи маркетинг–менеджменту на підприємствах галузі, розробки відповідного інструментарію й організаційних механізмів стратегії її розвитку зумовили актуальність та практичну значущість обраного напрямку дослідження.

Проблемам формування та ефективного функціонування маркетинг–менеджменту приділено багато уваги у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Серед найбільш відомих вітчизняних учених, які зробили вагомий внесок у дослідження цієї тематики, є: В. Андрійчук, І. Артімонова, Е. Бабінцева, Б. Батюк, П. Березівський, М. Білик, С. Васильчак, М. Гладій, В. Гончаров, Т. Дудар, Л. Забуранна, Й. Завадський, В. Збарський,

О. Звягінцева, В. Зіновчук, Н. Колишкіна, В. Косіюк, В. Копитко, М. Кропивко, Ю. Лузан, Ю. Луценко, М. Малік, В. Месель-Веселяк, Н. Оголенко, В. Полторак, В. Писаренко, С. Поперечний, Н. Притула, М. Пугачов, В. Рибінцев, П. Саблук, В. Ситник, І. Соловійов, В. Ткаченко, О. Ульянченко, О. Шпикуляк, О. Шпичак, В. Юрчишин, С. Юшин.

Вивченням проблем маркетинг–менеджменту займалися також провідні іноземні вчені, такі як І. Ансофф, Г. Армстронг, Ф. Вебстер, Я. Гордон, Е. Даунс, П. Діксон, С. Джевонс, П. Доель, П. Друкер, Е. Діхтель, Р. Дафт, Д. Каплан, В. Ключач, Ф. Котлер, Т. Левітт, Дж. Л. Маршмент, Д. Нортон, Б. Ньюмен, М. Портер, Д. Рінг, М. Робсон, М. Скаммелл, Ф. Уллах, С. Хеннеберг, Х. Хершген, Г. Черчіль, А. Шнейдер, Дж. Шанк. Незважаючи на досить широку наукову розробку даної проблематики, наявність практичних рекомендацій та управлінських рішень, ряд питань розвитку системи маркетинг–менеджменту на вітчизняних підприємствах АПК потребують додаткового дослідження та вирішення.

Необхідність уточнення теоретико–методичних положень і концептуальних засад систем оцінювання ефективності функціонування маркетинг–менеджменту на підприємствах галузі, стратегії розвитку на основі маркетинг–менеджменту, розробки відповідного інструментарію та організаційних механізмів її розвитку зумовили актуальність та практичну значущість обраного напрямку дослідження.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Луганського національного аграрного університету. У межах дослідження теми: “Формування організаційно-економічного механізму управління і контролю діяльності соціально-економічних систем в нових економічних умовах” (номер державної реєстрації 0112U001718) автором проаналізовано особливості оцінки нематеріальних активів підприємства, підходи до оцінки бренду, які надали можливість сформулювати й методично забезпечити проведення діагностики маркетинг–менеджменту підприємства.

**Мета та задачі дослідження.** Головна мета дисертаційної роботи полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та практичній реалізації моделі маркетинг–менеджменту для інтегрованих структур агропромислового комплексу, управління ними в контексті розвитку ринкової економіки України.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких наукових завдань:

- узагальнити теоретико-методологічні засади формування маркетинг–менеджменту підприємств АПК, доповнити й уточнити понятійно-категоріальний апарат за цією темою;

- дослідити особливості та передумови розвитку маркетинг–менеджменту підприємств галузі, на основі чого сформувати концепцію розвитку системи маркетинг–менеджменту підприємств та підхід до її формування;

- обґрунтувати структуру системи маркетинг–менеджменту підприємства та інструменти впливу на підсистеми підприємства для її формування;

- дослідити та сформувати теоретичні засади аналізу впливу чинників на маркетингове управління підприємствами АПК;

- вивчити підходи до оцінки стану маркетинг–менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу;

- розробити структуру маркетингового управління підприємствами агропромислового бізнесу;

- сформувати систему маркетинг–менеджменту для підприємств агропромислового бізнесу;

- обґрунтувати вплив мотиваційної складової в структурі системи маркетинг–менеджменту агропромислових підприємств;

- сформувати концепцію інноваційного забезпечення розвитку маркетинг–менеджменту на підприємствах агропромислового бізнесу;

- побудувати механізми управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового бізнесу на основі маркетинг–менеджменту;
- розробити сучасну модель системи маркетинг–менеджменту для інтегрованих структур бізнесу;
- сформувати систему управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу.

*Об'єкт дослідження* – процес розвитку системи маркетинг–менеджменту агропромислових підприємств у ринкових умовах.

*Предмет дослідження* – теоретико-методологічні, методичні та прикладні основи формування системи маркетинг–менеджменту підприємств агропромислових комплексу.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу роботи становлять загальнонаукові й спеціальні методи досліджень, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. При проведенні дослідження були використані такі методи: наукової індукції та дедукції – при обґрунтуванні сутнісних характеристик і з'ясуванні економічної природи поняття "маркетинг–менеджмент"; історичний та логічний методи – для дослідження еволюції розвитку сутності маркетинг–менеджменту; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення і формування висновків; метод порівняння і синтезу – для виявлення особливостей розвитку маркетинг–менеджменту на підприємствах; кореляційно-регресійного аналізу – для визначення й оцінювання можливостей зв'язків впливу чинників на маркетингове управління аграрних підприємств Львівської області; метод економіко-математичного моделювання – при моделюванні сучасної системи маркетинг–менеджменту для підприємств агропромислового бізнесу; метод інтегральної оцінки – для комплексної діагностики ефективності організаційних заходів зі створення молочного кооперативу за розробленою автором процедурою і показниками.



Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України, Департаменту агропромислового розвитку Львівської обласної державної адміністрації, Головного управління статистики у Львівській області, праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань формування маркетинг–менеджменту, першоджерела та інформація відкритої звітності групи підприємств АПК, періодичні наукові видання, ресурси мережі Internet, а також аналітичні розробки автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробці теоретико-методологічної бази формування та розвитку системи маркетинг–менеджменту агропромислових підприємств. Найбільш вагомими результатами, що характеризують новизну дослідження й особистий внесок автора, є наступні:

*уперше:*

- сформульовано й обґрунтовано концепцію формування й розвитку системи маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового ринку, що побудована на засадах новітньої економіки та базується на перманентному використанні можливостей підприємства, врахуванні чинників впливу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою попередження ризику, та спрямована на довготривалі та взаємовигідні зв'язки між цільовим ринком і підприємством;

- запропоновано механізми вдосконалення маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу на основі використання інтегрованих структур бізнесу, завдяки яким розширюються й зміцнюються організаційно-технологічні зв'язки як між складовими агропромислового бізнесу, так і між сільським господарством й іншими галузями агропромислового комплексу;

- запропоновано модель сучасної системи маркетинг–менеджменту для інтегрованих структур агропромислового ринку, що дозволяє збалансувати

систему збуту, оптимізувати цінову політику в межах структури, покращити інвестиційний клімат, оптимізувати комунікаційну політику, враховуючи загрози та можливості на ринку, побудувати стратегію розвитку;

*удосконалено:*

- структуру системи маркетинг–менеджменту підприємства в межах управлінського механізму її функціонування на основі використання інструментів впливу на підсистеми підприємства для її розвитку, що в умовах поширення й поглиблення процесів глобалізації та фінансових криз допоможе отримати належний рівень конкуренції на ринку;

- методичні підходи до оцінки ефективності мотиваційної складової в структурі системи маркетинг–менеджменту через комплекс інструментів і застосування економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних та соціальних методів, які використовуються в різних комбінаціях і диференційовані за пріоритетами функціонування, цільове використання яких забезпечить підвищення продуктивності праці та полегшить роботу системи збуту;

- методичні підходи до побудови концепції інноваційного забезпечення розвитку маркетинг–менеджменту агропромислових підприємства із виокремленням принципів, механізмів, факторів і цілей впливу на підвищення їх конкурентоспроможності;

- методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу на основі системи маркетинг–менеджменту, що дасть можливість визначити як потенційну, так і реальну здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі;

*набули подальшого розвитку:*

- визначення сутності маркетинг–менеджменту, яку запропоновано розглядати як процес розробки комплексу системних заходів, що базується на етапах ґрунтовного та достовірного аналізу, планування, реалізації і

контролю за здійсненням цих заходів, спрямованих на довготривалі та взаємовигідні зв'язки між цільовим ринком і підприємством;

- теоретичні положення стосовно аналізу впливу чинників на маркетингове управління агропромислових підприємств, які базуються на оцінці рівня тісноти зв'язку між факторами позитивного та негативного впливу та визначально впливають на систему маркетингового управління на цих підприємствах;

- методи оцінки стану маркетинг–менеджменту на підприємствах АПК, які структуровані відповідно до складу елементів системи маркетингового менеджменту, що підлягають розрахунку, оцінюванню шляхом їх зіставлення з даними та визначають ступінь досягнення цілей і рівень реалізації функцій для підвищення ефективності діяльності підприємства на тактичному та стратегічному рівнях;

- організаційні засади побудови структури маркетингового управління підприємствами агропромислового комплексу, що є необхідним елементом системи організації ринкових відносин на всіх рівнях управління та засобом розробки і реалізації комплексу взаємопов'язаних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблені в дисертації підходи, способи та одержані результати дослідження являють собою концептуальну основу формування системи маркетинг–менеджменту підприємств АПК. Теоретичні та методологічні положення логічно доведені до рівня конкретних пропозицій, придатних для впровадження в практику управління підприємствами.

Результати дисертаційної роботи використовуються у практичній діяльності підприємств та установ, що підтверджується відповідними довідками: Департаменту агропромислового розвитку Львівської облдержадміністрації (№ 19-02/34 від 16.12.2013 р.); Управління агропромислового розвитку Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації (№ 1404/01-09 від 12.12.2012 р.); Управління

агропромислового розвитку Пустомитівської районної державної адміністрації (довідка № 08-11/21 від 11.09.2013р. ); ДП «Сторожинецький консервний завод» (№ 97/3 від 28.08.2012 р.); ЗАТ «Галичина» Україна (№ 121/2 від 20.10.2011 р.); ПП «Білаки» (№ 364 від 22.05.2012 р.); ТзОВ АК «Голдагропром» (акт від 01.10.2013 р.); Sp.z.o.o. «Gronopol» Nysa Poland (№ 158 від 17.09.2012 р.); ТзОВ «Кавське» (№ 22/05-43 від 16.01. 2013 р.).

Теоретичні розробки дисертаційної роботи використовуються також в навчальному процесі Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького (№ 94 від 07.02.14 р.); ПВНЗ Буковинський університет (№ 01/-04а від 10.01.2014 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою роботою, у якій наведено авторський підхід до вирішення проблеми формування й розвитку системи маркетинг–менеджменту підприємств АПК. Наукові положення, розробки та висновки дисертаційної роботи є результатом особистих досліджень дисертанта в галузі розвитку маркетинг–менеджменту агропромислових підприємства. З наукових праць опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, які є результатом власних розробок здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати проведених досліджень доповідалися та обговорювалися на 18 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях та семінарах різних рівнів, зокрема на науково-практичній конференції за міжнародною участю ЛРІДУ НАДУ при Президентові України «Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій» (м. Львів, 2009 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин» (м. Умань, 2009 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Ринкові трансформації та економічні механізми підвищення ефективного аграрного сектору» (м. Харків, 2009 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Основні напрямки інноваційного розвитку виробництва та переробки продукції АПК» (м.

Львів–Мукачеве–В.Бакта, 2010 р.), Міжнародних науково-практичних конференціях «Проблеми планування виробництва в ринкових умовах» (м. Алушта, 2010, 2011, 2012 рр.), Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційність розвитку сучасного аграрного виробництва» (м. Львів, 2011 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційні технології, економіка та право: стан та перспективи розвитку. (ІТЕП-2012) (м. Чернівці, 2012 р.), ХУІІ Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (м. Луцьк, 2012 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця 2013 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи розвитку економіки в ринкових умовах» (м. Мукачеве, 2013 р.), III Startautiskaja unopetnieku unstudentzinatniski praktiska conference (Rezekne, 2013 р.).

**Публікації.** Основні результати дослідження опубліковано в 42 наукових працях, з яких 2 одноосібні монографії, 2 розділи в монографіях, 26 – у наукових фахових виданнях (з них 5 – у наукових періодичних виданнях інших держав, 2 – в електронному науковому фаховому виданні) та 12 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 51,8 дрк. арк., з яких 49,2 дрк. арк. належать автору.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 511 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст викладений на 443 сторінках. Робота містить 71 таблицю та 54 сторінках і 110 рисунків на 55 сторінках, 10 додатків на 30 сторінках. Список використаних джерел включає 399 найменувань на 38 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГ–МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АПК

#### **1.1. Характеристика сутності маркетинг–менеджменту як об’єкта дослідження**

Трансформація економіки країни призвела до того, що підприємства агропромислового комплексу змушені шукати нові підходи, шляхи, методи та механізми досягнення конкурентних переваг на динамічному ринку. Ринкові зміни вимагають від підприємств агропромислового комплексу формувати стратегію розвитку на основі інноваційних методів управління. Формування стратегій розвитку доцільно ґрунтувати на основі перевірених даних із використанням відповідного управлінського інструментарію. У таких умовах стратегію розвитку підприємству АПК доцільно формувати на основі відповідних маркетингових досліджень. Управлінський інструментарій має відповідати визначеним умовам, враховувати стан ринку, вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Отже, розвиток підприємства АПК доцільно визначати з урахуванням та на основі маркетинг–менеджменту.

Слід зазначити, що підприємства агропромислового комплексу в боротьбі за споживача у нинішніх економічних умовах мають враховувати нові можливості населення, а саме:

- зростання купівельної спроможності;
- розширення асортименту товарів і послуг;
- високий рівень інформативності;
- спрощення системи купівлі завдяки ефективності мереж збуту;
- можливість отримання відгуків про певний товар або послугу.

Новітня економіка, в якій працюють підприємства даної сфери, забезпечує їм також нові можливості, а саме:

- по-перше, вони отримали широку інформаційну мережу та здатність продавати свої товари через неї;
- по-друге, підприємства можуть одержати більш повну інформацію про конкурентів, перспективні сегменти ринку;
- по-третє, інтенсивність використання системи Інтернет дає змогу спрощувати та пришвидшувати комунікаційну політику;
- по-четверте, спеціалісти з маркетингу можуть оперативно реалізувати інструменти системи стимулювання збуту.

Формування стратегії розвитку агропромислового підприємства доцільно формувати враховуючи тенденції сучасної економіки, інструментом якої є інформаційна епоха розвитку, що пропонує кращі умови виробництва, сконцентровану комунікаційну політику і більш збалансовану цінову політику. З метою формування ґрунтовної і адекватної сучасним вимогам стратегії, варто визначити тенденції розвитку концепцій маркетингу та яким чином вона трансформується в систему маркетинг–менеджмент під впливом різних факторів впливу.

Серед відомих зарубіжних науковців дослідженням проблем становлення управління маркетинговими процесами займались: І. Ансофф [9], Г. Армстронг [12], Ф. Вебстер [397], Я. Гордон [51], Е. Даунс [359], П. Діксон [70], С. Джевонс [66], П. Доель [74], П. Друкер [76], Е. Діхтель [71], Р. Дафт [57], Д. Каплан [100], Ф. Котлер [118–123], Т. Левітт [133], Дж. Л. Маршмент [377], Д. Нортон [100], Б. Ньюмен [211], М. Портер [384], Д. Рінг [399], М. Робсон [260], М. Скаммелл [392], Ф. Уллах [260], С. Хеннеберг [368], Х. Хершген [333], Г. Черчіль [343], А. Шнейдер [346], Дж. Шанк [69] та ін. Такі російські дослідники, як Г. Абрамшвілі [1], Е. Голубков [47], Н. Капустіна [101], Е. Михайлова [204], І. Недяк [209], С. Пшизова [255], О. Третьак [320] також здійснили вагомий внесок у розвиток концепцій маркетингу.

Проблемні питання маркетингу в аграрній сфері досліджували такі науковці: Г. Абрамова [187], Н. Андреєва [6], Р. Бренсон [30], С. Гончаров [88], Н. Греков [46], Е. Закшевська [88], Л. Карданова [102], В. Клюкача [106], Р. Коулз [109], В. Неганова [208], Д. Норвелл [210], А. Люкшинов [339], Ю. Ципкін [339; 340].

Питання маркетинг–менеджменту знайшло своє відображення у наукових працях відомих українських учених: В. Андрійчука [8], І. Артимонова [13], Е. Бабінцева [15], П. Березівського [21], М. Білик [25], В. Богачова [28], Н. Брагінця [29], Т. Дудара [78], Й. Завадського [188], В. Збарського [91], О. Звягінцева [92], В. Зіновчука [216], Н. І. Колишкіна [110], В. Косіюка [115], В. І. Копитка [112], М. Маліка [182], В. Месель-Веселяка [313], Н. Оголенко [188], В. Полторака [235], Н. Притули [239], В. Рибінцева [259], П. Саблука [313], В. Ситника [274], І. Соловійов [289], В. Ткаченко [318], О. Шпичака [347], М. Шульського [348], В. Юрчишина [350] та багатьох інших.

У дослідженнях цих учених розкрито й обґрунтовано зміст поняття «маркетинговий–менеджмент», висвітлено теоретичні аспекти формування маркетинг–менеджменту в підприємствах агропромислового комплексу. Проте достатньо дискусійним залишається питання сутності маркетинг–менеджменту та використання його механізмів у побудові стратегії розвитку підприємства агропромислового комплексу.

Як наука й мистецтво управління маркетинг–менеджмент ґрунтується на теоретичних положеннях загального менеджменту і маркетингу, серед яких визначальними є закони та закономірності динамічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління цими системами.

Маркетинг як базова функція управління підприємством АПК у ринкових умовах господарювання пропонує керівникові підприємства перевірені практикою інструменти в певних сегментах ринку з метою досягнення ефективних результатів у комерційній діяльності. Це насамперед:



- послідовність здійснення процесу аналізу;
- вихід на найефективніші ринки та сегменти;
- врахування впливу змінних факторів макросередовища;
- використання методів агресивної конкурентної боротьби;
- створення сприятливого іміджу підприємства у свідомості споживачів.

Для того щоб зрозуміти сутність виникнення самого поняття та науки «маркетинг–менеджмент», варто розглянути еволюційний процес самого маркетингу.

Еволюційний період розвитку маркетингу демонструє традиційні тенденції до 80-х років ХХ ст., у 80–90-х роках ХХ ст. – маркетингу відносин, партизанського та нейромаркетингу, а у 2000-х роках – появу нових концепцій маркетингу – латерального та холістичного (табл. 1.1). При цьому холістичний маркетинг є комплексом взаємопов'язаних синтезованих складових.

*Таблиця 1.1*

### Еволюція різновидів маркетингу

Складові комплексу маркетингу		2 Р Product promotion	4 Р	5 Р	7, 12 Р
Період часу	до 60-х років ХХ ст.	Відсутність маркетингу як процесу	-	-	-
	60–80-ті роки ХХ ст.	-	Традиційний маркетинг	-	-
	80–90-ті роки ХХ ст.	-	-	Маркетинг відносин, нейромаркетинг, партизанський маркетинг	-
	після 2000 року	-	Латеральний маркетинг	-	Холістичний маркетинг

Побудовано автором на основі джерела [192].

Для кожного часового періоду та різновиду маркетингу характерний певний набір комплексу маркетингу, який визначається складовими: ціна,

продукт, система збуту, комунікація, споживач, канал продажу, потреби та потреби споживача. Зауважено, що в сучасних умовах стрімкого розвитку науки, техніки і технологій, успіху в конкурентній боротьбі може досягти тільки таке підприємство агропромислового комплексу, яке, переглядаючи свою маркетингову політику використовує інноваційні підходи до її вдосконалення, що дає змогу використовувати інструменти маркетингу та трансформувати у систему маркетинг–менеджменту, а це дає можливість постійно здійснювати пошук нових способів адаптації, враховуючи мінливість умов функціонування.

Сукупність методичних підходів до трактування поняття „менеджмент” визначають його за змістом як вид професійної діяльності, що забезпечується раціональним управлінням сукупністю матеріальних і трудових ресурсів.

Основними постулатами, що виокремлюються у наукових дослідженнях щодо розвитку системи менеджменту, є наступні положення:

- відмова від принципів управління класичних шкіл менеджменту, які вбачають успіх підприємства в раціональній організації виробництва, з урахуванням зниження рівня витрат та розвитком спеціалізації. При цьому на перше за вагомістю місце ставиться здатність підприємства швидко пристосуватися до змін зовнішнього середовища;

- застосування принципу системності, де всі складові нерозривно пов’язані між собою;

- ситуаційний підхід до системи менеджменту, який ґрунтується на змінах у структурі управління підприємства АПК під впливом чинників зовнішнього середовища;

- використання концепції соціально-етичного менеджменту.

Визначені вище положення знаходять відображення в основних функціях менеджменту, а саме – загальній стратегії та місії підприємства АПК на ринку, принципах діяльності.

Мета і завдання менеджменту підприємства АПК дають змогу визначити напрями роботи господарюючого суб’єкта, що забезпечать

досягнення поставлених цілей. Реалізуються поставлені цілі за допомогою загальних функції менеджменту, які є складовими процесу управління на підприємствах АПК, при цьому немає значення його розмір і форма власності.

Розглянувши ознаки маркетингу та менеджменту, їхні інструменти, завдяки яким здійснюється управління в підприємствах агропромислового комплексу, з'ясуємо сутність поняття «маркетинг–менеджмент» і визначимо структурні складові системи маркетинг–менеджменту (табл.1.2).

Таблиця 1.2

### Сутність та структура поняття "маркетинг–менеджмент"

Автор	Сутність поняття	Структурні елементи
Котлер Ф.	Процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, що задовольняє як індивідів, так і організацій	Ціноутворення, логістика, торгівля
Войчак А.	Аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації	Аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів
Мочерний С.В.	управління всіма функціями (загальними і частковими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу	Функції менеджменту
Балабанова Л.В.	Управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами фірми на основі маркетингу	Орієнтацію на потреби ринку стратегічний підхід і націленість на довгостроковий комерційний успіх, ситуаційне управління, своєчасну адаптацію до зовнішнього середовища; завоювання провідних позицій на ринку і забезпечення

## Продовження таблиці 1.2

		конкурентних переваг; стратегію активного впливу на покупців; цільовий, комплексний, системний підхід до здійснення всієї управлінської діяльності
Андрєєв С.	Один із процесів управління суб'єктом, що включає такі етапи, як аналіз ринкових можливостей, відбір цільових ринків, розробка комплексу маркетингу і реалізація маркетингових заходів	Функціонально-технологічний характер, що визначає необхідність виконання типового набору дій служби маркетингу
Кушнір І. Г.	Процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів	Аналіз, планування, впровадження в життя і контроль за проведенням певних заходів, здійснення яких спрямовано на встановлення і підтримку взаємовигідних ринкових операцій для досягнення цілей підприємства
Дойль П.	Діяльність по виявленню цільових ринків, вивченню потреб визначених споживачів, розробці товарів, встановленню ціни на них, визначенню способів просування і розподілу з метою здійснення обміну для задоволення потреб зацікавлених осіб	Аналіз ринків, логістика
Куценко В. М.	Процес, основними складовими якого є аналіз, планування, реалізація планів і контроль за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей підприємства	Планування, реалізація планів і контроль за здійсненням заходів
Белявцева, М.І. Воробйова В.Н.	Ширше поняття, ніж загальна функція менеджменту підприємства, це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами фірми на основі маркетингу	Функції управління

*Продовження табл. 1.2*

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Здійснення аналізу, планування, впровадження в життя і контролю за проведенням певних заходів, здійснення яких спрямовано на встановлення і підтримку взаємовигідних ринкових операцій для досягнення поставлених цілей підприємства	Аналіз, планування, впровадження в життя і контроль за проведенням певних заходів
Американська асоціація маркетингу	Процес планування і реалізації загальних концепцій, політики ціноутворення, комунікації, просування і розподілу товарів, послуг направлений на здійснення обміну, задоволення як індивідуальних, так і організаційних цілей	Ціноутворення, комунікації, просування і розподіл товарів

Побудовано на основі джерела [40, 268 с.].

Головною метою маркетинг–менеджменту є забезпечення розвитку й високої результативності діяльності підприємства АПК через задоволення потреб споживачів. Досягненню цього сприятиме вирішення таких завдань [196, с. 42]:

- моніторинг конкурентного середовища підприємства;
- оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків підприємства;
- оцінка сильних і слабких позицій на ринку;
- розроблення маркетингової концепції стратегічного розвитку підприємства;
- трансформування місії підприємства в сукупність стратегічних маркетингових цілей;
- формування маркетингових стратегій розвитку бізнес-портфеля підприємства;
- адаптація маркетингових стратегій до зміни в зовнішньому середовищі підприємства;
- забезпечення реалізації стратегії.

Реалізацію окреслених вище завдань маркетинг–менеджменту доцільно здійснювати на основі наступних напрямів: управління діяльністю; управління функцією; управління попитом (рис.1.1).



Рис. 1.1. Напрями управління маркетинг–менеджментом

*Побудовано автором на основі джерела [120].*

Одним із напрямів маркетинг–менеджменту є управління діяльністю, сутність якого полягає у прийнятті управлінських рішень з урахуванням вимог і змін ринку, а саме:

- удосконалення як технічних, так і споживчих параметрів продукту;
- диференціація цінової політики з урахуванням рівня попиту та цін конкурентів;

- використання упаковки як ефективного інструменту комунікативного впливу;
- удосконалення технологічних процесів виробництва з урахуванням рівня попиту.

Ще одним напрямом управління на підприємствах АПК є функціональне спрямування маркетинг–менеджменту, що виявляється за допомогою маркетингових функцій тісними контактами між складовими комплексу маркетингу. Враховуючи зміни смаків та уподобань споживачів на ринку управління попитом побудоване на основі випереджаючого використання ефективніших методів і підходів порівняно з конкурентами. Здійснення такого процесу можливе лише у разі цілеспрямованої роботи усіх структурних підрозділів підприємства на досягнення визначеної сукупності цілей.

Успіх діяльності в управлінні попитом залежить від продукт-менеджера, за умови використання можливостей цільового ринку для реалізації продукту.

Визначені напрями управління системи маркетинг–менеджменту дають змогу побудувати систему, яка ґрунтується на взаємодії маркетингу та управління (рис. 1.2).

Усі інструменти маркетинг–менеджменту мають бути націлені на вирішення існуючих або можливих проблем потенційних споживачів систем із притаманними їй тенденціями розвитку:

- розширення та поліпшення інфраструктури маркетингу;
- удосконалення технічних властивостей маркетингової діяльності підприємств агропромислового комплексу;
- підвищення рівня підприємницької культури;
- посилення орієнтації маркетингу підприємства АПК на нові цільові групи покупців та нові галузі лояльності;
- соціально-етичний напрям маркетингу (підтримка певного заздалегідь визначеного іміджу агропромислового підприємства).

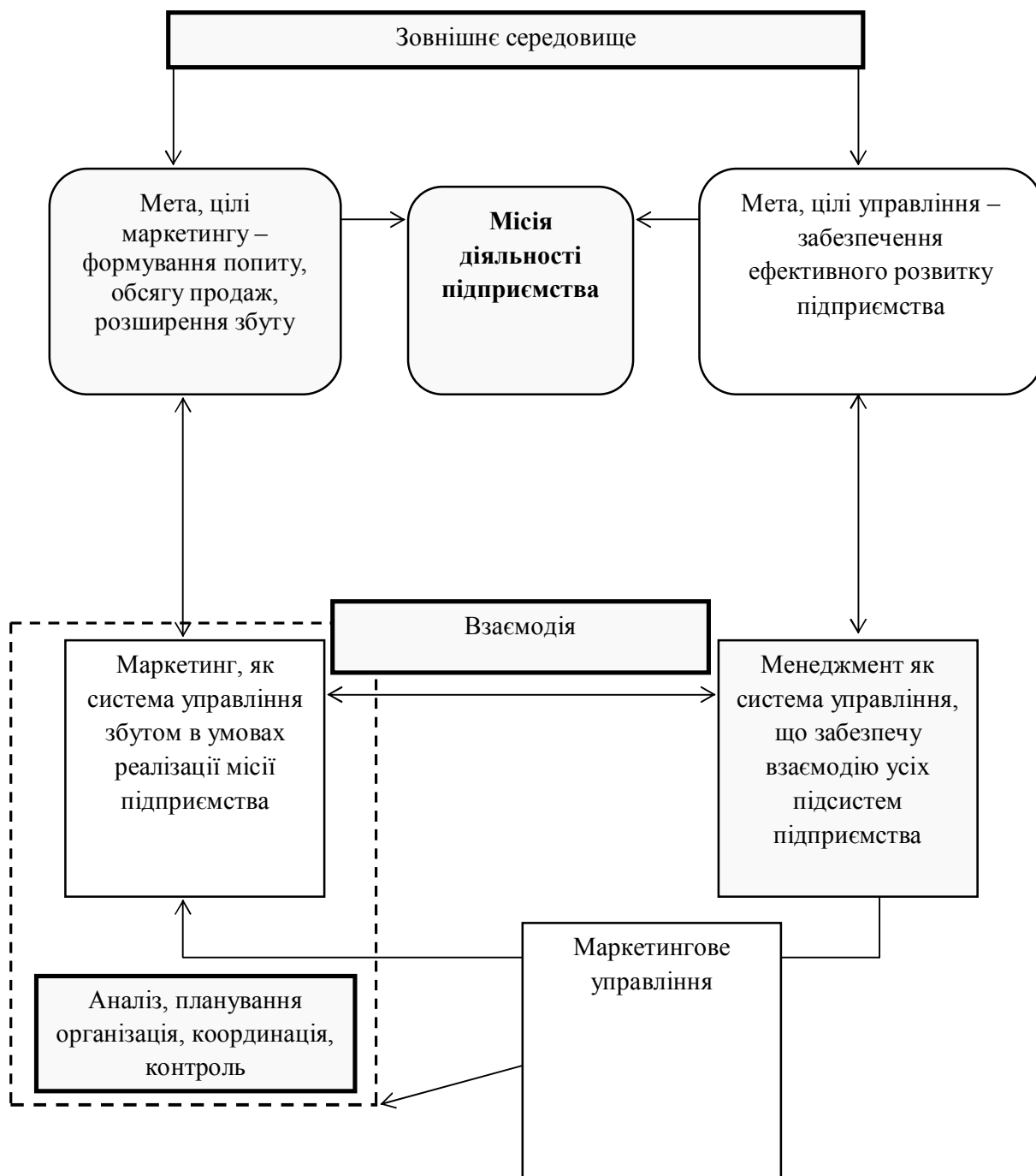


Рис. 1.2. Система взаємодії маркетингу та управління на підприємствах АПК

*Складено та узагальнено автором за матеріалами [70].*

У формуванні маркетинг–менеджменту підприємства АПК основними характеристиками є виробнича, фінансова, матеріальна бази, стабільний випуск якісної продукції, оптимальна система збалансування основних і



обігових коштів, організація праці та ін. (рис. 1.3).

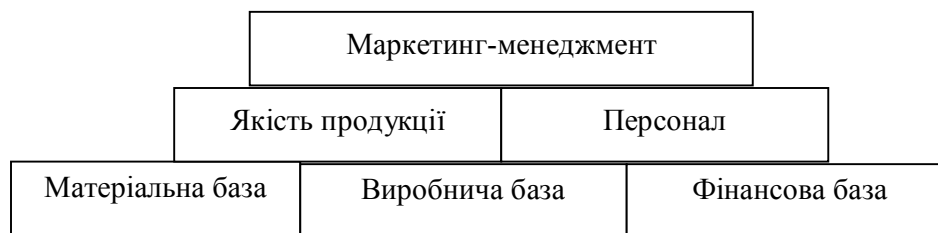


Рис. 1.3. Основи формування маркетинг–менеджменту підприємства АПК

*Складено та узагальнено автором за матеріалами [70].*

Важливість маркетинг–менеджменту для підприємства АПК вже не викликає сумнівів і детально доведена в наукових працях. Розглядаючи роль маркетинг–менеджменту для розвитку підприємства АПК, з метою окреслення авторської позиції та подальших розробок із поставленого питання, постає доцільним визначення місця маркетинг–менеджменту в структурі діяльності підприємства АПК та системі управління ним.

Між тим, необхідно назвати і певні чинники, що стримують розвиток маркетинг–менеджменту підприємств АПК: 1) стійкі позиції лідерів, які вже сформували коло постійних покупців; 2) чисельність та щільність населення, що позначається на величині попиту та необхідності розробки інноваційних підходів у маркетингу; 3) швидкість оновлення асортиментної політики конкурентами, що змушує підприємство постійно вести моніторинг конкурентів, витрачаючи значні ресурси на збереження місця на ринку; 4) рівень розвитку науково-технічного прогресу.

Чинники зовнішнього середовища, які змушують змінювати основні принципи роботи підприємства агропромислового комплексу, достатньо різноманітні, саме тому виникає необхідність використання системного підходу, що дозволить визначити ступінь впливу та впорядкувати їх у певну сукупність. Сукупність визначених чинників є основою для формування

структурних складових системи маркетинг–менеджменту.

Визначена структура системи маркетинг–менеджменту відповідає ринковим умовам функціонування підприємства, дає можливість розробити механізми протидії зовнішнім загрозам і виявити потенційні можливості підприємства агропромислового комплексу, забезпечуючи тим самим стабільність функціонування в умовах конкурентної боротьби.

У разі запровадження маркетинг–менеджменту підприємства АПК він може як стримувати дію чинників впливу зовнішнього середовища, так і розвивати можливості та потенціал внутрішнього середовища (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Співвідношення маркетинг–менеджменту з чинниками  
зовнішнього середовища (ЧЗС) підприємства АПК**

Групи чинників зовнішнього середовища	Умовні позначення	Маркетинг–менеджмент підприємства АПК	
		Не впливає	Стимує
Соціальний і культурний стан у країні	ЧЗС 1	Не впливає	
Економічний стан країни	ЧЗС 2		Стимує вплив
Політичні	ЧЗС 3		Стимує вплив
Науково-технічний прогрес	ЧЗС 4	Не впливає	
Міжнародні події	ЧЗС 5	Не впливає	
Природно-ресурсний потенціал	ЧЗС 6		Стимує вплив
Ринкова інфраструктура	ЧЗС 7		Стимує вплив
Державне регулювання та законодавча база	ЧЗС 8	Не впливає	
Маркетингові	ЧЗС 9		Стимує вплив
Фінансові	ЧЗС 10		Стимує вплив
Технологічні	ЧЗС 11	Не впливає	
Інформаційні	ЧЗС 12		Стимує вплив

Власні узагальнення автора.

Політичні чинники впливу мають суттєвий вплив на підприємства АПК, оскільки нерозривно пов'язані з економічними та фінансовими аспектами діяльності, проте маркетинг–менеджмент підприємства АПК може незначно стримувати або пом'якшувати вплив і дію саме цих чинників через наявність певної довіри споживачів, відкритої та прозорої діяльності.

Маркетинг–менеджмент може стримувати дію економічних чинників, оскільки довіра суспільства забезпечує певний імунітет підприємству в умовах економічної нестабільності й зменшує чутливість споживачів до ціни, забезпечуючи коло постійних і нових споживачів. Однак за всіх можливостей підприємства агропромислового комплексу його маркетинг–менеджмент не може стримувати інноваційний розвиток, проте може мати внески в його розвиток.

Маркетинг–менеджмент підприємства АПК має вплив, а отже, стримує дію таких чинників зовнішнього середовища, як природно-ресурсний потенціал, ринкова інфраструктура, інформаційні. Через вплив на думку споживача, зайнятість населення й економіку регіону або держави він може впливати і на ринкову інфраструктуру, стримувати технологічний розвиток у регіоні або державі через різні інформаційні проекти або результати досліджень.

Роль маркетинг–менеджменту підприємства АПК в розвитку можливостей внутрішнього середовища досить значна, адже сприяє розвитку всіх складових внутрішнього середовища та внутрішніх чинників, що впливають на успішність роботи систем підприємства (табл. 1.4).

Проте, на думку автора, маркетинг–менеджмент підприємства АПК в певному сенсі стримує розвиток інновацій підприємства агропромислового комплексу. Споживач цілком довіряє підприємству, отже, воно інколи може не виділяти кошти на власні розробки, а придбати комплектуючі в інших господарюючих суб'єктів. Оскільки споживача цікавить придатність та безпечність продукту, то він не виявляє інтересу до складових, чи вони оригінальні або придбані на стороні, адже споживач цілком довіряє підприємству і його фахівцям. Отже, у такому разі підприємство АПК постає споживачем, а не новатором.

Також до специфічних чинників внутрішнього середовища можна віднести особливості використання продукції, технологічну залежність галузі, вузьку збутову мережу, нерозвиненість інвестиційних процесів.

**Співвідношення маркетинг–менеджменту з чинниками  
внутрішнього середовища (ЧВС) підприємства АПК**

Групи чинників внутрішнього середовища	Умовні позначення	Маркетинг–менеджмент	
		Сприяє	Стримує
Організаційно-управлінські	ЧВС 1	Сприяє	
Техніко-технологічний	ЧВС 2	Сприяє	
Інноваційні	ЧВС 3		Стримує
Соціально-психологічні	ЧВС 4	Сприяє	
Інформаційні	ЧВС 5	Сприяє	
Фінансові	ЧВС 6	Сприяє	
Інвестиційні	ЧВС 7	Сприяє	
Культура виробництва	ЧВС 8	Сприяє	
Продукція	ЧВС 9	Сприяє	
Кадрова політика і система мотивації	ЧВС 10	Сприяє	
Якість устаткування	ЧВС 11	Сприяє	
Умови праці	ЧВС 12	Сприяє	
Ефективність комунікацій	ЧВС 13	Сприяє	

Власні узагальнення автора.

Внутрішні чинники є наслідком протистояння впливу зовнішнім чинникам, вони розвивають маркетинг–менеджмент підприємства АПК, його конкурентоспроможність і стійкість (рис. 1.4).

Таким чином, здатність маркетинг–менеджменту підприємства АПК протистояти впливові елементів і чинників зовнішнього середовища свідчить про те, що маркетинг–менеджмент підприємств відображає сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі, конкурентні позиції на ринку в умовах дії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, нестабільного зовнішнього середовища. Сприяють протистоянню впливу елементів і деструктивних чинників зовнішнього середовища інструменти формування й розвитку маркетинг–менеджменту, до яких належать: оцінка стану, бренди, механізм інформаційного забезпечення діяльності, інформаційний супровід життєвого циклу товару, тотальне управління якістю продукції, соціальна діяльність, екологічна діяльність.

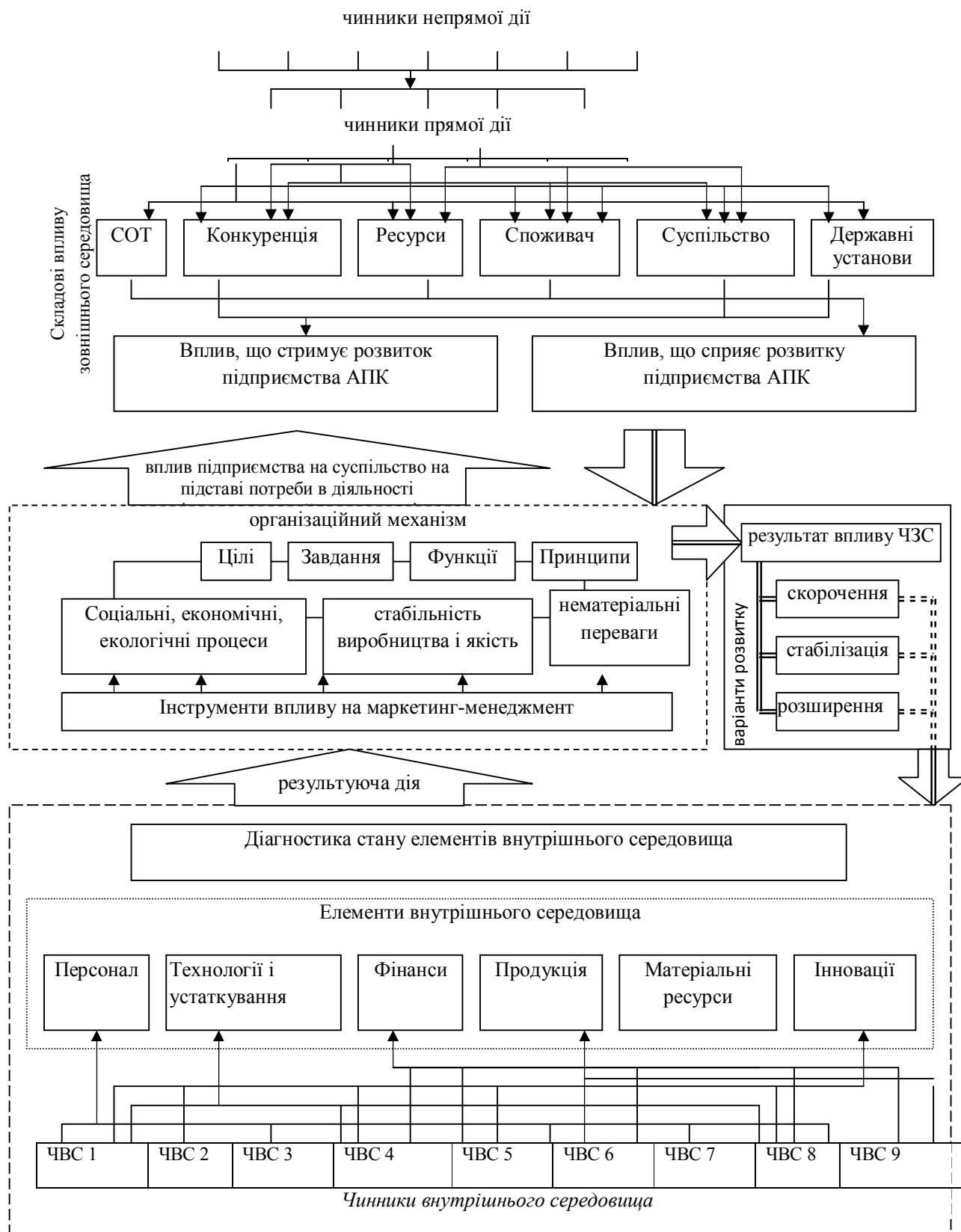


Рис. 1.4. Місце маркетинг-менеджменту в структурному зв'язку взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства АПК

*Власні узагальнення автора.*

Визначення складових маркетинг–менеджменту підприємства АПК згідно з висунутою концепцією має враховувати не тільки основні чинники впливу зовнішнього середовища, а й основні контактні аудиторії цього середовища, як такі, що впливають на підприємство агропромислового комплексу, так і такі, на які впливає підприємство даної галузі.

Необхідно врахувати не тільки елементи зовнішнього середовища, що впливають на підприємство даної галузі, або такі, що мають з підприємством взаємний вплив, а й ґрунтовані напрями основних сфер діяльності підприємства АПК. Передусім складові маркетинг–менеджменту підприємства АПК мають орієнтуватися на цільову аудиторію, фокус-групи, тобто саме на кого спрямовується маркетинг–менеджмент підприємства: на кінцевого споживача, фінансові установи, суспільство в цілому тощо

Для того щоб з'ясувати сутність маркетинг–менеджменту в сучасних умовах ведення бізнесу, дамо порівняльну характеристику завдань маркетингу та маркетинг–менеджменту (табл. 1.5).

*Таблиця 1.5*

**Порівняльна характеристика завдань маркетингу та маркетинг–менеджменту**

Завдання маркетингу	Завдання маркетинг–менеджменту
Відповідальність за маркетинг лежить на відділі маркетингу	Вплив на покупця здійснює кожний співробітник, при вбачаючи в ньому джерело процвітання для підприємства
Організація за товарними одиницями	Організація за сегментами споживачів
Самостійне виробництво	Самостійно здійснюється організація основних функцій, а все те, що інші підприємства виконують краще та дешевше, здійснюється за допомогою аутсорсингу
Робота з багатьма постачальниками	Партнерські відносини побудовані лише з кількома постачальниками
Збереження існуючих ринкових позицій	Пошук нових привілеїв
Брендинг за допомогою реклами	Брендинг за допомогою високих результатів та інтегрованих комунікацій
Завоювання уваги споживача завдяки широкій мережі збуту та ефективній роботі персоналу	Торгівля в режимі он-лайн
Завоювання частки ринку	Розширення «частки сегмента»

*Продовження таблиці 1.5*

Локальний характер роботи	Одночасно локальний та глобальний характер роботи
Концентрація на фінансових показниках	Концентрація на маркетингових показниках
Пріоритет віддається матеріальним активам	Пріоритет віддається вартості та цінності торговельних марок, споживачів, персоналу, ділових зв'язків із дистриб'юторами, постачальниками, інтелектуальному капіталу
Концентрація уваги на акціонерах	Концентрація уваги на зацікавлених особах

Власні узагальнення автора.

Враховуючи визначені зміни, необхідно виконати такі завдання маркетинг–менеджменту:

1. Розроблення маркетингових стратегій і планів. Основне завдання полягає в тому, щоб визначити поточні довгострокові перспективи розвитку підприємства агропромислового комплексу, враховуючи накопичений досвід ринкових відносин і основні компетенції.

2. Збір маркетингової інформації. Необхідно розуміти все те, що відбувається всередині підприємства АПК та за його межами. Для цього слід проводити моніторинг ринку і маркетингових досліджень, результатом яких є виявлення й аналіз потреб споживачів, їхньої поведінки, а також розрахунок фактичного і потенційного обсягу ринку.

3. Встановлення контактів із покупцями. Менеджери підприємства агропромислового комплексу повинні міркувати над тим, яким чином найкраще створювати ціннісний продукт та пропонувати його для вибраних сегментів ринку й розвитку прибуткових та довготривалих відносин з покупцями. Далі необхідно визначити основні ринкові сегменти, оцінити кожний і вибрати ті, потреби та бажання яких підприємство може задовольнити найкращим чином.

4. Створення сильних торговельних марок. Підприємство агропромислового комплексу повинно знати сильні та слабкі сторони своєї торговельної марки з погляду покупця, визначити асоціації, які вона викликає, оцінити маркований капітал. Маркетологи повинні не лише

враховувати характер конкуренції, а й розробляти відповідну ринкову позицію і закріплювати її.

5. Розроблення ринкових пропозицій. Як частину товарної пропозиції підприємства агропромислового комплексу можуть пропонувати широкий асортимент, враховуючи при цьому значення ціни.

6. Представлення цінності. Підприємство агропромислового комплексу повинно також дбати про те, яким чином донести закладену в товарах та послугах споживчу цінність цільовому ринку. Підприємство повинно знайти і координувати роботу різних маркетингових посередників, доставляючи товари у визначені сегменти ринку.

7. Просування цінності. Підприємство агропромислового комплексу повинно просувати цінність, яка закладена в його товарах і послугах, на цільовий ринок. Для цього необхідні маркетингові комунікації – засоби, за допомогою яких підприємства інформують покупців, переконуючи їх у необхідності здійснення купівлі прямим або опосередкованим методом.

8. Довгострокове зростання. Підприємство агропромислового комплексу повинно дотримуватися довгострокового підходу до своїх товарів і торговельних марок, а також до збільшення прибутку. При цьому необхідно враховувати змінні глобальні умови та труднощі. Підприємство повинно організовувати свої маркетингові ресурси таким чином, щоб забезпечити виконання маркетингового плану.

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно зазначити, що під маркетинг–менеджментом слід розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів підприємств агропромислового комплексу, пов'язаних із ринковою діяльністю, на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому і які базуються на принципах маркетингу.



## 1.2. Структурування маркетинг–менеджменту та його функцій в підприємствах АПК

Кожний управлінець повинен усвідомлювати, що маркетинг–менеджмент знаходить свій прояв тоді, коли управління підприємством агропромислового комплексу побудоване на принципах маркетингу, в центрі організації знаходиться покупець (споживач) а система маркетинг–менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкраще задовольнити потреби й попит сторін, які беруть участь в обміні.

Тому можна стверджувати, що предметом маркетинг–менеджменту є система виробничих відносин, яка коригує систему управління виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок двостороннього зв'язку «виробник – споживач», при цьому кожна ланка працює на збільшення споживчих цінностей.

Необхідно зосередити увагу на тому, що застосування маркетинг–менеджменту в підприємстві агропромислового комплексу тісно пов'язане з дослідженнями, аналізом і реагуванням на зміни як внутрішнього (фінансовий потенціал підприємства, технологічні особливості, кадрове забезпечення, організаційна структура тощо), так і зовнішнього (політичне становище держави, стан економіки, зміни у законодавчо-нормативному забезпеченні, соціальна сфера, конкуренти тощо) середовища фірми.

Інструментами менеджменту є: ієрархія; організаційна культура та ринок. Їх застосовують у таких сферах менеджменту: виробництво, фінанси, кадрове забезпечення, різноманітні нововведення, облік, збутова політика, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно метою маркетинг–менеджменту виступає система забезпечення такого рівня управління, яка б дала змогу ефективно реалізувати маркетингову діяльність.

Багато підприємств агропромислового комплексу має визначені стратегічні напрями, хоча не у всіх вони чітко викладені. Маркетинг–

менеджмент не лише допомагає визначити ці напрями, а й сприяє їх реалізації. Залежно від масштабів діяльності підприємство агропромислового комплексу будує свою політику розвитку на основі стратегії:

- корпоративного рівня;
- функціонального рівня;
- рівня бізнес-підрозділів.

Корпоративний рівень – це вища ланка підприємства агропромислового комплексу, що визначає його загальну стратегію. Рівень бізнес-підрозділу – це рівень, на якому визначається стратегія стосовно продуктів і ринків цього бізнес-підрозділу. Кожний бізнес-підрозділ здійснює маркетингові й інші спеціалізовані види діяльності на функціональному рівні. Такі спеціалізовані завдання виконують відділи (наприклад, відділ маркетингу чи інформаційних систем). На цьому рівні загальний стратегічний напрям підприємства агропромислового комплексу стає чіткішим і більш сконцентрованим. Оскільки маркетингова діяльність підприємства агропромислового комплексу має багатоцільовий та багатовекторний характер, варто говорити про багаторівневу систему функцій маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу.

Групування функцій маркетинг–менеджменту з позиції ієрархії управління дає змогу визначити їхні базові цільові настанови і масштаб розроблення відповідних стратегій.

Домінантними функціями корпоративного рівня системи маркетинг–менеджменту виступають:

– управління маркетинговим розвитком підприємства агропромислового комплексу, ключовими завданнями якого є визначення зовнішніх маркетингових можливостей, формування й реалізація маркетингового потенціалу, розроблення маркетингових стратегій зовнішнього і внутрішнього зростання;

– маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства, в основі якого процес управління конкурентоспроможністю та забезпечення його стійких конкурентних переваг на ринку;

– маркетингове управління іміджем підприємства, дана функція маркетинг-менеджменту реалізується у процесі формуванні стійкого та позитивного ставлення споживачів, ділових партнерів і суспільства загалом до продукту підприємства (рис. 1.5).

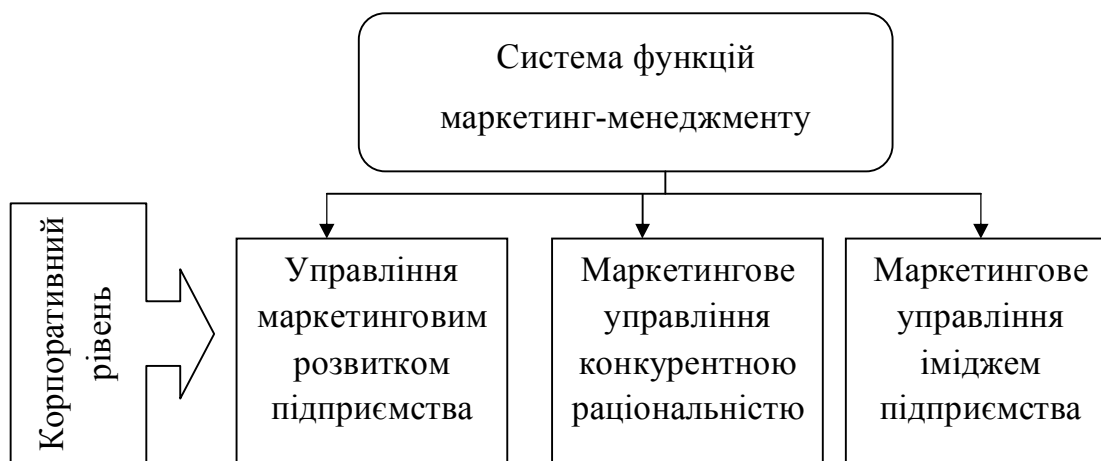


Рис. 1.5. Корпоративний рівень системи функцій маркетинг-менеджменту

*Власні узагальнення автора.*

Основним об'єктом маркетинг-менеджменту підприємства на бізнес-рівні виступає система маркетингової взаємодії, а ключовими функціями – управління маркетинговою взаємодією із цільовим ринком, із бізнес-партнерами й конкурентами (рис. 1.6).

Показовою в цьому контексті є думка представників Санкт-Петербурзької школи маркетингу В. В. Томілова і Є. В. Песоцької. Визначаючи особливості взаємозв'язку між маркетингом і менеджментом підприємства, вони доходять висновку, з яким важко не погодитися: «Стає зрозумілою помилковість представлень цього зв'язку у вигляді простого виділення в управлінській структурі особливих маркетингових служб або,

навпаки, ототожнення цих двох понять. Насправді основне в маркетингу – це його цільова орієнтація на комплексне підпорядкування всіх окремих частин управління компанією в органічній взаємодії з ринковим середовищем» [319, с. 149].



Рис. 1.6. Бізнес-рівень системи функцій маркетинг–менеджменту

*Власні узагальнення автора.*

Важливою проблемою маркетинг–менеджменту, на думку Л. В. Балабанової, є відсутність або неефективність маркетингової системи взаємодії в підприємствах. Водночас, якщо підприємство бере на озброєння концепцію маркетинг–менеджменту, то це зумовлює необхідність не тільки формування інтегрованої системи маркетингової взаємодії, а й систематичного управління нею (рис. 1.7).

Формування маркетинг–менеджменту в підприємстві АПК передбачає наявність знань з основних потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, соціально-економічних принципів управління тощо. Основним стратегічним ресурсом маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу повинно бути максимальне задоволення потреб ринку, тобто споживача.



Рис. 1.7. Організаційно-функціональний рівень системи функцій маркетинг-менеджменту

*Власні узагальнення автора*

Для правильного формування маркетинг-менеджменту в підприємстві агропромислового комплексу необхідним є розуміння послідовності здійснення процесу маркетинг-менеджменту. Цей процес являє собою логічну послідовність дій з досягнення підприємством поставлених цілей. Процес маркетинг-менеджменту реалізується на основі таких етапів: аналіз ринкових можливостей підприємства, вибір цільових ринків і споживачів, позиціонування підприємства на ринку, формування маркетингової стратегії підприємства, розроблення комплексу маркетингу для обраної стратегії, формування програми маркетингу, реалізація програми маркетингу, контроль маркетингової діяльності (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Процес маркетинг–менеджменту в підприємстві АПК

*Побудовано на основі джерела [129].*

На першому етапі маркетинг–менеджменту здійснюється аналіз ринкових можливостей підприємства агропромислового комплексу. Складовими даного аналізу є:

- виявлення й дослідження ринків збуту: потенційної та реальної місткості, перспектив розвитку, поведінки споживачів, конкурентів, конкурентного середовища в цілому тощо;
- оцінка ринкових можливостей підприємства агропромислового комплексу: конкурентний статус підприємства, система комунікативного впливу на споживача, загрози зовнішнього середовища;
- вибір оптимальних маркетингових стратегій підприємства агропромислового комплексу.

Другим етапом процесу маркетинг–менеджменту є вибір цільових ринків підприємства агропромислового комплексу. На даному етапі здійснюється розподіл ринку на сегменти і вибір сегментів, для яких розроблені асортиментні пропозиції;

Розподіл ринку на основі сегментування передбачає дотримання таких основних принципів: поведінкового (одержання вигоди від купівлі, міра лояльності, статус користувача), психографічного (стиль життя, характеристики особистості), демографічного (вік, склад сім'ї, стать, освіта), географічного (регіон, місто, клімат).

Вибір цільових сегментів і ринків для підприємства агропромислового комплексу реалізується на основі таких етапів:

- 1) провадиться оцінка привабливості обраних сегментів щодо їх розмірів, темпів зростання, прибутковості, міри ризику тощо;
- 2) для обраних сегментів визначаються цілі і ресурсів підприємства.

Доречним є визначення сутності поняття «цільовий ринок підприємства» – це коло споживачів, смаки, уподобання та потреби, які підприємство найкращим чином намагається задовольнити, з одного боку, та які відповідають цільовим стратегіям, ресурсним можливостям підприємства агропромислового комплексу – з іншого.

Враховуючи кількість обраних сегментів і пропонуючи для них стратегічні перспективи, підприємство може використати такі стратегії охоплення ринку:

- один сегмент (концентрований маркетинг);
- кілька сегментів (диференційований маркетинг);
- товарна спеціалізація (один товар кільком сегментам);
- ринкова спеціалізація (група товарів для одного сегмента);
- повне охоплення ринку (недиференційований маркетинг).

На третьому етапі процесу маркетинг–менеджменту здійснюється позиціонування, тобто визначення особливих, найсприятливіших місць товарних пропозицій підприємства агропромислового комплексу в сприйнятті споживачами цільового ринку. Основою стратегії позиціонування є політика диференціації, суть якої полягає у тому, що для споживачів пропонують товари з певними особливостями на відміну від товарів конкурентів.

Виділяють наступні стратегії позиціонування:

1. за атрибутом – для споживача виокремлюють найважливішу характеристику продукту;
2. за перевагою – виокремлення у продукту лідируючих позицій;
3. за використанням – виокремлення продукту для найбільш важливих цілей;
4. за споживачами – пропозиція продукту для конкретної групи споживачів;
5. за конкурентами – виокремлення конкурентних переваг порівняно з продуктами конкурентів;
6. за співвідношенням «ціна–якість» – товар як такий, що порівняно з іншими товарними пропозиціями дає більші блага за однакову ціну .

На вибір стратегії позиціонування підприємства впливає низка чинників, зокрема необхідно:

- усвідомлювати позицію, яку реально займає підприємство та його продукт;
- володіти інформацією про стратегії позиціонування конкурентів, як щодо продукту, так і підприємства;
- вибрати власну позицію й ідентифікувати найпереконливіші аргументи для її обґрунтування;
- переконатися в тому, що продукт володіє достатнім потенціалом, щоб досягти потрібного позиціонування у свідомості споживачів;
- оцінити вразливість позиціонування;
- забезпечити узгодженість вибраного позиціонування з іншими елементами маркетингу: ціною, обсягом, комунікаціями.

Позиціонування повинно бути засноване на тих відмітних особливостях продукту підприємства, які становлять істотний інтерес для споживача. Кожна особливість заслуговує на увагу в позиціонуванні такою мірою, якою вона володіє нижче переліченими властивостями:



- важливості – здатності приносити високооцінювану вигоду споживачам;
- неповторності – конкуренти не пропонують дану відмінність або підприємство може представляти її яскравіше;
- довідності – відмінності, яку можна показати, та вона помітна для споживача;
- доступності – купівельна спроможність споживачів дозволяє їм задовольнити потребу у відмітній особливості;
- захищеності – наявність відмітної особливості, яку важко скопіювати конкурентам;
- наочності – сенс відмітної особливості може бути легко доведений споживачам і бути для них очевидним.

Тимчасом багато фахівців вважають, що підприємству агропромислового комплексу слід зосередити свої зусилля на підтримці лише однієї відмітної особливості продукту. Найважливішими серед таких особливостей є «якнайвища якість», «якнайкраще обслуговування», «найнижча ціна», «найбільш висока цінність». Підприємство, яке використовує одну з названих вище особливостей і постійно підтримує її на належному рівні, як правило, асоціюватиметься у свідомості споживачів з цією відмітною особливістю.

Інші фахівці з маркетингу вважають, що підприємству агропромислового комплексу слід позиціонувати себе відразу за кількома відмітними особливостями. Проте в міру того як збільшується кількість охоплених підприємством відмітних особливостей, воно ризикує втратити довіру споживачів.

Процес позиціонування супроводжується сукупністю помилок, серед яких:

- поверхневе позиціонування – невідчутність для споживача відмітних особливостей;

- одностороннє позиціонування – низька інформаційна обізнаність споживача, що до підприємства та його асортиментної політики;
- перебільшене позиціонування – намагання привернути увагу споживача завищеною оцінкою роботи підприємства;
- неоднозначне позиціонування – створення неоднозначного уявлення у споживача про підприємство.

Для того щоб вибрана позиція дала позитивний результат, вона повинна стати надбанням споживачів. Тому після того, як позиція вибрана, слід довести позицію до споживачів. Усі зусилля підприємства в межах реалізації процесу маркетинг–менеджменту повинні бути спрямовані на оптимальне формування стратегії позиціонування.

З практичної сторони реалізувати стратегію позиціонування можна з допомогою спеціальних перцепційних карт (карти сприйняття), які містять інформаційну базу про певний вид стратегії позиціонування.

Побудова порційних карт здійснюється за такими послідовними етапами:

- 1) відбір двох найважливіших за споживчою цінністю товарів;
- 2) відображення в системі координат визначеної споживчої цінності обраних товарів;
- 3) заповнення системи координат споживчими оцінками інших товарів;
- 4) з урахуванням результатів опитування відзначення місця, де у споживачів, враховуючи споживчу цінність, окремі продукти користувалися попитом;
- 5) вибір стратегії позиціонування, яка б відповідала вимогам споживачів, відображаючи продукти перцепційній карті.

На четвертому етапі процесу маркетинг–менеджменту формулюють маркетингову стратегію підприємства агропромислового комплексу, яка передбачає:

- визначення сукупності дії, метою яких є досягнення підприємством певних позицій на ринку;
- створення сприятливого середовища для досягнення підприємством комерційного успіху;
- виявлення пріоритетних проблем і можливих ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, стратегія маркетингу – це центральна ланка, яка зв’язує цілі підприємства й оперативні заходи (тактику). Результати дослідження дають підставу для класифікації маркетингових стратегій (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1	2
Залежно від терміну реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• довгострокові,</li> <li>• середньострокові,</li> <li>• короткострокові</li> </ul>
Залежно від стратегії життєвого циклу товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на стадії виведення товару на ринок,</li> <li>• на стадії росту,</li> <li>• на стадії насичення ринку,</li> <li>• на стадії спаду</li> </ul>
Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виживання,</li> <li>• стабілізації,</li> <li>• росту</li> </ul>
Залежно від елементів маркетингу-мікс	<ul style="list-style-type: none"> <li>• товарна,</li> <li>• цінова,</li> <li>• дистрибуційна,</li> <li>• комунікаційна</li> </ul>
Залежно від конкурентних переваг (за М. Портером)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цінового лідерства,</li> <li>• диференціації,</li> <li>• фокусування (концентрації)</li> </ul>
Залежно від виду диференціації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• товарна,</li> <li>• сервісна,</li> <li>• іміджева,</li> <li>• кадрова</li> </ul>

*Продовження таблиці 1.6*

Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ринкового лідера,</li> <li>• челенджерів,</li> <li>• послідовників,</li> <li>• ринкової ніші</li> </ul>
Залежно від позиціонування за матрицями БКГ та Мак Кінсі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвитку,</li> <li>• підтримування,</li> <li>• збирання врожаю,</li> <li>• елімінації</li> </ul>
Залежно від методу вибору цільового ринку	<p>товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повного охоплення</li> </ul>
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недиференційованого маркетингу,</li> <li>• диференційованого маркетингу,</li> <li>• концентрованого маркетингу</li> </ul>

Побудовано на основі [44; 114; 131; 193].

На п'ятому етапі процесу формування системи маркетинг-менеджменту розробляється комплекс маркетингу на основі його структурних інструментів та їх оптимального поєднання.

Після цього розробляють програму маркетингу, тобто пропорційний розподіл зусиль, конструювання та інтеграцію елементів маркетингу для досягнення поставлених цілей. У програмі маркетингу визначено основні завдання, які:

- впливають на структуру асортиментної політики підприємства агропромислового комплексу та його спеціалізацію, обсяги виробництва та способи реалізації продукції;
- визначають, яким чином воно продаватиме свою продукцію;
- деталізують, у який спосіб буде реалізовуватися продукція, аби максимально використати наявні ринкові можливості;
- конкретизують інструменти цінової політики, яку використовуватиме підприємство агропромислового комплексу.

Особливості стратегії й тактики маркетингу наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

### Особливості стратегії й тактики маркетингу

Інструменти маркетингу	Стратегічного	Тактичного
1. Предмет	Розширення системи збуту та асортиментної лінії	Стосовно певного продукту
2. Ринок	Перспективний	Існуючий
3. Потенціал	Комплекс можливостей підприємства	Елементи структури маркетингового комплексу
4. Термін виконання	Понад 3 роки	До 3 років
5. Об'єкт	Прогнозований попит	Реальний попит
7. Основні цілі	Пошук можливостей для зростання потенціалу підприємства	Збільшення товарообігу та рівня прибутку

Побудовано автором на основі джерела [26].

Алгоритм формування програми маркетингу відображено на рис. 1.9.

Ускладнюється даний процес сукупність таких чинників:

- формування значної кількості комбінацій складових комплексу маркетингу та дій;
- взаємовплив маркетингових інструментів, що може призвести до посилення або послаблення їх сумарної дії;
- рівень наявності ресурсів для виконання поставлених дій в процесі маркетингових програм;
- кваліфікація кадрів.

На останньому етапі процесу маркетинг–менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу реалізуються складові програми маркетингу, здійснюється контроль та аналіз результатів ефективності маркетингової діяльності.

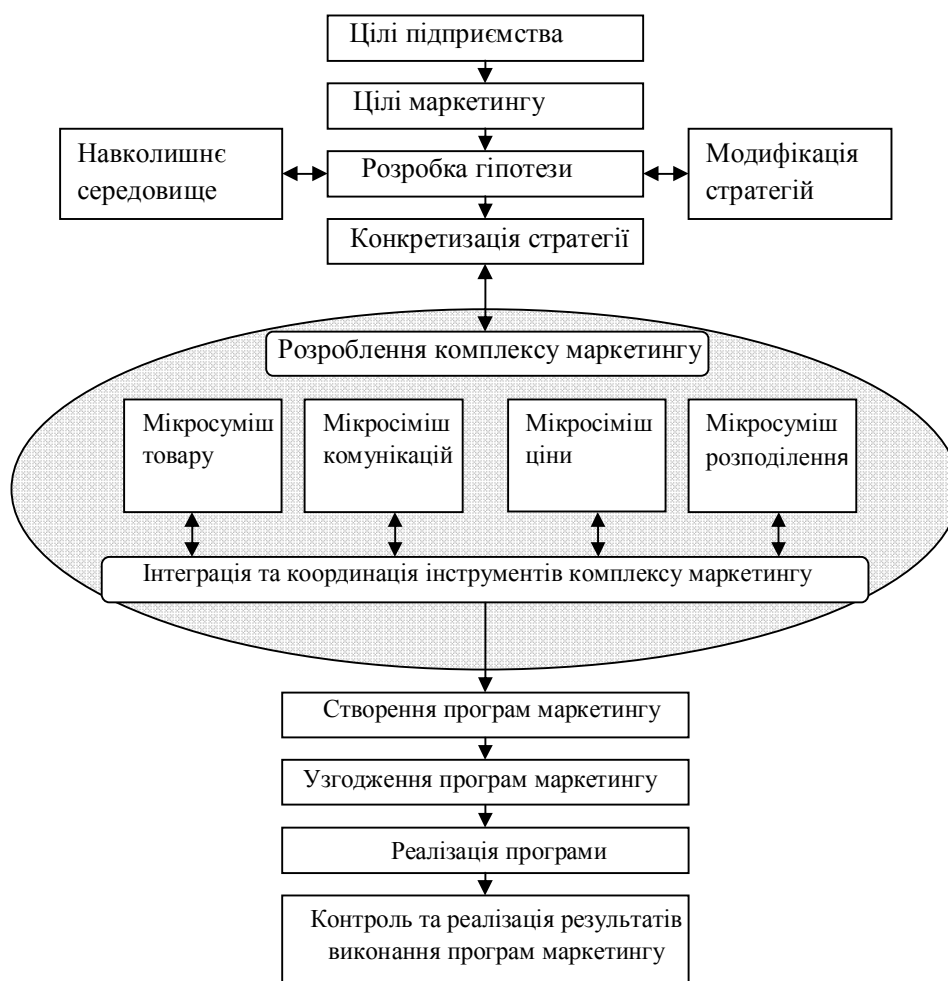


Рис. 1.9. Алгоритм формування програми маркетингу на підприємстві АПК

*Побудовано на основі джерела [129].*

Враховуючи досвід світових країн щодо питань розвитку маркетинг-менеджменту, варто виокремити такі тенденції:

- зростанням цінової конкуренції та посиленням конкуренції в цілому;
- підвищенням значення сервісного обслуговування споживачів;
- підвищенням якості продукції;
- швидка поява товарів-новинок;
- зміни в структурі споживчого попиту;
- поява нових сегментів ринку;
- зростання ролі каналів розподілення;

- посиленням впливу захисників навколишнього природного середовища;

- зростання ролі державного регулювання;
- вплив європейської інтеграції;
- зростання витрат на рекламу та просування товарів.

Робота маркетинг–менеджментів на підприємствах АПК зосереджується в таких напрямках:

- підвищення якості продукту;
- пошук ідей та розробка нового продукту;
- вивчення попиту споживачів;
- аналіз рівня конкуренції на ринку;
- побудова ефективного взаємозв'язку між функціями підприємства;

- формування корпоративної маркетингової культури;
- політика цінової конкуренції;
- робота на нових сегментах;
- моніторинг ефективності витрат на маркетинг;
- забезпечення впізнаваності торгівельної марки;
- формування іміджу підприємства на ринку;
- побудова ефективної системи збуту;
- рівень екологічних проблем;
- пристосування до правил державного регулювання.

Використання маркетинг–менеджменту в підприємствах агропромислового комплексу є об'єктивною необхідністю у сучасних умовах ведення бізнесу, де достатньо жорсткі умови конкуренції, швидкозмінні смаки та вподобання споживачів, глобальні інноваційні процеси. Організація діяльності підприємств агропромислового комплексу на основі ефективного маркетинг–менеджменту дасть змогу підвищити результативність їхньої роботи, а теоретичні основи маркетинг–менеджменту є передумовою формування його комплексної системи.

### 1.3. Процес формування системи маркетинг–менеджменту

Здійснення будь-якої діяльності підприємства агропромислового комплексу на ринку зіштовхується зі значною кількістю проблем, які необхідно вивчати, аналізувати та вирішувати. Проведені дослідження показують, що питання, які виникають у процесі формування системи маркетинг–менеджменту на підприємстві АПК, можна умовно поділити на кілька тісно пов'язаних між собою блоків на основі певної спрямованості:

- 1) інформаційно-аналітична – аналіз внутрішнього середовища підприємства, аналіз позиції конкурентів на ринку;
- 2) інструментальна – розроблення товарів, впровадження товарів на ринок, вибір оптимальних методів ціноутворення, побудова оптимальної системи комунікацій, формування гнучкої системи збуту;
- 3) організаційно-контрольна – вибір системи та методів контролю;
- 4) технологічна – розподіл управлінського процесу на управлінські функції, процедури;
- 5) логічно-дедуктивна – вибір найкращої цільової альтернативи, виявлення управлінських проблем.

Виокремивши комплекс питань, які можуть виникати та становити перепону під час формування ефективної системи маркетинг–менеджменту, необхідно не лише виділити елементи цієї системи, а й обґрунтувати їх включення в систему. На нашу думку, підбір елементів системи маркетинг–менеджменту доцільно розпочати з розкриття сутності поняття «структура системи».

Аналіз літературних джерел і власні спостереження дали підстави для таких зауважень. Критичний аналіз пропонованих варіантів сутності системи маркетингу показав, що результативних спроб її представлення з позиції практичного використання не було. Складність економічних процесів, ієрархічність та багатовимірність задач у процесі побудови формальної моделі системи маркетингу визначає необхідність використання методології



загальної теорії систем. Застосування маркетингового підходу до управління суб'єктами можливе тільки з позиції складної, ієрархічної системи, яка налічує велику кількість елементів і зв'язків між ними. Усі автори наводять своє розуміння маркетингу як системи, але жоден із них не пропонує методичних підходів до її цілісного опису. Це можна вважати недоліком усіх наведених спроб представлення об'єкта нашого дослідження як в мовно-описовій формі, так і у формальному вигляді.

Структура системи – це сукупність організованих зв'язків і відносин між підсистемами, які формують основу системи, й елементів цієї системи, а також власне склад цих підсистем і елементів, причому на кожний із цих елементів покладається певний напрям роботи. Тому систему маркетинг-менеджменту варто трактувати як комплекс взаємозалежних у часі й просторі напрямів діяльності, які здійснюються суб'єктом при побудові цілеспрямованої стратегії функціонування на ринку (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Структура системи маркетинг-менеджменту на підприємстві АПК

*Розробка автора.*

Забезпечують цю систему три підсистеми:

1) основна, або загальна, підсистема – відображає сутність управління маркетингом. До неї належать: прогнозування та планування, організація, мотивація (стимулювання), контроль (аналіз), координація та регулювання;

2) підсистема комплексу маркетингу – розкриває зміст процесу управління маркетингом, тобто функція управління реалізується стосовно певних об'єктів (елементів маркетингу), які в загальному вигляді можна класифікувати відповідно до типових маркетингових політик: управління товарною політикою, управління ціновою політикою, управління комунікативною політикою, управління політикою розподілу;

3) підсистема управління маркетингом – створює умови та залучає засоби для роботи цієї підсистеми, які сформовано на підставі основних і конкретних цілей підприємства.

Виходячи з цього, системоутворювальним чинником у підборі елементів системи маркетинг–менеджменту має виступати такий принцип, як функціональна повнота системи.

Це означає, що для досягнення найвищої ефективності системи маркетинг–менеджменту управління реалізується стосовно всіх елементів цієї системи.

Розглянемо докладніше елементи системи маркетинг–менеджменту в підприємстві, щоб зрозуміти ефект впливу кожного з них.

Кожне підприємство агропромислового комплексу існує на ринку не ізольовано. Його діяльність зазнає впливу різного роду чинників, серед яких нормативно-правова база, митні тарифи, рівень державного втручання, лояльність місцевої влади, політична ситуація, система взаємовідносин із засобами масової інформації, що або сприяють розвитку підприємства або його сповільнюють.

Дослідження ринкового середовища функціонування підприємства агропромислового комплексу є найважливішою складовою системи

маркетинг–менеджменту, оскільки забезпечує відповідну базу для визначення місії і цілей його функціонування. Вивчення цієї складової доречно розпочинати з розгляду поняття «маркетингове середовище».

Маркетингове середовище – це сукупність об’єктів, що діють за межами підприємства, відносин між ними і підприємством АПК.

Аналіз середовища передбачає вивчення й дослідження його складових:

- зовнішнього середовища, яке охоплює:
  - макросередовище;
  - мікросередовище;
- внутрішнього середовища (підприємство) (рис. 1.11).

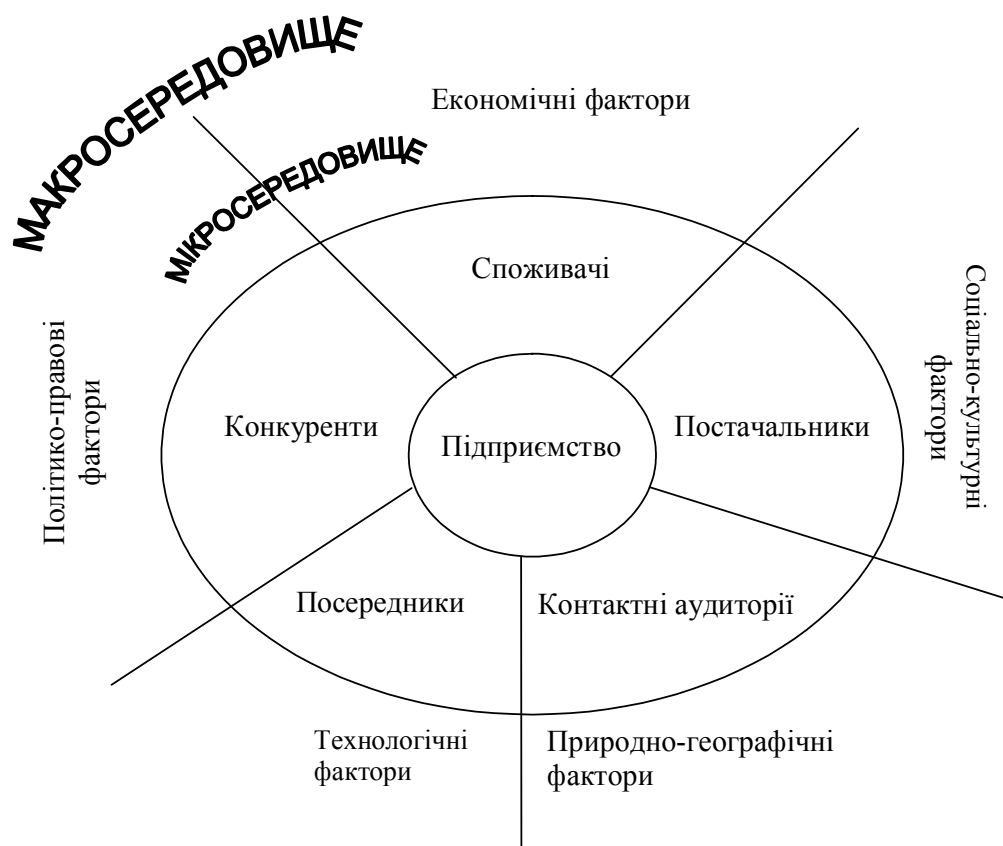


Рис. 1.11. Маркетингове середовище підприємства АПК

Побудовано на основі джерела [122].

Уявлення про значення зовнішнього середовища та необхідність

враховувати сили, зовнішні стосовно підприємства, виникли в управлінській думці наприкінці 50-х років ХХ ст. Це стало одним із рушійних чинників розвитку науки управління, яка ґрунтувалася на постулатах, де підкреслювалось, що підприємство необхідно розглядати, як системну цілісність, що складається з певної сукупності частин, пов'язаних між собою двосторонніми зв'язками.

Зовнішнє середовище охоплює мікро- та макросередовище. До мікросередовища підприємства агропромислового комплексу належать:

- ◆ конкуренти;
- ◆ споживачі;
- ◆ постачальники;
- ◆ посередники;
- ◆ контактні аудиторії.

Дуже важливим орієнтиром у сучасному бізнесі є правильно визначені смаки, уподобання та інтереси споживачів на ринку. Зробивши це швидше й ефективніше ніж конкуренти, підприємство стане успішнішим на ринку. Ведуть конкурентну боротьбу на ринку не лише підприємства між собою, але інструментами конкурентної боротьби виступають і торгові марки, товари-замінники, комунікаційна політика.

Враховуючи, що споживачами на ринку агропромислового комплексу можуть бути як переробні підприємства, так і підприємства роздрібно́ї торгівлі, виділяють наступні такі клієнтурних ринків:

- ✓ споживчий ринок – окремі особи чи сім'ї, що купують товари для задоволення власних потреб;
- ✓ ринок виробників – організації-споживачі, що купують товари для виробництва продукції чи послуг;
- ✓ ринок посередників – організації, що купують товари для подальшого їх перепродажу, маючи на меті одержання прибутку;
- ✓ ринок державних установ – урядові організації, які купують товари для їх подальшого використання.

Результатом роботи підприємства агропромислового комплексу не завжди є кінцева продукція, та й ресурсні можливості не у всіх однакові, тому виникає необхідність залучення послуг постачальників. Постачальники – це юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство агропромислового комплексу та його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів.

Допомагає підприємству агропромислового комплексу реалізувати свою продукцію на ринок певне коло посередників. Різновидами посередників з урахуванням специфіки агропромислового комплексу є:

- ✓ торговельні посередники;
- ✓ фірми-спеціалісти з питань організації руху товарів;
- ✓ агентства, що надають маркетингові послуги;
- ✓ кредитно-фінансові установи.

Певна група людей чи підприємств, які виявляють реальний та потенційний інтерес до роботи підприємства, називається контактною аудиторією. Виділяють сім груп контактних аудиторій:

- ◆ внутрішні контактні аудиторії (трудовий колектив, акціонери, рада директорів, профспілки);
- ◆ широкі кола (пересічні споживачі);
- ◆ фінансові кола (банківські службовці, аудитори, дебітори, кредитори, фінансові консультанти, брокери);
- ◆ державні установи (державні службовці, що відповідають за реєстрацію, працівники податкової служби та статистичних органів, пожежної інспекції та санітарно-епідеміологічного контролю);
- ◆ засоби масової інформації (журналісти, економічні оглядачі, співробітники відділів реклами та інформації);
- ◆ контактні аудиторії груп громадської дії (активісти екологічного руху, руху за здоровий спосіб життя тощо);
- ◆ контактні аудиторії публіки – лідери громадської думки (зірки естради, спортсмени, політики).

Взаємини з контактними аудиторіями мають будуватися за схемою: максимальне заохочення до співробітництва одних (спонсорів, консультантів, журналістів) і врахування можливих дій інших (податкова, пожежна інспекція, санітарно-епідеміологічний контроль тощо).

Макросередовище – це чинники, які впливають на підприємство агропромислового комплексу та його мікросередовище і які воно не може контролювати.

Поняття макросередовища визначають п'ять груп чинників:

- ◆ економічні;
- ◆ соціально-культурні;
- ◆ природно-географічні;
- ◆ технологічні;
- ◆ політико-правові.

Економічні чинники: темпи інфляції та дефляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, валютна стабільність, купівельна спроможність покупців, рівень оплати праці, зміни цін, умови одержання кредитів, заощадження населення, диференціація доходів у сім'ях – повинні постійно оцінюватись.

Соціально-культурні чинники: взаємовідносини людей, ставлення до себе, до громадських інститутів, суспільства, природи, всесвіту, можливість здобуття освіти, забезпеченість житлом, комунальними послугами.

Природно-географічні чинники: кліматичні та географічні умови.

Демографічні фактори: світовий демографічний бум, зниження або збільшення народжуваності, зміни в сім'ї, підвищення загальноосвітнього рівня.

Технологічні чинники: рівень науково-технічного прогресу, розробка стандартів якості та технологій виробництва, дотримання необхідних екологічних норм.

Політико-правові чинники: основні закони та законодавчі акти, що стосуються інтересів підприємства, споживачів і суспільства в цілому,

загальна політична ситуація, рівень державного втручання в економіку, участь держави у світових інтеграційних процесах.

Відмітною специфікою сучасного маркетинг–менеджменту є цільова спрямованість і комплексність, що реалізуються з допомогою складових комплексу маркетингу: продукту, ціни, розподілу, комунікацій. Термінологічне поєднання всіх цих елементів досягається спеціальною назвою – маркетинг-мікс (комплексний, коливальний маркетинг), запропонованою в 1960 р. відомим американським маркетингологом Е. Дж. Маккарті (рис. 1.12).

У концепції Маккарті всі чотири елементи комплексу маркетингу починаються на літеру "P", в результаті вона отримала назву концепції – "4P", й набула популярність, показавши тим самим собою зразковий приклад практичного застосування маркетингу. Концепція Маккарті "4P" була вперше опублікована в 1965 р. в статті «The Concept of the Marketing Mix», автором якої був Нейл Боден. Згодом на противагу даній моделі виникли 7 P, 12 P [387, с. 34].

Існує ще одна відома спроба змінити канонічну формулу "4P", змістивши фокус від продавця до споживача, хоча ціною повної відмови від "P". Це так звана концепція "4C", запропонована Бобом Лотеборном в 1990 р. Елементами моделі є: Customer needs and wants – потреби і потреби покупця; Cost to the customer – витрати покупця; Communication- інформаційний обмін; Convenience – зручність.

Альтернативна модель комплексу маркетингу „4 P” – "SIVA", була запропонована Chekitan S.Dev і Don E. Schultz у журналі Marketing Management у 2005 р. Ця модель дозволяє поглянути на традиційний комплекс 4P із сторони споживача, і включає такі елементи: продукт – рішення (Solution) (наскільки прийнятним знайдене рішення проблеми / задоволення потреби покупців); просування – інформація (Information) (чи знають покупці про рішення, і якщо так, від кого вони одержують інформацію, достатню, щоб прийняти рішення про покупку); ціна – цінність

(Value) (чи знає покупець про цінність операції, які витрати він понесе, які вигоди, чим вони можуть пожертвувати, яка буде винагорода?); дистрибуція – доступ (Access) (де покупець може знайти рішення, чи легко вони можуть його купити, близько чи далеко, і прийняти поставку) [375, с. 48].

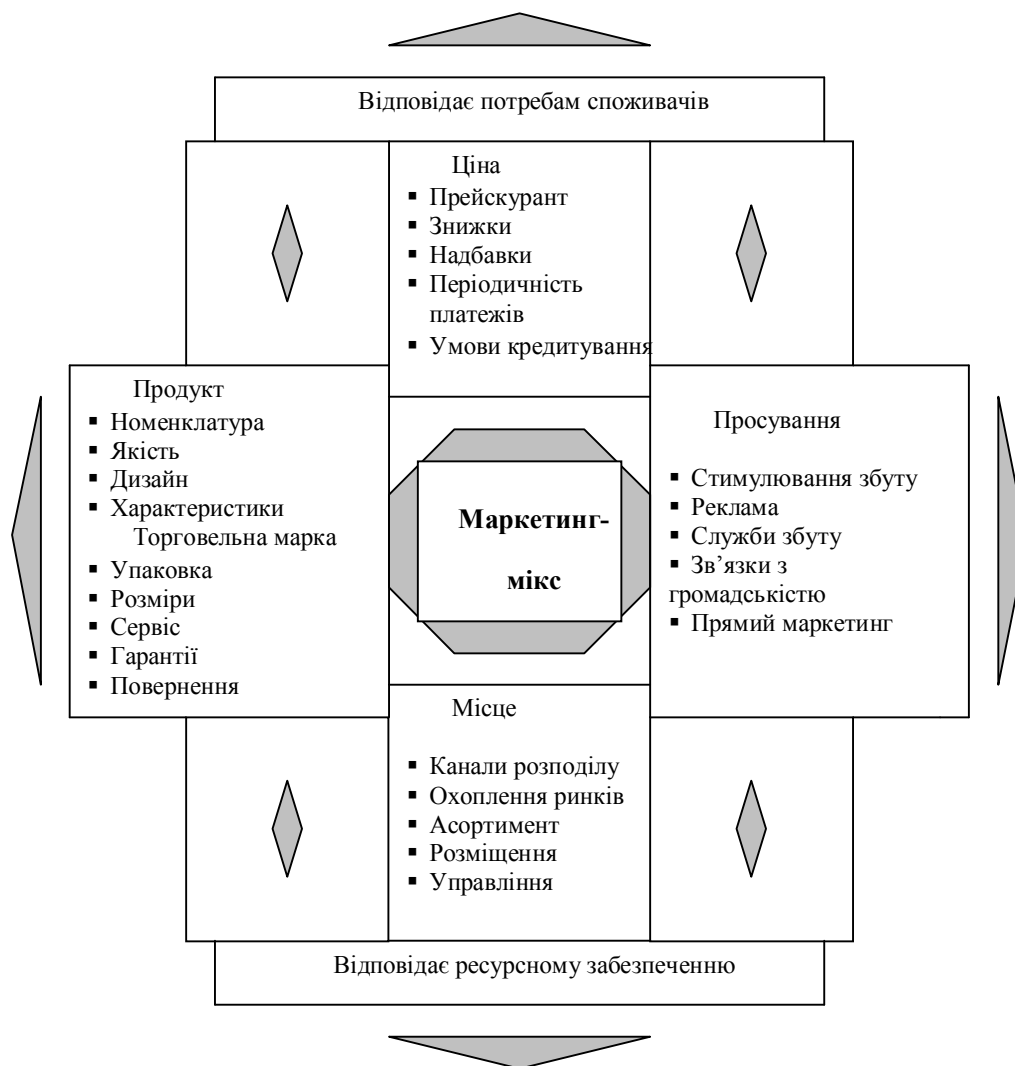


Рис. 1.12. Складові та ознаки ефективного маркетинг-міксу

*Побудовано автором на основі узагальнення джерела: [345].*

Достатньо перспективною у застосуванні є модель 3С, що включає такі складові: Company – компанія, Competition – конкуренти, Client – клієнти.

Очевидно, що у моделі 4С як пріоритет виділяються переваги споживачів, а у моделі 3С – акцент формується навколо зовнішнього



середовища організації. Формування комплексу маркетингу на основі лише цих моделей – практично неможливе, оскільки в умовах аналізу ринку вже здійснюється дослідження згаданих сфер, проте логічна інтеграція у сукупності із marketingmix могла б привнести позитивні зміни у формування комплексу маркетингу.

Застосування трьох методик у інтегрованій моделі наведено на рис. 1.13.

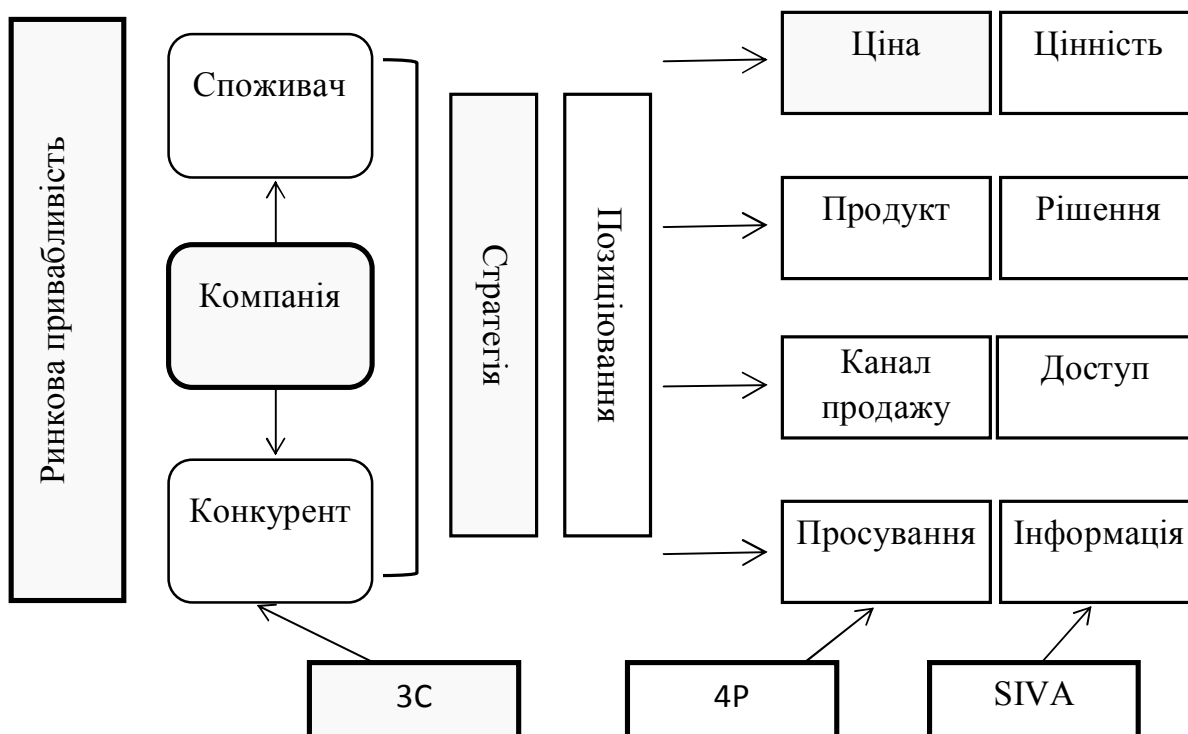


Рис. 1.13. Взаємозв'язок моделей комплексу маркетингу

*Власна розробка автора.*

Добре відомою є концепція «5Р», побудована на основі таких складових:

- Product, товарна політика підприємства (товарний маркетинг) – орієнтована на ринок маркетингова політика щодо формування асортиментної політики продукту та послуг, їх якісних та споживчих цінностей, а також упаковки, сервісу, іміджу та ін;

- Price, цінова політика підприємства (ціновий маркетинг) – розроблена програма ціноутворення: розробка ринкових механізмів ціноутворення, цінових методів стимулювання збуту та стратегій впливу на цінову політику конкурентів;

- Place, система дистрибуції (збутовий маркетинг) – побудова та вибір оптимальних каналів збуту, посередників на ринку, забезпечення стандартів товароруху;

- Promotion, просування товару (маркетинг комунікацій) – система комунікацій щодо інформування споживачів про товари та послуги, формування іміджу підприємства, розробка оптимального комунікативного впливу на споживача з допомогою інструментів комунікацій.

Три з них (реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю) – засоби масового впливу, бо вони орієнтовані на численні групи потенційних споживачів продукту підприємства. На відміну від них персональний продаж і прямий маркетинг передбачають індивідуальне спілкування продавця з потенційним споживачем.

Дуже важливо, щоб засоби комунікації з цільовим ринком, обрані під час планування кампанії із просування, мали об'єднуючий характер, були охоплені однією головною ідеєю й забезпечували ефективний, послідовний, цілеспрямований вплив на аудиторію (табл.1.8).

Удосконалюючи систему «4P», на сучасному ринку запропоновано систему «7P», яка доповнена елементами:

- People, виробники продукції, переробники, постачальники, посередники на ринку, покупці продукту (маркетинг відносин) – система взаємовідносин між учасниками аграрного ринку, кадрова політика підприємства, формування потенційного ринку;

- Process – процеси надання послуг;

- Physical evidence – фізичні характеристики.

Ринкова економіка завжди характеризується жорстким суперництвом між окремими виробниками та посередниками за найбільш вигідні умови

виробництва, поставок і реалізації. Тому дослідження конкурентного середовища підприємства агропромислового комплексу та діагностика рівня його конкурентоспроможності є однією зі складових системи маркетинг-менеджменту. З конкурентоспроможністю підприємства агропромислового комплексу зазвичай пов'язують його можливість своєчасно запропонувати на ринок той необхідний та затребуваний продукт, який вимагають споживачі.

Таблиця 1.8

**Складові система комплексу просування підприємства  
агропромислового комплексу**

Складник комплексу просування	Характер зв'язку	Переваги	Недоліки
Реклама	Масовий	Ефективний засіб широкого охоплення аудиторії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високі абсолютні витрати;</li> <li>• складно досягти ефективного зворотного зв'язку</li> </ul>
Персональний продаж	Індивідуальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• миттєвий зворотний зв'язок;</li> <li>• високий рівень переконливості;</li> <li>• можливість вибору цільової аудиторії;</li> <li>• можливість надання комплексної інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• найвища вартість одного контракту;</li> <li>• ефективність залежить від конкретного продавця</li> </ul>
Зв'язки з громадськістю	Масовий	Джерела інформації надійніші за інші джерела з погляду споживача	<ul style="list-style-type: none"> <li>• складно досягти співробітництва із ЗМІ;</li> <li>• складно контролювати хід PR-кампаній</li> </ul>
Стимулювання збуту	Масовий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ефективно спонукає до швидкої купівлі;</li> <li>• гнучкість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• значна можливість для зловживань;</li> <li>• може викликати війни просування;</li> <li>• легко копіюється</li> </ul>
Прямий маркетинг	Індивідуальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість швидко підготувати повідомлення;</li> <li>• довгострокові відносини з клієнтом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження реакції споживача;</li> <li>• значні витрати на ведення баз даних</li> </ul>

Побудовано на основі джерела [192].

Конкурентне середовище підприємства агропромислового комплексу – це сукупність суб'єктів конкурентної боротьби, напрям роботи яких забезпечує власні інтереси, чим і формується середовище даної галузі. Специфіка кожної галузі формує своє відмітне від інших конкурентне середовище. Саме тому менеджмент підприємства АПК повинен постійно моніторити роботу своїх конкурентів на ринку, тим самим забезпечуючи власну конкурентоздатність та конкурентоспроможність.

Вивчення умов конкуренції здійснюється в такій послідовності:

- 1) визначають реальних і потенційних конкурентів;
- 2) аналізують показники діяльності конкурентів;
- 3) оцінюють маркетингову стратегію конкурентів;
- 4) з'ясовують переваги та недоліки діяльності конкурентів.

Підприємства-конкуренти можна класифікувати за такими ознаками:

- пропонують на ринок аналогічну продукцію;
- планують вийти на ринок з аналогічною продукцією;
- пропонують на ринок товари-замінники.

Аналіз показників діяльності підприємств-конкурентів АПК здійснюють за такими напрямками:

- загальна характеристика: найменування підприємства АПК та його місцезнаходження; рік заснування; назви підпорядкованих підприємств і філій; кількість працівників; імідж; оцінка рівня небезпеки як конкурента;

- економічний потенціал: активи; основний капітал; обсяги продажу і темпи їх зростання; частка на ринку; співвідношення прибутку і обсягів продажу, інвестованого капіталу та акціонерного капіталу;

- організаційно-технічний потенціал: структура витрат; виробничі потужності, характеристика обладнання; організація наукових досліджень; кількість досліджувальних центрів та лабораторій; річні витрати на наукові дослідження в цілому та стосовно обсягів продажу; загальна та стосовно всіх працівників кількість зайнятих науковими дослідженнями у підприємстві даної сфери; кількість патентів на винаходи; напрям наукових досліджень

підприємства та галузь патентування; оцінка можливостей монополізації підприємством агропромислового комплексу будь-якої галузі техніки;

- рівень комерційної діяльності: величина основних ринків збуту; джерела постачання ресурсів; якість кадрового потенціалу; сформована система збуту; ефективність рекламної політики; вивчення попиту споживачів; сервісне обслуговування;

- фінансовий потенціал: рівень прибутку, прибуток від операційної діяльності; ліквідність і заборгованість; кредитоспроможність підприємства агропромислового комплексу та умови кредитування; рівень рентабельності; виплата дивідендів на акції.

З'ясувавши рівень роботи конкурентів на основі визначених напрямів, необхідно діагностувати конкурентні позиції підприємства агропромислового комплексу на основі складових комплексу маркетингу:

1) товар:

- технічні характеристики;
- якість;
- зручність використання;
- життєвий цикл товару;
- гарантований сервіс;
- стиль;
- дизайн;
- упаковка;
- торгова марка/патент;
- надійність товару;

2) ціна:

- ціна товару;
- можливі умови контракту: порядок розрахунку, пільги, націнки;
- мобільність цінової політики;
- використання нових фінансових інструментів;

3) просування товару:

- канали реклами (телебачення, радіо, друковані ЗМІ);
- щомісячні витрати на рекламу: стосовно окремих продуктів, стосовно окремих марок;
- використання інструментів стимулювання збуту: різновиди, періодичність, витрати;
- використання допоміжних рекламних матеріалів: інструкції, брошури;
- тип реклами;

4) канали збуту:

- обсяги продажу безпосередньо споживачам;
- обсяги продажу через гуртових розповсюджувачів;
- обсяги продажу через роздрібну мережу;
- основні регіони збуту;
- охоплення ринку товаром підприємства;
- ступінь контролю ринкового збуту товарів;
- складські потужності: власні, орендовані;
- транспортні потужності: власний транспорт, орендовані транспортні засоби;

5) стан виробництва та збуту:

- асортимент продукції;
- випуск продукції у натуральних одиницях і грошовому вимірі;
- використання виробничих потужностей;
- частка експортованої продукції;

6) додаткові можливості:

- вивчення системи управління;
- стан технології та ноу-хау;
- організаційна структура: відділи, що функціонують, кількість співробітників у відділах, рада директорів;
- гнучкість і професіоналізм вищої ланки керівництва;
- структура володіння підприємством.

Проаналізувавши дві складові системи маркетинг–менеджменту, розглянемо складові підсистеми управління маркетингом на основі її складових.

У процесі маркетингового планування визначають цілі діяльності, необхідні для їх досягнення засоби, а також розробляють найефективніші в конкретних умовах методи дій. Планувати маркетингову діяльність підприємства агропромислового комплексу означає розробити комплекс чітких дій, що дасть змогу здійснювати керівництво послідовно, з чіткими результатами змін з метою отримання позитивного комерційного успіху в кінці періоду.

Основними завданнями, які підприємство агропромислового комплексу може вирішити в процесі планування, є:

- визначення цілей, основних принципів і критеріїв оцінки процесу планування;
- формування структури планів короткострокового характеру та встановлення взаємозв'язку між ними;
- визначення сукупності даних для формування стратегії планування;
- коригування потенціалу підприємства агропромислового комплексу відповідно до вимог навколишнього середовища, обраних цільових ринків, потреб споживачів;
- організація процесу планування на підприємстві агропромислового комплексу;
- розробка плану заходів для складових комплексу маркетингу та оптимальне їх поєднання;
- визначення сукупності маркетингових заходів, способів та термінів їх виконання, відповідальних осіб;
- окреслити перспективи розвитку маркетингової діяльності підприємства агропромислового комплексу.

Основними принципами маркетингового планування на підприємстві агропромислового комплексу є:

- повнота і комплексність – максимальний обсяг охоплення явищ та подій, які супроводжують маркетингову діяльність підприємства на ринку,
- конкретність – орієнтація на чітко визначені ринки та сегменти з урахуванням часового періоду;
- гнучкість – можливість пристосування напрямів планування до умов змінного зовнішнього та внутрішнього середовища;
- безперервність – системна забезпеченість усіх маркетингових дій з врахуванням часового періоду;
- дійсність – відповідність реальним умовам і досягнення запланованих показників;
- економічність – забезпеченість покриття витрат досягнутим рівнем прибутковості.

Варто зазначити, що процес планування маркетингової діяльності на підприємстві агропромислового комплексу здійснюється на основі різновидів планів (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

### Види маркетингових планів

Ознака класифікації	Види планів
1. Залежно від тривалості їх дії	– перспективні (стратегічні), на період від 5 до 15 років; – середньострокові (тактичні), від 1 до 5 років; – короткострокові (оперативні), до 1 року
2. Залежно від масштабів	– продуктові (стосовно одного продукту); – асортиментні (на асортиментну групу продуктів); – як розділ загальногосподарського плану (на всю номенклатуру продукції підприємства)
3. Залежно від спрямованості процесу розроблення	– «знизу догори»; – «згори донизу»; – «цілі вниз – плани вгору»
4. Залежно від об'єкта	– корпоративні (в цілому на підприємство); – дивізіонні (на підрозділ підприємства); – бізнесові (за напрямом діяльності підприємства)
5. Залежно від предмета	– цільові (планування загальних, стратегічних, тактичних та оперативних цілей маркетингової діяльності); – предметні (планування персоналу, досліджень)



Без ефективного впровадження маркетингові плани мають жодної користі. Їх впровадження потребує уважного ставлення як до деталей стратегії підприємства агропромислового комплексу, так і до тонкощів тактики її реалізації. Стратегія підприємства агропромислового комплексу – це засіб, за допомогою якого досягають поставленої мети. Необхідність розроблення підприємствами стратегії агропромислового комплексу зумовлена нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

У цьому контексті про необхідність розроблення стратегії підприємства агропромислового комплексу влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський учений Ігор Ансофф: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують».

Побудова стратегія підприємства агропромислового комплексу здійснюється з урахуванням ієрархічності його організаційної структури. У мультибізнесовому підприємстві агропромислового комплексу (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, а саме:

- 1) загальна стратегія підприємства (портфельна);
- 2) конкурентна стратегія;
- 3) функціональна стратегії;
- 4) операційна стратегії.

Якщо підприємство агропромислового бізнесу вузько профільне, то доцільно застосовувати трирівневу ієрархію стратегій:

- 1) корпоративна стратегія, що водночас є конкурентною;
- 2) функціональна стратегія;
- 3) операційна стратегія.

*Корпоративна* (загальна, портфельна) стратегія, посідаючи в ієрархії стратегій найвищий рівень, визначає загальний напрям роботи підприємства агропромислового бізнесу та стратегію на перспективу.

*Конкурентні* (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній та визначають шляхи досягнення оптимального результату в кожному стратегічному господарському підрозділі.

*Функціональні* стратегії розглядаються в певних напрямках функціональної діяльності: виробництво, маркетинг, фінанси, науково-дослідні роботи, управління персоналом тощо. За допомогою функціональних стратегій завдання та цілі корпоративної та конкурентної стратегії доводяться до відповідних структурних підрозділів підприємства.

*Операційні* стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства агропромислового комплексу, що не є самостійними: дочірніх відділень, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Такий рівень є найнижчим в ієрархії стратегій підприємства, проте з ним пов'язані усі вищі рівні ієрархії стратегій.

Побудовані стратегії діяльності підприємства агропромислового комплексу на основі визначених цілей реалізують у мінливих умовах функціонування ринку і часто коригують у процесі виконання. Для того щоб підприємство даної сфери не опинилось у системі невизначеності, необхідно проводити маркетинговий контроль й аудит.

Маркетинговий контроль – це процес визначення, оцінки й інформування про відхилення реальних значень від заданих (планових) або їх ідентичність. Напрямами контролю є: визначення дійсних значень параметрів роботи структурних підрозділів підприємства; їх порівняння з плановими; аналіз величини і причин відхилення; формування висновків і звіту; визначення заходів з усунення відхилень і підвищення відповідальності.

Контроль має сприяти:

– досягненню успіху й підвищенню продуктивності (контроль якості, процесів збуту, реклами тощо);

- дотриманню умовних обмежень (перевірка річного балансу).

Критеріями ефективності маркетингового контролю є:

- ефективність контролю – рівень корисності контролю при порівнянні витрат на усунення недоліків і витрат на контроль (матеріал, забезпечення);
- рівень ефекту впливу на персонал: вплив контролю на систему стимулювання до ефективної роботи персоналу;
- виконання завдань контролю – виявлення відхилень і суперечностей, їх кількісна та якісна оцінка;
- межі контролю – недопустимість застосування певних методів і засобів, дотримання відповідних положень.

Маркетинговий аудит – це комплексне консультування, щодо можливості втрачених перспектив розвитку в разі недовикористання потенціалу комплексу маркетингу і розроблення стратегії маркетингу.

Основні напрями маркетингового аудиту наведено в табл. 1.10.

*Таблиця 1.10*

### **Основні напрями маркетингового аудиту**

Розділ	Напрямок	Підрозділи підприємства
1. Маркетингові дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- первинні;</li> <li>- вторинні;</li> <li>- моніторинг великих обсягів реалізації;</li> <li>- прогнозування обсягу збуту;</li> <li>- маркетингова інформаційна система</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- керівництво підприємства;</li> <li>- служба маркетингу;</li> <li>- відділ збуту;</li> <li>- відділ постачання</li> </ul>
2. Сегментація ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання критеріїв сегментації;</li> <li>- вибір сегментів територіального та регіонального ринку;</li> <li>- диференціація маркетингових стратегій;</li> <li>- оцінка конкурентів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- керівництво фірми;</li> <li>- служба маркетингу;</li> <li>- відділ збуту</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.10

3. Процес створення продуктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ринкова відповідність;</li> <li>- оцінка асортименту продукту;</li> <li>- дизайн товару;</li> <li>- товарна марка;</li> <li>- упаковка товарів;</li> <li>- інновація продуктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- служба маркетингу;</li> <li>- служба наукових розробок та досліджень</li> </ul>
4. Політика ціноутворення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цілі ціноутворення;</li> <li>- методи ціноутворення;</li> <li>- стратегія ціноутворення;</li> <li>- використання тактичних прийомів ціноутворення;</li> <li>- цінова дискримінація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- керівництво фірми;</li> <li>- фінансова служба;</li> <li>- служба маркетингу</li> </ul>
5. Система збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування стандартів товароруху;</li> <li>- вибір каналів розподілу;</li> <li>- оптові та роздрібні посередники;</li> <li>- агенти, брокери</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- служба маркетингу;</li> <li>- відділ збуту</li> </ul>
6. Реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та планування реклами;</li> <li>- бюджет рекламної кампанії;</li> <li>- визначення ефективної реклами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- служба маркетингу;</li> <li>- фінансова служба;</li> <li>- відділ збуту</li> </ul>
7. Персональний продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>- торгові представництва;</li> <li>- відносини з потенційними покупцями;</li> <li>- навчання і контроль торгових агентів;</li> <li>- торговельні презентації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- служба маркетингу;</li> <li>- відділ збуту</li> </ul>
8. Стимулювання збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування стимулювання збуту;</li> <li>- структура стимулювання збуту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- служба маркетингу;</li> <li>- відділ збуту</li> </ul>
9. Формування «Public Relations»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування «Public Relations»;</li> <li>- робота із засобами масової інформації;</li> <li>- формування іміджу підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- служба маркетингу;</li> <li>- відділ збуту;</li> <li>- відділ з «Public Relations»</li> </ul>
9. Маркетингова стратегія фірми	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методи розроблення стратегії;</li> <li>- обговорення і прийняття маркетингової стратегії;</li> <li>- упровадження комплексу маркетингу;</li> <li>- контроль виконання маркетингової стратегії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- служба маркетингу;</li> <li>- відділ збуту</li> </ul>

Побудовано автором на основі узагальнення джерела [120].

Для реалізації маркетингових стратегій на підприємстві агропромислового комплексу необхідно створити організаційну структуру маркетингу. У зв'язку з організацією маркетингу виникають дві основні проблеми: 1) необхідно з'ясувати, як взаємозалежні лінійні та нелінійні посади і структурні підрозділи утворюють узгоджену організаційну структуру маркетингу; 2) варто усвідомити, яку роль відіграє менеджер продукту та менеджер системи управління маркетингом.

Дослідження показують, що організаційна структура маркетингу на підприємстві агропромислового комплексу залежить безпосередньо від розміру підприємства: в одних підприємствах це – топ-менеджер, якому підпорядковуються старші менеджери з маркетингу відповідного відділу або продукту (рис. 1.14), на інших підприємствах – це відділ маркетингу, який формують менеджери кожної окремої бренд-групи (рис. 1.15).

Проте в більшості підприємств агропромислового комплексу організаційна структура маркетингу побудована на основі товарних ліній, функціональних сфер, географічних регіонів чи ринків. Це допомагає в реалізації планів і досягненні цілей. У разі групування за товарними лініями у межах їх кожний підрозділ відповідає за визначені групи товарів. Під час групування за функціональними сферами, зокрема, виробництво, маркетинг і фінанси, останні становлять окремі відділення чи види діяльності в межах компанії. Групування за географічними регіонами передбачає, що території продажу поділяються відповідно до географічного розташування. Кожен директор зі збуту має в підпорядкуванні кілька місцевих менеджерів, які звітують перед ним, наприклад західний, південний тощо. Вони, у свою чергу, мають у підпорядкуванні районних менеджерів, котрі звітують йому, на найнижчому рівні перебувають представники на місцях.

Використовується і групування за ринками, до якого залучаються окремі споживчі сегменти ринку. Якщо цей метод організації поєднується з групуванням товарів, то утворюється матрична організація.

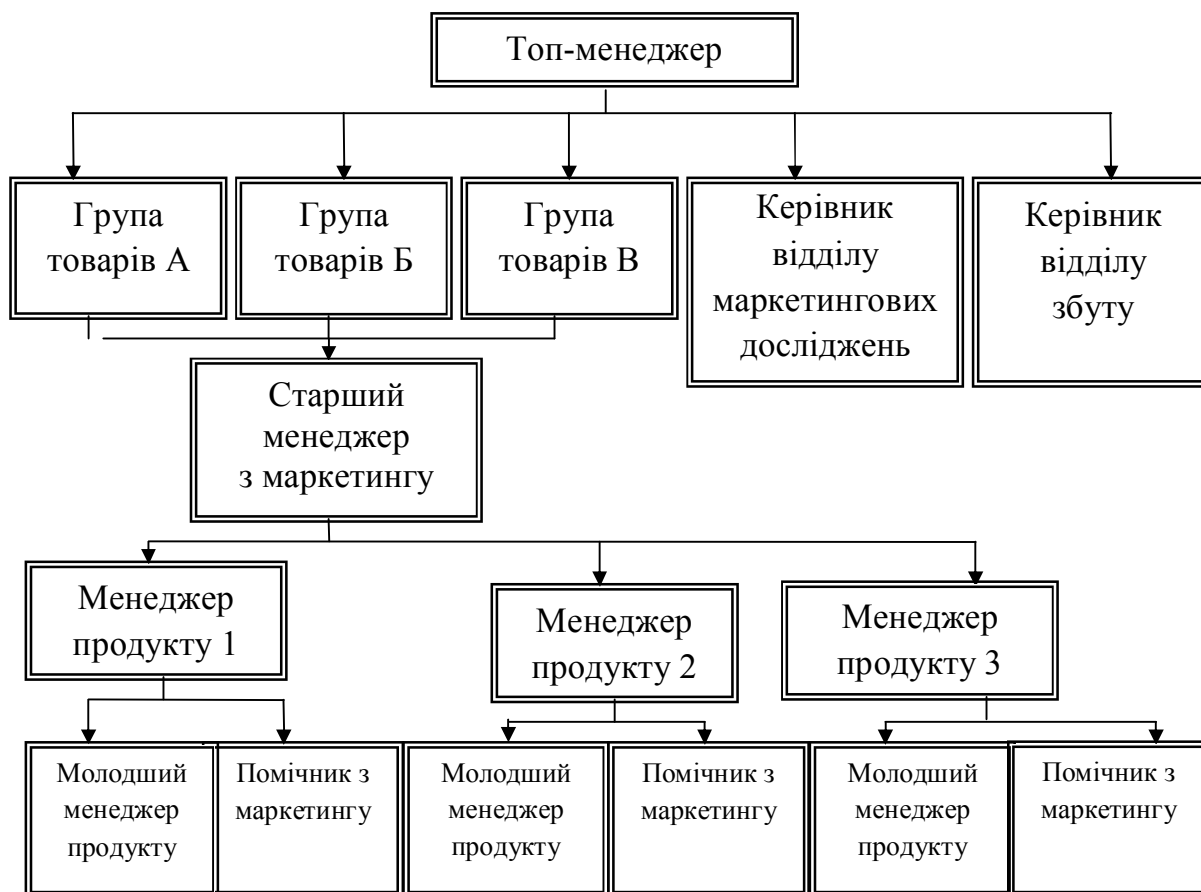


Рис. 1.14. Організаційна структура бізнес-одиниці типового підприємства

*Побудовано автором на основі власних досліджень.*

Порівняно новою посадою на підприємствах агропромислового комплексу є менеджер продукту, який несе фінансову відповідальність за весь асортимент товарів і намагається зменшити можливість негативного впливу однієї торгової марки на іншу в одній категорії продукту. Функція менеджера продукту полягає в розробленні, збуті й контролі реалізації річних і довгострокових планів щодо товарів, за які він відповідає. Однак роботу менеджерів продукту можна оцінити з позитивного та негативного боку.

Позитивним є те, що вони виступають радниками з призначених продуктів, стають лідерами під час взаємодії з численними особами і групами як усередині підприємства агропромислового комплексу, так і за його межами та відповідають за прибуток і збитки виробництва цих продуктів. Негативний бік стосується того, що хоча менеджери й несуть

велику відповідальність, у них порівняно мало прямих повноважень, тому більшість груп і функцій необхідно узгоджувати, щоб досягти мети.

Розглянуті складові системи маркетинг-менеджменту відіграють ключову роль у процесі господарської діяльності підприємства агропромислового комплексу. Маркетинговий підхід до ухвалення управлінських рішень дає змогу виробити цілі, стратегії, тактику поведінки підприємства на ринку та його товарну, цінову, збутову, комунікативну стратегії.

Використання маркетинг-менеджменту допомагає суб'єктам підприємницької діяльності краще адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища та забезпечити стратегічний розвиток підприємства.

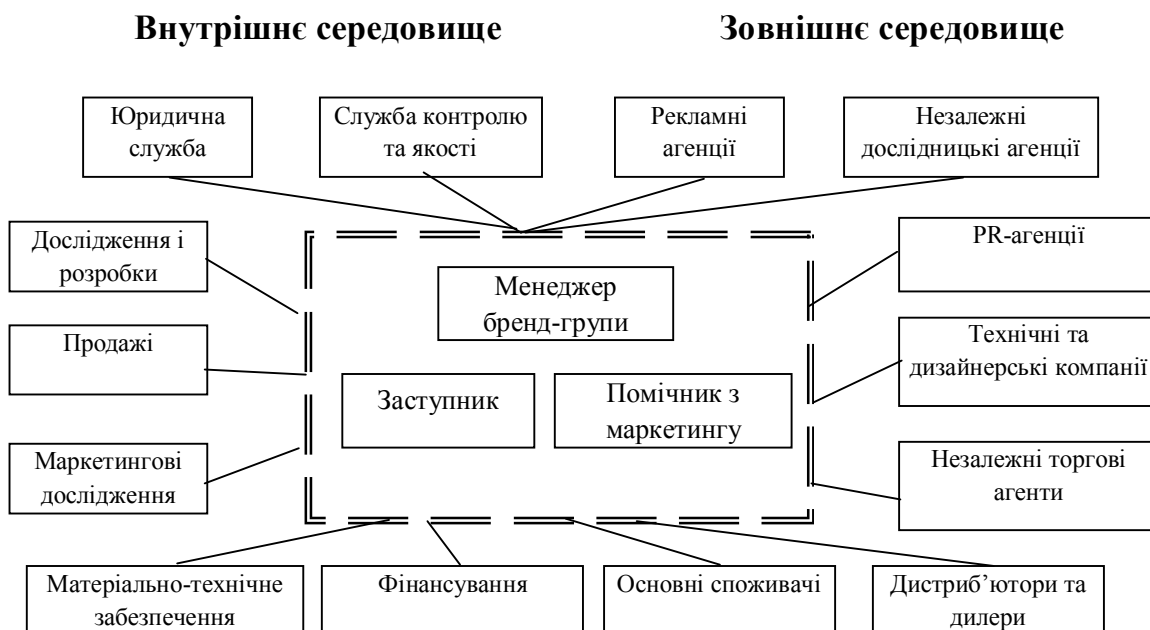


Рис. 1.15. Типова організаційна структура маркетинг-менеджменту продуктової або бренд-групи

*Розробка автора.*

Формування маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу, на думку автора, можна представити як складний процес, який характеризується відповідною методологією та інструментарієм. У роботі формування маркетинг–менеджменту підприємства АПК розглянуто як комплексну систему. Такій системі притаманна наявність мети, елементів, взаємозв'язку між ними й зовнішнім середовищем (рис. 1.16).

Методологія являє собою систему принципів і способів організації і побудови теоретичної і практичної діяльності, а також учення про цю систему. Метод – спосіб досягнення будь-якої мети, сукупність прийомів, тому необхідно керуватися основоположними принципами. Таким чином, методологія формування маркетинг–менеджменту підприємств є органічною єдністю світоглядних, загальнометодологічних принципів, загальнонаукових методів пізнання.

Принципи є провідними для процесу пізнання, коли сам процес пізнання відбувається з використанням методів. Формування маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу здійснюється на основі таких принципів: достатності для забезпечення функціонування і розвитку підприємства; адаптивного до змін зовнішнього і внутрішнього середовища; стабільності, що визначається життєвим циклом підприємства; саморегулювання і саморозвитку відповідно до динаміки внутрішнього середовища; гнучкості для реакції на дії зовнішнього середовища й розвитку підприємства.

Основні характеристики маркетинг–менеджменту підприємств АПК: структура, тобто елементи, що складають маркетинг–менеджмент підприємства, їх взаємозв'язок і взаємозалежність; вплив маркетинг–менеджменту підприємства на його розвиток і розвиток суспільства; ресурси, необхідні для формування і розвитку маркетинг–менеджменту підприємства; знання, навички й уміння менеджерів, що дозволяють використати ресурси для формування маркетинг–менеджменту підприємства.



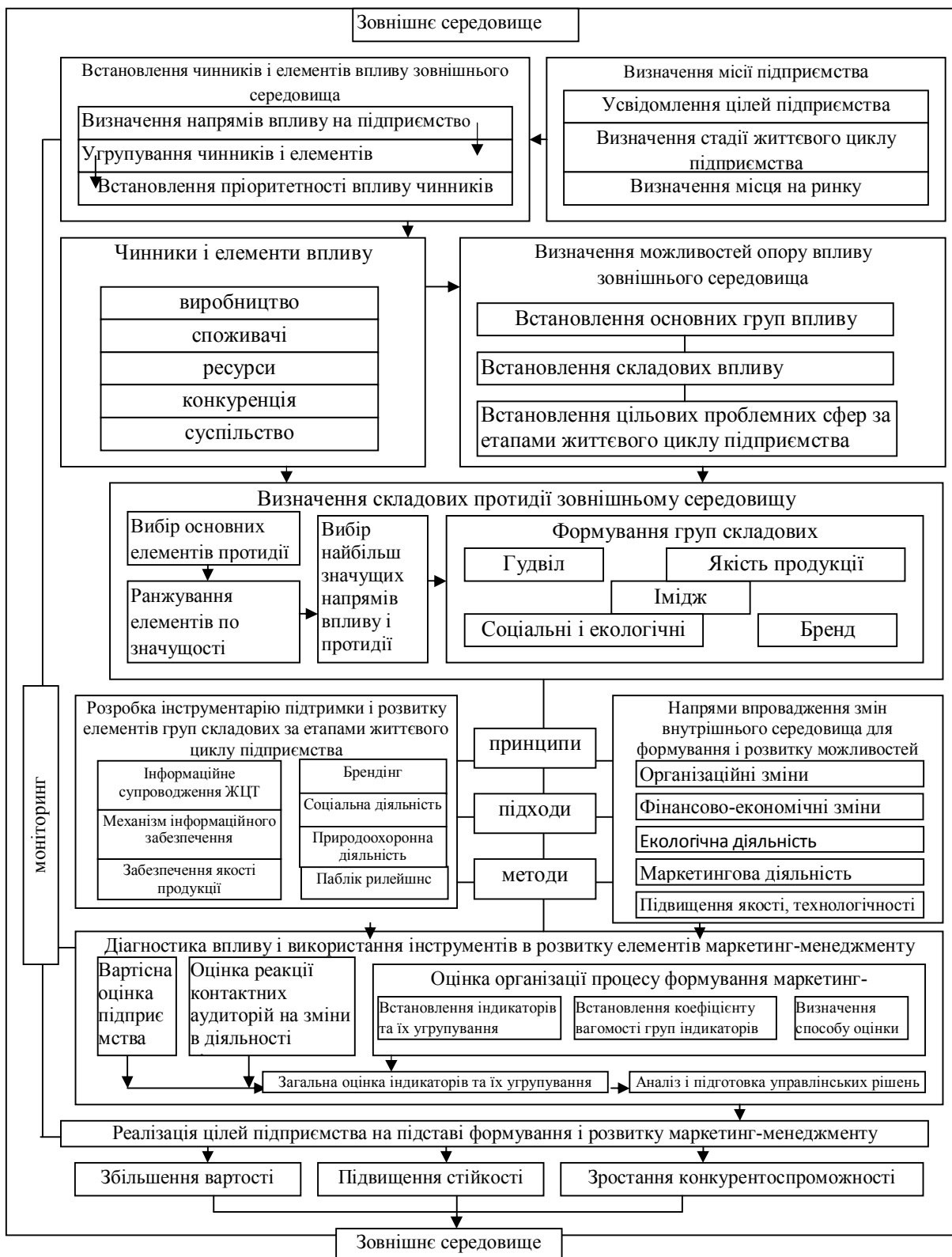


Рис. 1.16. Процедура формування маркетинг-менеджменту підприємства

Розробка автора.

Найдоцільнішим і ефективним для вирішення проблеми формування й розвитку маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу є використання сучасних концепцій менеджменту, які враховують взаємодію процесного, системного й ситуаційного підходів. Процесний підхід визначає формування і розвиток маркетинг–менеджменту підприємства АПК у вигляді серії послідовних, безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Він може розглядатись як взаємозв'язок між функціями підприємства, сполучними процесами й керівництвом персоналом, як особливий вид управлінської діяльності. Поняття "системність" характеризує впорядкованість системи управління маркетинг–менеджментом підприємства агропромислового комплексу, її цільову орієнтацію, а комплексність підкреслює взаємодію і взаємообумовленість елементів. З погляду системного підходу маркетинг–менеджмент підприємства агропромислового комплексу може бути розглянутий через властивості соціально-економічних систем. Він може впливати на процес адаптації до дії зовнішнього середовища з метою збереження або розвитку нематеріальних переваг підприємства даної сфери.

Ситуаційний підхід до формування маркетинг–менеджменту підприємства АПК припускає облік реакції на різні ситуації за межами дії підприємства й усередині нього. Ситуація – це сукупність обставин, що здійснюють вплив на об'єкт дії. У визначенні ситуації вирішальну роль відіграє збір інформації та її аналіз. Адекватність оцінок ситуації визначає правильність формування маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу. Тому менеджери повинні постійно визначати ситуацію, що склалася, і залежно від неї ухвалювати управлінські рішення. Враховуючи ці підходи до менеджменту, можна виділити основні принципи формування маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу:

- системний підхід – полягає в тому, що кожне економічне явище розглядається й оцінюється у взаємодії з іншими явищами, при цьому вся

решта елементів об'єкта й процесів залежна від того, що відбувається в ньому, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;

- комплексне вирішення проблеми – припускає, передусім, досягнення пропорційності й збалансованості виробничих ресурсів як за обсягом, так і за часом їх використання на основі глибокого аналізу організаційних, економічних, технічних і соціальних умов і чинників виробництва;

- розгляд маркетинг–менеджменту як цілеспрямованої системи, що має кілька цілей; постановка кількох цілей на верхньому рівні пояснюється прагненням підприємства до постійного розвитку виробництва, фінансів, збуту;

- моделювання цілісної системи управління маркетингом підприємства агропромислового комплексу з урахуванням того, що зміна одного елемента обов'язково торкнеться й інших елементів, пов'язаних із ним безпосередньо або через інші елементи.

Інструментарій передбачає способи формування і розвитку маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу. В умовах міжфункціональних зовнішніх і внутрішніх зв'язків, що ускладнилися, правомірна постановка питання визначення організаційно-економічного механізму формування маркетинг–менеджменту підприємства.

Механізм управління маркетинг–менеджментом, що розробляється, повинен здійснювати ефективну комплексну підтримку й розвиток маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу, бути адекватним сучасним вимогам, ураховувати динаміку кон'юнктури ринку, ґрунтуватися на принципах адаптивності та створювати можливості для гнучкого й швидкого ухвалення управлінських рішень.

Організаційний механізм управління підприємством агропромислового комплексу з чітко поставленою метою функціонування повинен містити комплекс постійно діючих інноваційних, інвестиційних, маркетингових, матеріальних, організаційно-управлінських, соціальних, кадрових заходів,

спрямованих на встановлення, забезпечення й підтримку потрібного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Концепція формування маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу (рис. 1.17) передбачає: використання загальних методологічних підходів і принципів до процесу формування їх управління маркетинг–менеджментом підприємства; обґрунтування використання інструментарію формування маркетинг–менеджменту підприємств; маркетинг–менеджмент підприємства як взаємодію сукупності її елементів, кожен з яких характеризує можливості підприємства, має внутрішню структуру й особливості; використання загальних і спеціальних функцій менеджменту, серед яких виділяється функція діагностики підприємства; оцінка елементів.

Реалізація концепції досягається на основі створення організаційного механізму управління маркетингом, дія якого спрямована на стратегічний розвиток підприємства агропромислового комплексу й досягнення його цілей. Комплексна система формування маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу є складною, динамічною, відкритою системою, оскільки: по-перше, процес формування маркетинг–менеджменту складається з досить великої кількості етапів; по-друге, здійснення всіх етапів формування маркетинг–менеджменту відбувається в результаті їх тісного взаємозв'язку, який відображає реалізацію принципу зворотного зв'язку; по-третє, цей процес характеризується наявністю численних зв'язків із елементами зовнішнього середовища.

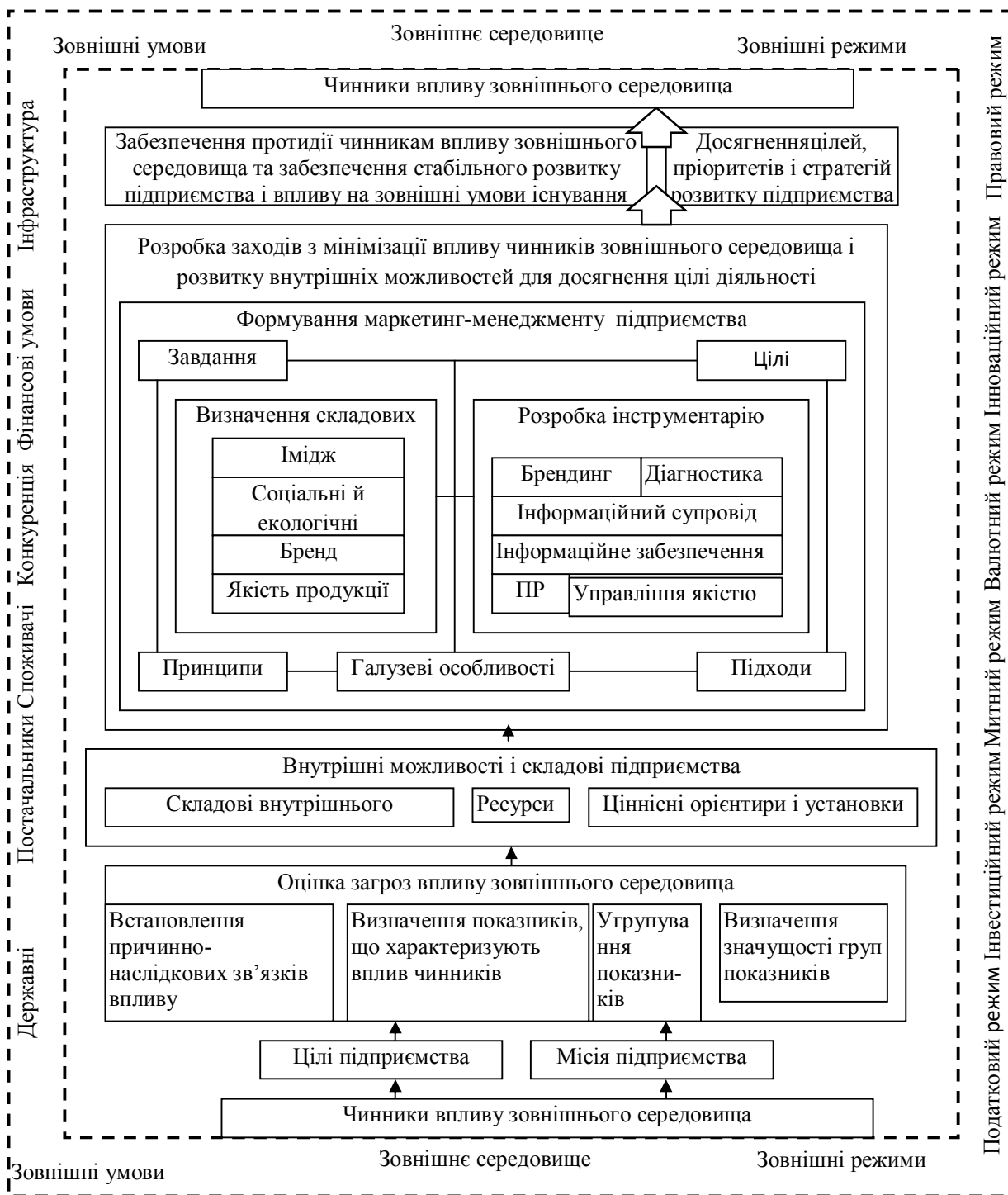


Рис. 1.17. Концепція формування маркетинг-менеджменту підприємства АПК

*Розробка автора.*

Беручи за основу одну з ознак систем – спостережуваність, можна регулювати й управляти маркетингом за вхідними і вихідними потоками,

суттєво не вникаючи в зміст процесів, що відбуваються усередині підприємства, а сформувати необхідну роботу елементів внутрішнього середовища з подальшою перевіркою адекватності результатів її діяльності сучасним вимогам ринку й суспільства через призму впливу та компенсаторних можливостей маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу. Але такий підхід виключає можливість впливу на велику кількість процесів, що відбуваються всередині системи. Уявляється можливим, що в сучасних умовах забезпечити високий рівень маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу можна за умови, якщо максимально підвищити якість продукції, її екологічність і безпечність, проникати в процес виробництва й реалізації продукції, спеціалізувати систему управління підприємством, організовувати моніторинг і контроль на всіх етапах виробництва й життєвого циклу підприємства. Для цього необхідно з'ясувати чинники, що впливають на ефективність складових елементів маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу, механізми впливу цих чинників, і розробити систему оцінки вимірювання результатів їх впливу.

До аналізу чинників, що визначають існування і розвиток певного суб'єкта, вчені звертаються постійно, але найчастіше чинники розглядають як причини виникнення події. Воронкова А.Е. вважає, що чинники – це не тільки причини, а й інструмент впливу на поточний процес і, використовуючи його, можна визначати необхідні параметри цього процесу, а потім, маючи його кількісні характеристики, оцінювати і коригувати. Тобто, аналіз чинника щодо маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу – це інструментарій дії на нього. І чим детальніше розглядаються чинники, тим дієвіший інструмент одержує менеджмент підприємства.

Таким чином, одним із головних завдань при формуванні маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу на базі організаційних зусиль є виявлення, систематизація і класифікація всієї

сукупності чинників, що визначають менеджмент–маркетинг підприємства; розробка методики вимірювання кількісних характеристик дії цих чинників і формування на цій основі методологічної бази формування маркетинг–менеджмент підприємства.

Проведені дослідження з проблем формування маркетинг–менеджменту підприємства стали основою розробки концепції цього процесу, що дозволяє встановити проблеми, пов'язані з її формуванням, і перелік дій, спрямованих на її розвиток, а також здійснити оптимальний вибір інструментарію і механізмів для забезпечення ефективного формування й розвитку маркетинг–менеджменту підприємств.

До основних інструментів, що впливають та забезпечують формування маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу, автором віднесено кілька. Одним із них є бренд, який забезпечує протидію чинникам впливу, однак неоднозначність способів формування і механізмів взаємодії його складових потребують дослідження. Імідж, як елемент маркетинг–менеджменту дозволяє не тільки позиціонувати продукцію підприємства, а й вирішити низку завдань щодо розвитку маркетинг–менеджменту. Тому визначення чіткої структури та способів формування іміджу є важливим завданням для розвитку маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу.

У процесі дослідження найбільш значущих елементів маркетинг–менеджменту підприємства АПК виявлено відсутність їх чіткої структури, способів формування і підтримки, механізмів функціонування й розвитку, що обумовлює необхідність дотримання системності у вирішенні цього питання.

Система маркетинг–менеджменту визначається комплексом (системою) функцій як окремих видів діяльності, що здійснюються у процесі реалізації складових системи. Формуються ці функції на основі елементів маркетингу. Комплексна функціональна система маркетинг–менеджменту охоплюватиме аналіз ринку, планування, організацію, координацію,

мотивацію, виконання (реалізацію) та контроль (облік) маркетингової діяльності (рис. 1.18).

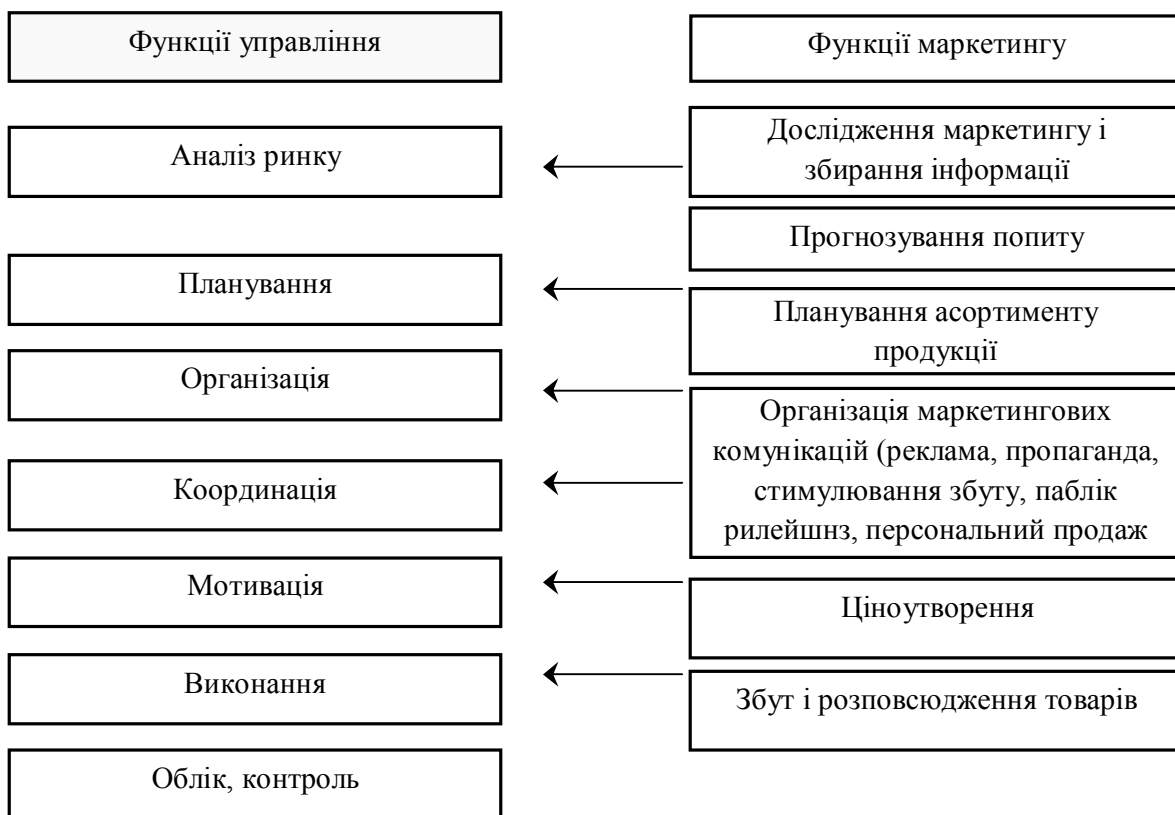


Рис. 1.18. Інтеграція функціональної складової маркетингу та управління

*Розробка автора.*

Отже, відображені на рис. 1.18 функції маркетингу та функції управління тісно взаємопов'язані між собою. До функцій маркетингу віднесено:

- дослідження маркетингу і збирання інформації;
- прогнозування попиту;
- планування асортименту продукції;
- організація маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда, стимулювання збуту, паблік рилейшнз, персональний продаж, ціноутворення, збут і розповсюдження товарів).



Виокремивши у комплексну систему функції маркетинг–менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу, наведемо розширений перелік цих функцій як основу для визначення його завдань:

- формування маркетингової інформаційної системи на підприємстві агропромислового комплексу (визначення джерел маркетингової інформації, організація її збирання й обробки тощо);
- з урахуванням результатів маркетингового дослідження виокремлення цільових ринків і сегментів для підприємства агропромислового комплексу, їх місткості та кон'юнктури;
- вивчення специфіки поведінки цільових суб'єктів на ринку;
- прогнозування збуту продукції підприємства агропромислового комплексу;
- аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства агропромислового комплексу;
- розробка маркетингових стратегій;
- формування маркетингових програм для підприємства агропромислового комплексу;
- розробка структурних компонентів товарної, цінової, збутової і комунікаційної політик підприємства агропромислового комплексу;
- управління розробкою нового продукту;
- управління ціноутворенням (визначення базової ціни, динаміка цін);
- управління каналами збуту та вибір виду розподілу;
- управління процесом комунікацій підприємства агропромислового комплексу;
- створення й застосування системи контролю маркетингової діяльності підприємства агропромислового комплексу;
- розробка системи управління та мотивації персоналом підприємства агропромислового комплексу [97, с. 93].

Функції маркетингового управління формуються на основі синтезу функцій маркетингу та стратегічного управління АПК:

- сконцентрованість системи АПК на виявлення та задоволення дійсного та потенційного попиту споживачів;
- використання інтегрованих структур бізнесу, таких як координація, інтеграція та організація співробітництва всіх суб'єктів АПК;
- аналітичне та планове забезпечення процесів розширеного відтворення в аграрному секторі;
- орієнтація агропромислового виробництва на ринкові умови функціонування;
- стратегічний напрям розвитку АПК;
- формування ринкових відносин та інфраструктури ринку;
- систематичне інформаційне забезпечення підприємств та організацій АПК;
- розвиток системи маркетинг–менеджменту на основі поєднання інструментів маркетингу та менеджменту в роботі АПК.

Маркетингова діяльність підприємств агропромислового комплексу вивчається як динамічна система з характерними їй тенденціями розвитку:

- розширення та покращення інфраструктури маркетингу;
- удосконалення технічних властивостей маркетингової діяльності агропромислового підприємства;
- підвищення рівня підприємницької культури;
- посилення орієнтації маркетингу агропромислового підприємства на нові цільові групи покупців та нові галузі лояльності;
- соціально-етичний напрямок маркетингу (підтримка певного й заздалегідь визначеного іміджу фірми) [37, с. 33].

#### **1.4. Теоретичні засади розвитку системи маркетинг-менеджменту підприємств АПК**

Національна економіка, як цілісна соціально-економічна система структурно, складається з органічно взаємопов'язаних і взаємозалежних підсистем, функціонування яких зумовлює розвиток інших елементів і системи загалом, а місце кожного із структурних елементів визначається покладеними на нього функціями. Однією з найважливіших підсистем національної економіки є агропромисловий комплекс.

Особлива роль агропромислового комплексу пояснюється тим, що він:

- по-перше, є постачальником продуктів харчування для задоволення потреб населення;
- по-друге, забезпечує сировиною промисловість;
- по-третє, є джерелом валютних надходжень від реалізації сільськогосподарських продуктів на світовому ринку.

Подальша трансформація національної економіки зумовлює значні зміни в економічному середовищі підприємств, а отже – необхідність пристосування до нових правил поведінки на ринку. Менеджмент більшої частини підприємств агропромислового комплексу не усвідомлює необхідності впровадження в практику господарювання засад стратегічного планування і систематичної, послідовної роботи з дослідження стану ринків та поведінки суб'єктів підприємницької діяльності. Основна робота в них пов'язана з поточним збутом і зводиться до коригування цін, розширення асортименту, диференціювання подібних товарів, реклами, використання примітивних засобів маркетингових комунікацій. Але ті господарські формування, провідні спеціалісти яких підґрунтям своїх дій обрали передові методи організації бізнесової діяльності, свідомо і цілеспрямовано використовують сучасні інструменти й технології маркетингу, досить упевнено працюють навіть у кризових ситуаціях, пов'язаних зі зниженням попиту.

Практика господарювання в ринкових умовах доводить, що вести бізнес, спираючись на досвід минулих років, без аналізу поточної ситуації, передбачення майбутніх стратегій розвитку означає, що підприємство агропромислового комплексу перебуватиме в нестійкому стані впродовж тривалого періоду.

Актуальність формування концептуально нової теорії маркетингової діяльності агропромислових підприємств підтверджується тим, що особливості реалізації маркетингу як управлінської парадигми в цій галузі мають суттєві відмінності. Територіальні особливості розміщення підприємств, розосередженість господарських одиниць та їх інфраструктури, різноманітність природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, яка впливає на всі аспекти виробничо-збутової діяльності, різноманітність форм власності та видів господарювання, спеціалізації та участі у вертикальних і горизонтальних зв'язках товаровиробників та багато інших характерних особливостей зумовлюють існування широкого спектра форм і видів маркетингового інструментарію.

Потреба використання маркетинг–менеджменту підприємством агропромислового комплексу в умовах поширення й поглиблення процесів глобалізації є актуальною для вітчизняних підприємств, які внаслідок фінансових та управлінських криз можуть не витримати конкуренції світового рівня. Витіснення певних видів продукції вітчизняного виробництва іноземними аналогами, які мають кращі показники конкурентоспроможності, може призвести до банкрутства виробників, скорочення робочих місць і орієнтування економіки України у бік сировинної спеціалізації.

Значущість і важливість маркетинг–менеджменту в агропромисловому бізнесі також зумовлюється тим, що сучасний етап глибоких соціально-економічних перетворень у цій галузі пов'язується з необхідністю пошуку внутрішніх джерел економічного зростання, які ґрунтуються на підвищенні конкурентоспроможності, розширенні виробництва і продажу вітчизняної

продукції на внутрішньому й зовнішньому продовольчих ринках. Це практично неможливо здійснити без забезпечення науково-інноваційного характеру відтворювального процесу, орієнтованого на потреби споживачів.

На сьогодні існує низка основних чинників, які визначають особливості та тенденції, що впливатимуть на систему маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу

- зростаючі очікування споживачів. Покупці сприймають як норму появу нових моделей і поліпшення якості продукції і виявлять невдоволення, якщо агропромислове підприємство тривалий час не вноситиме жодних змін. Інновації мають стати найважливішим стратегічним пріоритетом виробників агропромислової продукції;

- індивідуалізація попиту. Формується нова ринкова структура, що складається з мікросегментів. Багато підприємств агропромислового комплексу практикує підлаштування товару під конкретного клієнта. Прискорюється диференціація товарів;

- зростання значення сервісу. Знижується зайнятість у виробничому секторі та спостерігається її підвищення у сфері послуг;

- глобалізація конкуренції. Навіть якщо агропромислове підприємство зорієнтоване на діяльність на місцевому ринку і не передбачає виходити на зовнішні ринки, йому доводиться вступати в конкуренцію з великими глобальними корпораціями. Причому глобальні корпорації мають набагато ширші можливості: якщо вони нав'язують цінову війну, щоб проникнути на якийсь ринок, то їм достатньо знизити ціну тільки на ті партії товару, що будуть продані в цій країні, у той час як місцевому аграрному виробникові доводиться знижувати її на весь товар;

- розвиток нових форм торгівлі й оплати покупок. Дедалі більша кількість торгових операцій здійснюється з використанням кредитних карток. Торгівля через Інтернет становить дедалі вагомішу конкуренцію традиційним каналам розподілу продукції;

- розвиток баз даних і комп'ютерних мереж. З удосконаленням інформаційних технологій створено умови для зберігання інформації про споживачів і замовників фірми: адреса, вік, уподобання і т. д., що дає змогу підняти механізм взаємодії з клієнтами агропромислових підприємства на якісно новий рівень;

- зростання інформованості споживачів. Населення має споживчий досвід і виявляє велику зацікавленість щодо якості та безпеки (використання хімічних сполук у виробництві), висуває підвищені вимоги до рівня обслуговування, споживачі стають більш вимогливими у виборі агропромислової продукції;

- зростання значення торгових марок в агропромисловому виробництві. В умовах зростання рівня життя і насичення товарних ринків змінюється характер людських потреб населення, перевага надається товарам із торговою маркою, що рекомендує свою продукцію як якісну, екологічну, безпечну тощо.

Побудова новітніх підходів до маркетингового управління передбачає врахування таких тенденцій його розвитку:

- орієнтація на споживача – діяльність підприємства націлена на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи конкурентні переваги на ринку, прибуток, збільшення частки ринку;

- міжфункціональна інтеграція стратегічного процесу – концептуально нові підходи щодо системи управління побудовані на основі інтегрування маркетингу, фінансів, менеджменту персоналу, стратегічного маркетингу та стратегічного менеджменту;

- довгострокове планування – збільшення терміну планування з урахуванням тенденцій розвитку галузі;

- інтелектуалізація стратегічного процесу – зростання ролі наукового потенціалу при прийнятті рішень;

- моделювання стратегічних рішень з урахуванням прикладних комп'ютерних програм – інтенсивне впровадження для побудови стратегій

розвитку підприємства агропромислового комплексу комп'ютерних програм [38].

Маркетингова діяльність у сфері АПК є найважливішою частиною діяльності та спрямована на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для забезпечення його виживання та розвитку (рис. 1.17).

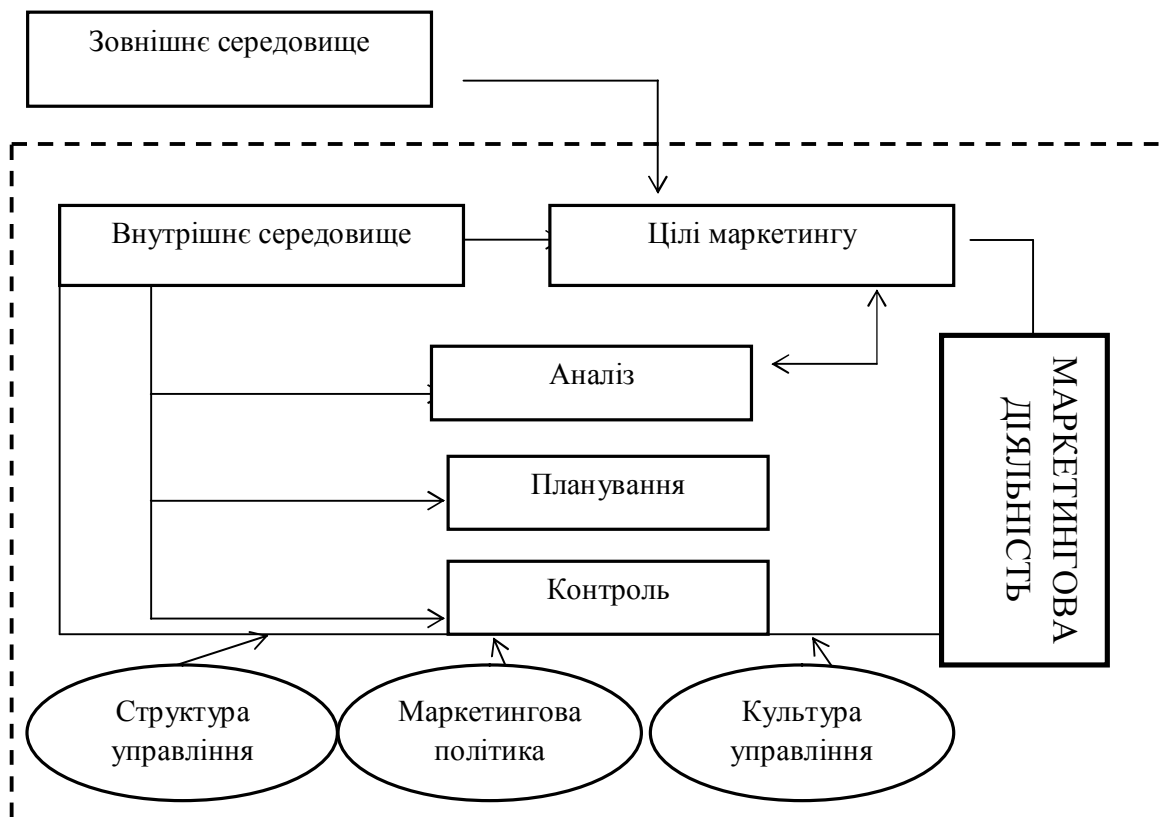


Рис. 1.17. Місце системи маркетингової діяльності у середовищі підприємства АПК

*Узагальнено автором на основі джерела [120].*

Основними чинниками, які формують середовище маркетингу, є культура управління, маркетингова політика і структура управління. Через маркетингову діяльність вони впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище, цілі маркетингу, що охоплює систему аналізу, планування і контролю.

Запорукою успішної маркетингової діяльності є формування такого підходу до ведення справ, в основі якого лежать орієнтація на ринок, готовність до змін відповідно до вимог ринку.

Враховуючи специфіку агропромислового ринку, структура маркетингу повинна охоплювати:

- систему маркетингових досліджень – збір інформації про цільові агропромислові ринки, обробку й інтерпретацію одержаних даних, прогнозування динаміки розвитку агропромислового ринку на коротко- і довгострокову перспективу;

- інфраструктуру агропромислового маркетингу – систему виробництва засобів для агропромислового комплексу, систему виробництва, переробки, пакування сільськогосподарської сировини і готової продукції, систему розподілу, транспортування, зберігання і збуту, систему маркетингових комунікацій;

- систему стратегічного й оперативного управління – чітке й системне стратегічне планування розвитку підприємства АПК, розробку тактичних завдань з виконання стратегічного плану маркетингу, ранжування завдань і поетапний контроль за ходом їх виконання в усіх підрозділах підприємства АПК, визначення ефективності маркетингу [211].

Маркетинг–менеджмент у сфері АПК – це процес управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК, складовими якого є аналіз, планування, організація, координація, реалізація і контроль з метою гармонізації попиту та пропозиції, і який реалізується за допомогою налагодженого механізму управління, шляхом цілеспрямованого організаційного впливу суб'єктів управління на об'єкти управління (товар, споживач, посередник, конкурент) через застосування функцій, методів, інструментів і прийомів маркетингового управління.

Суб'єктами реалізації маркетинг–менеджменту у сфері АПК є групи споживачів та організації-споживачі, виробник, спеціалісти з управління та маркетингу, об'єктами – товар, споживачі, посередники, конкуренти.



Маркетинг–менеджмент у сфері АПК – це наука і мистецтво управління бізнесом за рахунок використання в діяльності підприємця поряд з його енергією, креативом і динамізмом ефективного інструментарію маркетингу та брендингу, стратегії міжособистісних відносин.

До виробничих суб'єктів маркетинг–менеджменту у сфері АПК належать сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, сільськогосподарські виробничі кооперативи, господарства населення; до заготівельно-переробних – елеватори, ХПП, КХП, пункти (бази) зберігання, переробні підприємства, підприємства харчової промисловості; до реалізаційних – біржі, агроторгові дома, ярмарки, виставки, оптово-продовольчі та місцеві ринки, мережі супермаркетів, оптово-продовольчі плодовоовочеві ринки, дрібнотоварні ринки живої худоби та птиці, фірмові магазини (рис. 1.18) [56].

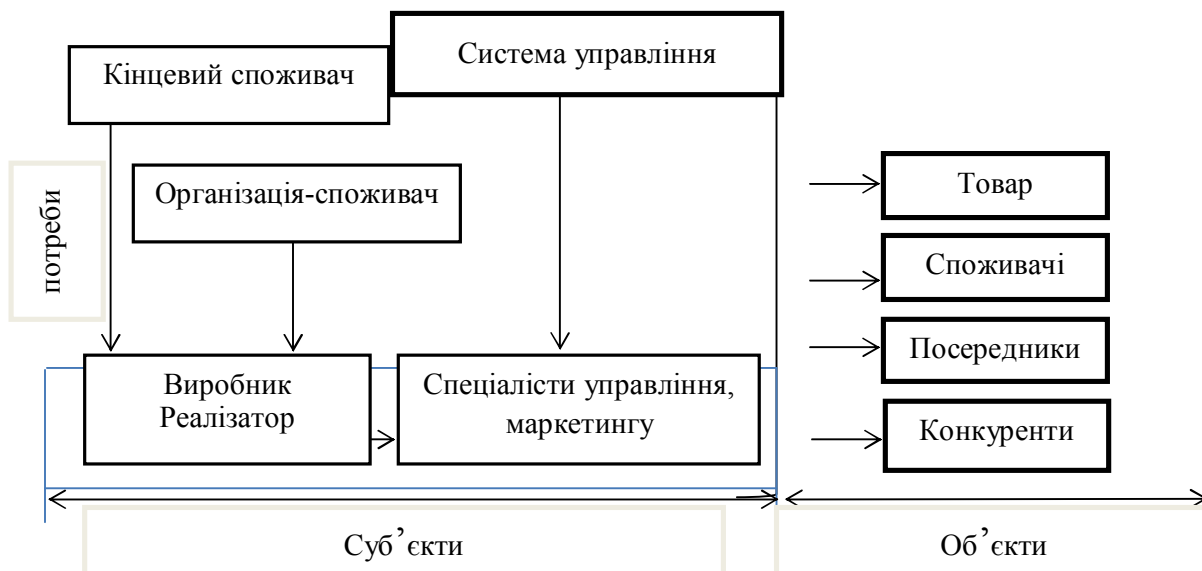


Рис. 1.18. Взаємозв'язок суб'єктів та об'єктів маркетинг–менеджменту у сфері АПК

*Розробка автора.*

Система маркетинг–менеджменту на підприємствах АПК впливає на такі складові:

– на об'єкт (товар, покупець, посередники, конкуренти), що приводить до покращення якості товару, підвищення його споживчої вартості товару, коригування цінової політики, модернізації марки, зміни структури роздрібною та оптовою торгівлі, побудови системи логістики, збільшення частки ринку, підвищення рівня продуктивності;

– на процес (економічні, психологічні, соціальні чинники), що зумовлює змін в інвестиційній політиці, товарній диверсифікації, формуванні іміджу підприємства, підвищення якості праці, рівня заробітної плати, зниження рівня податкового навантаження,

– на функції (планування, управління, контроль та облік, аналіз), що приводить до використання інноваційних методів управління, застосування методик ситуаційного аналізу та створення комплексної системи обліку.

Механізмом маркетингової діяльності стає розвиток комунікативних зв'язків із зовнішнім середовищем (прямих і зворотних), що реалізується через застосування функцій, методів, важелів та інструментів (рис. 1.19).

Підприємство агропромислового комплексу не тільки пропонує на ринок товар і отримує за його реалізацію кошти, а й одержує від ринку інформацію. Остання і становить основу прийняття управлінських рішень: виробничих, фінансових, збутових, адміністративних тощо.

Забезпечити приведення всіх ресурсів підприємства АПК у відповідність до вимог ринку можливо тільки у взаємодії з іншими функціональними підрозділами агропромислового підприємства на основі розроблення стратегічних та оперативних планів його ринкової діяльності. При цьому за маркетингом залишається координаційна роль щодо врахування ринкових вимог у реалізації планів.

Як показав аналіз роботи підприємств агропромислового комплексу, маркетинг–менеджмент, як особливий напрям управління, поки що не набув широкого розповсюдження в новостворених агропромислових формуваннях ринкового типу. Багато керівників підприємств агропромислового комплексу й досі вважають, що значення маркетинг–менеджменту в сучасних умовах

ведення бізнесу не дуже велике. Ця складність зумовлена тим, що використання елементів і засобів маркетинг–менеджменту в агропромисловому секторі економіки має певні особливості з огляду на специфіку агропромислового виробництва [165].

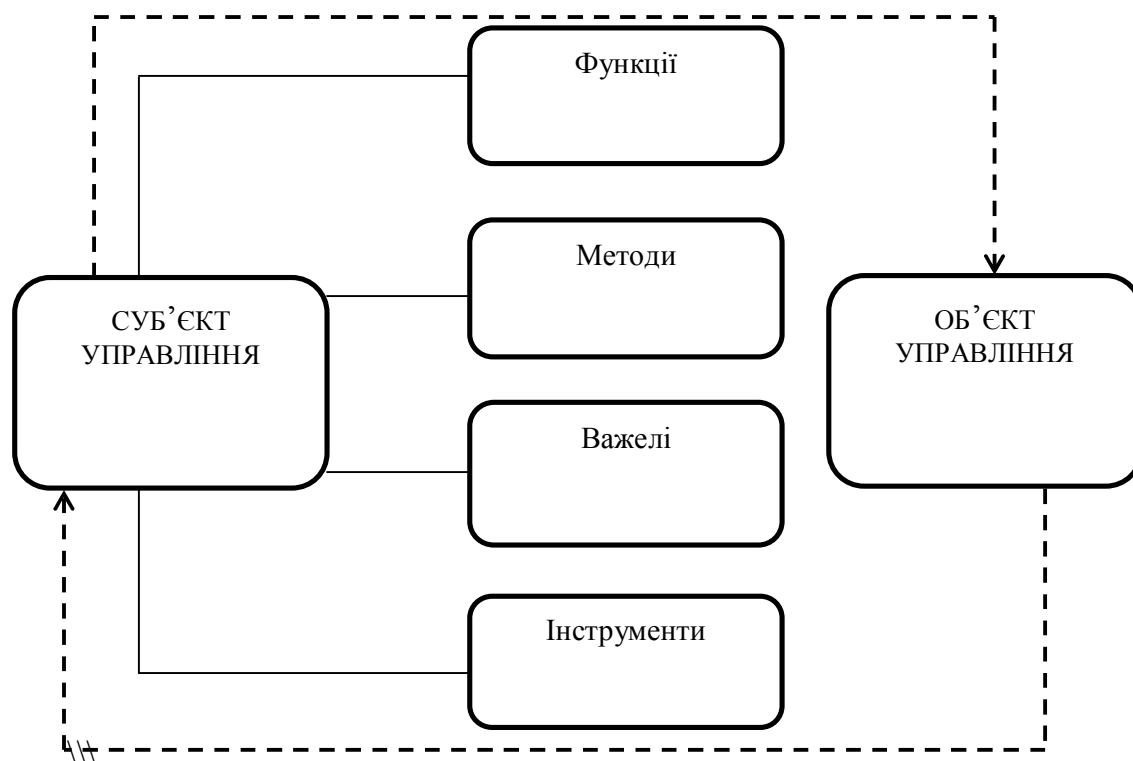


Рис. 1.19. Механізм реалізації системи маркетинг–менеджменту на підприємствах АПК

*Розробка автора.*

Концепцію системи маркетинг–менеджменту для підприємств агропромислового комплексу доречно побудувати з урахуванням цілеспрямованих стратегій на потреби ринкового середовища, стратегічного плану розвитку й досягнення комерційного успіху, при цьому слід орієнтуватись на функції управління, комплексний та системний підхід до здійснення управлінської діяльності [230].

Застосування системи маркетинг–менеджменту в підприємствах агропромислового комплексу в умовах формування ринкових відносин – це

необхідність, яка зумовлюватиме покращення роботи як підприємства, так і його структурних підрозділів. Для цього доречно використати таку групу заходів:

- 1) організаційні;
- 2) адміністративно-правові;
- 3) науково-методичні.

Організаційні заходи полягають у змінах, що відображаються в механізмах організації та техніки управління підприємством АПК.

За допомогою адміністративно-правових заходів юридично закріплюється зміна складу підрозділів підприємства АПК, а саме – розробляється положення про кожний структурний підрозділ, визначаються посади та посадові обов'язки з обов'язковим внесенням змін до статуту підприємства.

Сукупність науково-методичних заходів реалізується з урахуванням методичних і наукових підходів щодо маркетингової діяльності підприємств АПК [197].

Проте підприємства агропромислового комплексу у застосуванні системи маркетинг–менеджменту можуть постати перед низкою проблем:

1) психологічний тиск на керівництво та фахівців, щодо використання інноваційних підходів, а саме процесу маркетинг–менеджменту, адже саме такий підхід може забезпечити підвищення ефективності системи управління з урахуванням задоволення на максимальному рівні потреб споживачів, переорієнтацію «потреб виробництва» на «потреби ринку»;

2) зміна організаційної структури управління. На процес маркетинг–менеджменту покладено зміну структури управління не лише додаванням кількох структурних підрозділів, а докорінну зміну всієї структури управління. Такий процес передбачає перегляд відносин між підрозділами підприємств АПК, зміну їх функціональних обов'язків, прав і рівня відповідальності. Достатньо великий рівень відповідальності покладається на

службу маркетингу, оскільки саме вона стає мозковим центром, який координує діяльність усіх підрозділів підприємства АПК;

3) здатність підприємства агропромислового комплексу адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Адже в умовах сьогодення підвищується рівень невизначеності, ризику, яким супроводжується діяльність підприємства на ринку, тому постає необхідність пристосування до економічної ситуації, чим гарантуватиметься стратегія «виживання»;

4) використання стратегічного підходу до управління. Аналізуючи ринкове середовище, в якому функціонує підприємство АПК, необхідно оперативно оцінити його становище та правильно визначити вектор тактики і стратегії розвитку за допомогою виробничих, торговельних та інших процесів, потреб ринку, фінансово-господарських відносин, соціально-економічних засобів;

5) якість та оперативність формування системи маркетингової інформації;

6) ефективність будь-якого суб'єкта підприємництва на ринку супроводжується інформаційними потоками, від якості та оперативності яких залежить якість його роботи;

7) необхідність якісного кадрового забезпечення здійснювати інноваційні процеси в системі управління можуть керівники і фахівці з новим підходом до справи, які володіють сучасними методами ведення виробничої і комерційної діяльності, здатні творчо бачити процес виконання поставлених завдань і тим самим забезпечувати успіх підприємства на ринку.

Враховуючи специфіку роботи підприємств агропромислового комплексу, маркетинг–менеджмент може бути визначений як сукупність комерційних функцій, пов'язаних із надходженням продукції агропромислових підприємств від виробника до споживача. Необхідно врахувати, що до спектр-функцій маркетинг–менеджменту цих підприємств віднесено ще один аспект – це поставка продукції із сільських районів і сільської місцевості в міста та для промислових споживачів.

В основі сучасної концепції маркетинг–менеджменту лежить положення про орієнтацію на споживача, яка означає, що агропромислове підприємство ставить на перше місце інтереси своїх цільових споживачів (і кінцевих, і посередників). Орієнтація на споживача – це, по суті справи, правило поведінки підприємства на конкурентних ринках, де діють обізнані покупці. За Дж. О'Шонессі [227, с. 118], орієнтація на споживача означає забезпечення відповідності перевищення очікувань. Очікування споживача внутрішньо пов'язані з таким: що пропонують конкуренти; що було обіцяно; що є розумним, виходячи з минулого подібного досвіду; якими є витрати (ціна покупки, вартість експлуатації, інтелектуальні та фізичні витрати, пов'язані з придбанням або користуванням товаром).

Орієнтації на споживача означає, що головним у діяльності підприємства агропромислового комплексу є завоювання довіри споживача, оскільки остання – основа прихильності. Довіра споживача формує суму сприятливих вражень, які допомагають споживачам не сприймати надто серйозно випадкові недоліки товару або огріхи діяльності підприємства. Довіра зміцнюється завоюванням репутації і досягненням спільності цінностей. На цьому будується прихильність до марки та власне підприємства агропромислового комплексу. Прихильність передбачає, що споживачі придбають продукцію деякої марки, навіть коли її виробник тимчасово перебуває не на кращих позиціях, позаяк довіра діє на рівні емоційних зв'язків. Коли покупець роками придбавав товар і був ним задоволений, він стає менш раціональним, бо тут додаються почуття.

Агропромислова продукція буде мати успіх на ринку тільки тоді, коли вона становитиме цінність для цільового споживача і приносить йому задоволення. Покупець, ґрунтуючись на своєму сприйнятті, вибере з конкуруючих пропозицій такий продукт який, на його думку, володіє найбільшою цінністю. Для визначення такої цінності скористаємося формулою:

$$\begin{aligned} \text{Цінність}(V) &= \frac{\text{Вигоди}}{\text{Витрати}} = \\ &= \frac{\text{Функціональні} \cdot \text{вигоди} + \text{Емоційні} \cdot \text{вигоди}}{\text{Грошові} \cdot \text{витрати} + \text{Тимчасові} \cdot \text{витрати} + \text{Енергетичні} \cdot \text{витрати} + \text{Матеріальні} \cdot \text{витрати}} \end{aligned}$$

Отже, споживча цінність продукції агропромислового виробництва може бути збільшена за рахунок: зростання вигод; зменшення рівня витрат; одночасного зростання вигод і зменшення витрат; перевищення зростання вигод над зростанням витрат; зниження вигод меншими темпами порівняно до зростання витрат.

Споживач, вибираючи з двох пропозицій, які мають для нього цінністю  $V1$  і  $V2$  насамперед порівняє  $V1/V2$ . Якщо співвідношення буде більше одиниці, споживач віддасть перевагу  $V1$ , якщо менше –  $V2$ , і йому буде складно визначитися, якщо співвідношення дорівнюватиме одиниці.

Найбільші можливості в бізнесі криються не в покращанні того, що вже зроблено, а в оволодінні змінами в зовнішньому середовищі. Впроваджувати маркетинг–менеджмент необхідно тому, що він може підвищити ефективність функціонування підприємства агропромислового комплексу і сфери господарства в цілому.

Однією з новаторських концепцій маркетинг–менеджменту, яку перспективно можна впровадити з метою удосконалення управління агропідприємствами у конкурентному середовищі, є концепція холістичного (цілісного) маркетингу, яка визнає, що в маркетинговій справі важливо все, а необхідним є залучення, інтегрованого підходу. Холістичний маркетинг охоплює чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально відповідальний маркетинг. Таким чином, холістичний маркетинг – це підхід, який передбачає спробу визнати і збалансувати різні компетенції та складності маркетингової діяльності.

Взаємозв'язки у системі холістичного маркетингу агропромислового підприємства наведено на рис. 1.20.

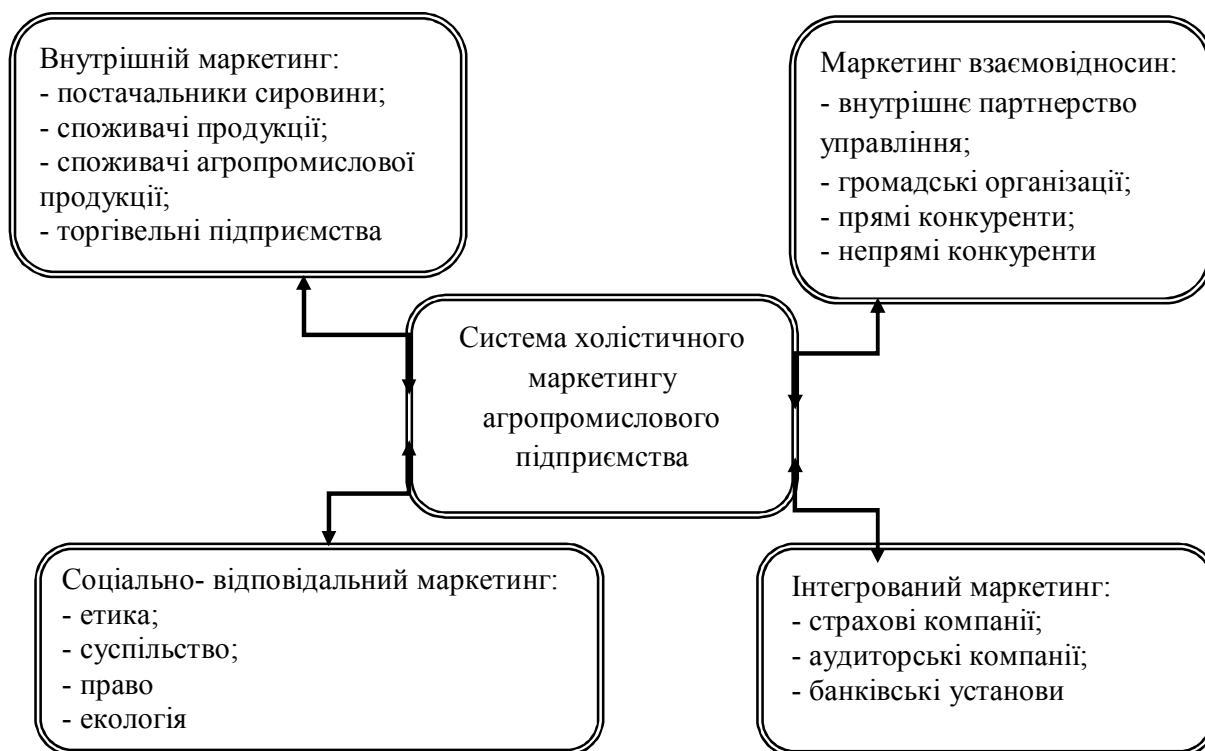


Рис. 1.20. Система холистичного маркетингу агропромислового підприємства

*Розробка автора.*

Проблему формування прихильності намагаються вирішити порівняно нові маркетингові та управлінські концепції. На сьогодні існує кілька нових течій у розвитку маркетингу:

- процесна організація бізнесу при орієнтації на клієнта – виділення ключових процесів, що забезпечують виробництво і доставку товару, їх перегляд з позиції поліпшення якості, оптимізації витрат на основі системного підходу і з використанням інформаційних технологій (реінжиніринг бізнес-процесів);

- розвиток електронної комерції і виникнення інтернет-маркетингу;
- врахування досвіду світових лідерів і засвоєння успішних інновацій – бенчмаркінг;

- часткова відмова від власного виробництва і розширення числа придбаної продукції, послуг (аутсорсинг). Поява віртуальних компаній, де головна компанія виконує лише координаційні функції. Обмеження кількості



постачальників і забезпечення з ними тривалих вигідних взаємовідносин.  
Розгляд виробничого процесу як ланцюжка створення цінності;

- орієнтація на отримання переваг від глобальної діяльності, оптимізація виробництва і реалізації за рахунок правильного розміщення виробництв і вибору ринків;

- CRM-маркетинг (Customer Relationship Marketing) – переорієнтування уваги з одиничних угод на встановлення довготривалі взаємовигідні відносини зі споживачем. Цей аспект враховується в ціновій політиці, заходах стимулювання збуту, під час проведення досліджень тощо. Ведення бази даних клієнтів і т. п.;

- забезпечення міжфункціональної взаємодії, вихід маркетингу за межі маркетингового підрозділу, застосування інтегрованого маркетингу – дворівневої системи, що передбачає інтеграцію маркетингової діяльності в спеціальному відділі та тісну міжфункціональну взаємодію, розвиток командного підходу і методів управління проектами;

- розвиток брендингу та розгляд агропідприємства в жорсткій залежності від позиціонування його торгової марки, бренду. Використання торгової марки як найважливішого активу агропідприємства, а бренду – як символу, що виконує інтегруючу роль в організації маркетингової діяльності;

- широке використання максі-маркетингу, що передбачає застосування інформаційних технологій маркетингового процесу, формування і поповнення баз даних інформацією про клієнтів та організацій-споживачів агропідприємств;

- виявлення перспективних споживачів;

- вибір оптимальних засобів комунікацій (оцінка агропідприємства з погляду затрат на відгук одного перспективного клієнта, а не на охоплення);

- вибір найкращої форми реклами;

- підведення покупця до високого ступеня готовності зробити покупку; концентрація прямого маркетингу на найбільш ефективних клієнтів.

Для реалізації складових процесу маркетинг–менеджменту агропромислове підприємство має дотримати послідовності таких управлінських дій [230].

- 1) визначення сукупності цілей, яких воно прагне досягти коригуючи систему управління;
- 2) аналіз рівня досягнення цілей;
- 3) формування структури системи управління, що передбачає її зміну та коригування відповідно до обраного типу;
- 4) формування механізму управління, який реалізується на основі вироблення та ухвалення рішень, організації виконання рішень, координації та контролю за ходом їх виконання;
- 5) визначення зв'язків, об'єктів і шляхів надходження інформації, кількості, складу документів, порядку їх надання;
- 6) підготовка і використання технічних засобів;
- 7) підбір і навчання технічного та управлінського персоналу.

Ринкові умови, в яких функціонують підприємства агропромислового комплексу, змушують їх здійснювати пошук нових підходів до управління процесом виробництва, переробки та збуту агропромислової продукції, втілюючи нову філософію управління в процесі маркетинг–менеджменту. Такий підхід побудований на досвіді роботи як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств у комплексному поєднанні інструментів маркетингу та менеджменту з урахуванням специфіки регіонів України.

### **Висновки до першого розділу**

У нинішніх умовах новітньої економіки, у боротьбі за споживача підприємство агропромислового комплексу відчуває вплив нових можливостей споживачів, а саме: зростання рівня купівельної спроможності, розширення асортименту товарів і послуг, який для них становить інтерес, великий обсяг інформативності, спрощення системи купівлі через ефективність мереж збуту, можливість отримання відгуків про певний товар

або послугу. Такі умови змушують підприємства здійснювати пошук нових, креативних, ще не відомих для споживача методів впливу на його купівельну поведінку.

Аналіз і вивчення наукових праць, що розкривають сутність поняття «маркетинг–менеджмент» дає можливість визначити, що він являє собою процес розробки комплексу системних заходів, що базується на етапах ґрунтовного та достовірного аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням цих заходів, що націлені на довготривалі та взаємовигідні зв'язки між цільовим ринком і підприємством. Вибір найефективніших засобів маркетинг–менеджменту підприємством безпосередньо залежить від здатності керівництва швидко та своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються на ринку.

Маркетинговий підхід до ухвалення управлінських рішень дає можливість накреслити цілі, виробити стратегії, тактику поведінки підприємства агропромислового підприємства на ринку та його товарну, цінову, збутову, комунікативну стратегії. Використання маркетинг–менеджменту дає змогу суб'єктам підприємницької діяльності агропромислового комплексу краще адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища та забезпечити стратегічний розвиток підприємства.

Застосування маркетинг–менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу тісно пов'язано з дослідженнями, аналізом і реагуванням на зміни як внутрішнього (фінансовий потенціал підприємства, технологічні особливості, кадрове забезпечення, організаційна структура тощо), так і зовнішнього (політичне становище держави, стан економіки, зміни у законодавчо-нормативному забезпеченні, соціальна сфера, конкуренти і т. д.) середовища підприємства.

Для правильного формування маркетинг–менеджменту підприємством необхідним є розуміння здійснення процесу маркетинг–менеджменту, як логічної послідовності дій з досягнення підприємством поставлених цілей. До основних етапів процесу маркетинг–менеджменту належать: аналіз

ринкових можливостей, вибір цільових ринків, позиціонування підприємства на ринку, формування маркетингової стратегії підприємства, розроблення комплексу маркетингу для обраної стратегії, формування програми маркетингу та її реалізація, контроль маркетингової діяльності.

Систему маркетинг–менеджменту варто трактувати як комплекс взаємозалежних у часі та просторі напрямів діяльності, які здійснюються суб'єктом при побудові цілеспрямованої стратегії функціонування на ринку. Забезпечують цю систему три підсистеми: основна або загальна, підсистема комплексу маркетингу, підсистема управління маркетингом.

Результати дослідження показують, що система маркетинг–менеджменту у сфері агропромислового комплексу визначається комплексом (системою) функцій як окремих видів діяльності, що здійснюються у процесі реалізації складових системи. Формуються ці функції на основі елементів маркетингу, а саме: аналіз ринку, планування, організація, координація, мотивація, виконання (реалізація) та контроль (облік) маркетингової діяльності. Суб'єктами реалізації маркетинг–менеджменту у сфері АПК є групи споживачів та організації-споживачі, виробник, спеціалісти з управління та маркетингу, об'єктами – товар, споживачі, посередники, конкуренти.

Однією з новаторських концепцій маркетинг–менеджменту, яку перспективно можна впровадити в Україні з метою вдосконалення управління агропромисловим підприємством у конкурентному середовищі, є концепція холістичного (цілісного) маркетингу, яка визнає, що в маркетинговій справі важливо все, а необхідним є розширений, інтегрований підхід. Холістичний маркетинг охоплює чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально відповідальний маркетинг.

Основні положення розділу опубліковані в [137, 143, 144, 148, 165, 168, 169, 171, 172, 175];

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГ–МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ АПК

#### 2.1. Оцінки маркетинг–менеджменту підприємств АПК

У першому розділі дисертації, визначено, що процес маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу складається із сукупності етапів: аналізу ринку та потреб споживачів; вибору цільових сегментів ринку; значення концептуальних засад діяльності; формування маркетингових стратегій; виокремлення комплексу маркетингу; планування, розроблення маркетингової програми; організації маркетингової діяльності, координації; проведення контролю та аналізу маркетингової діяльності аграрного підприємства. Одним із визначальних етапів процесу є проведення аналізу ефективності маркетинг–менеджменту.

Для проведення аналізу маркетинг–менеджменту необхідно виділити кінцеві результати діяльності суб'єкта, спрямовані на формування структури та складу елементів системи маркетинг–менеджменту, які підлягають оцінюванню, шляхом їх зіставлення з критеріями. Результати діяльності суб'єкта управління визначаються цілями, які перед ним стоять. Тому оцінка маркетинг–менеджменту зводиться до визначення ступенів вирішення основних цілей і реалізації функцій, які забезпечують досягнення цих цілей.

Кожна функція менеджменту також є процесом, оскільки складається із сукупності взаємопов'язаних дій. Систему функцій маркетингового управління доцільно розглядати на основі сукупності різновидів діяльності, які впливають на суб'єкт підприємництва та утворюють функціональну систему. Сутність цієї системи полягає в тому, що функції маркетингового управління націлені на усі елементи об'єкта підприємництва. Складовими функціональної системи функцій є :

1. Основні або загальні функції – характеризують рівень маркетингового управління. До цієї групи варто віднести: прогнозування, планування, мотивацію, контроль, регулювання.

2. Конкретні або специфічні функції, які стосуються певних складових маркетингового управління, а саме: цінової, товарної, збутової та комунікаційної політик.

3. Функції забезпечення маркетингового управління реалізуються в процесі дії певних підсистем управління маркетингом. Реалізація поставлених функцій кожною підсистемою забезпечує реалізацію процесу маркетингового управління.

Розглянемо більш детально такі функції маркетингового управління: планування, організація, мотивація, контроль.

Планування – основна функція менеджменту, як вид діяльності з формування засобів дії, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Планування застосовується до важливих рішень, що визначають подальший розвиток підприємства АПК. Сутність планування виявляється в конкретизації цілей розвитку агропромислового підприємства та його структурних підрозділів окремо на встановлений період: визначення господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовність реалізації, виявлення з цією метою матеріальних, трудових, маркетингових і фінансових ресурсів. Дана функція дає можливість завчасного врахувати внутрішні і зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування й розвитку агропромислового підприємства.

Підхід управління до планування може бути здійснений шляхом встановлення критеріїв і завдань планування, визначення засобів планування, методів узгодження планів, напрямів і методів планування.

Слід чітко визначити:

- ❖ об'єкт планування;
- ❖ суб'єкт планування;
- ❖ період планування;
- ❖ засоби планування;

- ❖ методу планування;
- ❖ узгодження планів.

Організація – це функція, змістом якої є реалізація розроблених планів, створення підприємства АПК, формування його структури і системи управління, організація власне процесів виробництва й обслуговування.

Мотивація як функція менеджменту забезпечує високу якість роботи колективу підприємства АПК. Специфіка атмосфери, яка панує на підприємстві, сформована система мотивацій для працівників залежно від напрямку діяльності підприємства спонукають персонал до ефективної праці.

Реалізація такої функції менеджменту як контроль полягає в моніторингу рівня виконаної роботи. З допомогою контролю можливо завчасно виявити ризики, які супроводжують діяльність підприємства агропромислового комплексу, відхилення від норм і стандартів, тим самим забезпечуючи умови для коригування діяльності підприємства АПК

Головне завдання даної функції – виявлення помилок і визначення шляхів виходу з ситуації, що складалася.

Функція менеджменту регулювання сприяє координації спільної трудової діяльності колективу. Вона здійснюється на основі інформації, що надходить до системи менеджменту із зовнішнього і внутрішнього середовища та спрямована на здійснення заходів щодо доведення параметрів системи менеджменту до вимог зовнішнього середовища.

Функції та цілі системи маркетинг–менеджменту варто відобразити з допомогою дерева взаємозв'язків, де вони враховані за всіма рівнями та для усіх складових цієї системи. Причому встановлення функцій нижчого рівня відбувається з урахуванням деталізації функцій на вищих рівнях, та встановлення рівня їх відповідності необхідним характеристикам.

Формуючи дерево взаємозв'язків, необхідно визначити завдання та мету маркетинг–менеджменту на кожному рівні, враховуючи середовище функціонування підприємства. Кінцевим результатом такого процесу є ефективний механізм управління маркетингом, що забезпечуватиме

ефективність функціонування підприємства агропромислового комплексу. Враховуючи, що основою для формування системи маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового комплексу становить діяльність суб'єкта управління, то структуризацію функцій, цілей та завдань управління відповідно до мети системи доречно здійснювати з урахуванням методичних підходів, які передбачають чіткий розподіл функцій з урахуванням напряму діяльності [31]. Напрями діяльності суб'єкта управління мають бути націлені на створення середовища, яке сприяє побудові та функціонуванню системи маркетинг–менеджменту, а їх діяльність полягає у діях, що включені у такі сфери:

1.1) дії, що забезпечують процес формування системи та підсистем маркетинг–менеджменту;

1.2) дії, що забезпечують створення необхідного середовища, яке сприятиме функціонуванню підсистем системи маркетинг–менеджменту.

З урахуванням результатів дослідження функції другого рівня дерева взаємозв'язків формуються таким чином:

1) реалізація процесу маркетинг–менеджменту за допомогою формування функціональних підсистем, робота яких побудована на основних і конкретних функціях;

2) реалізація процесу маркетинг–менеджменту за допомогою створення підсистем, робота яких побудова на забезпеченні процесу управління.

На наступному рівні дерева взаємозв'язків визначення функції та цілей відповідно до мети реалізується на основі роботи підсистем різного виду [31].

Для прикладу функції третього рівня, які деталізують функцію 1.1, визначаються такими складовими:

1.1.1. Формування ефективного механізму управління товарною політикою;

1.1.2. Формування ефективного механізму управління ціновою



політикою;

1.1.3. Формування ефективного механізму управління комунікативною політикою;

1.1.4. Формування ефективного механізму управління розподільчою політикою.

Для прикладу, деталізація функцій третього рівня, які формують функцію 1.2, реалізується на основі процесу управління витратами з формуванням підсистем:

1.2.1. Методичного забезпечення;

1.2.2. Інформаційно–технічного забезпечення;

1.2.3. Організаційного забезпечення;

1.2.4. Кадрового забезпечення.

На четвертому рівні формування функцій здійснюється з врахуванням «структури діяльності» [31], що передбачає розподіл відповідно до операційної діяльності підприємства.

Наприклад, формування механізму управління товарною політикою реалізується на основі таких складових: планування товарної політики, поетапне розроблення товарної політики, контроль за реалізацією, координація товарної політики, мотиваційні складові для ефективної реалізації товарної політики, тобто з кожної підсистеми управління виокремлюються основні функції.

Враховуючи структуру діяльності кожна з підсистем забезпечує ефективність системи маркетинг–менеджменту.

Після того як виділені об'єктивно необхідні функції системи маркетинг–менеджменту, проводять процедуру оцінювання шляхом порівняння з ними фактичних функцій, які реально реалізуються на підприємстві агропромислового комплексу.

Дослідники виявляють великий інтерес до проблем визначення й оцінки ефективності маркетинг–менеджменту в підприємствах агропромислового комплексу. Це спричинено поступовим перетворенням

підприємства як основної ланки економіки. Отже, виникають сучасні підходи до визначення ефективності, методів її оцінки, розроблення заходів щодо її підвищення.

Проблема визначення економічної ефективності маркетинг-менеджменту вбачає дві мети: обґрунтування ефективності маркетинг-менеджменту на стадії розроблення або ухвалення рішення, зокрема вибір оптимального варіанта; визначення кінцевої ефективності маркетинг-менеджменту після завершення певного періоду часу, виходячи з фактично досягнутих результатів.

Розрахунок економічної ефективності маркетинг-менеджменту передбачає визначення чинників, що впливають на показник ефективності, їх взаємозалежності, характеру впливу на показник ефективності, виявлення резервів її підвищення.

Розгляду методик визначення ефективності маркетинг-менеджменту має передувати розкриття сутності поняття «ефективність маркетинг-менеджменту». Ефективність маркетинг-менеджменту – це сукупність показників, що характеризують маркетингові заходи, використані для підвищення ефективності діяльності підприємства на тактичному та стратегічному рівнях [40, с. 149].

Сукупність методичних підходів до оцінки ефективності маркетинг-менеджменту варто виокремити у дві групи за критерієм способу оцінювання:

- 1) на основі експертних оцінок з врахуванням економічної оцінки. Цей підхід побудований на експертних оцінках щодо таких функцій маркетинг-менеджменту: сегментування ринку і вибір цільових сегментів, позиціонування товару агропромислового підприємства, формування ефективної асортиментної політики, стратегія виведення на ринок нових продуктів, диференціація цінової політики, оптимізація системи збуту, побудова ефективної комунікаційної політики;

- 2) другий підхід оцінки ефективності маркетинг-менеджменту

викладений у дослідженнях науковця Є. Б. Анфіногенова [11], який стверджує, що найбільш важливим показником є вартість бізнесу, яка реалізується на основі складових системи управління, зокрема маркетингових програм.

Цікавим є підхід, що передбачає оцінку ефективності маркетинг-менеджменту в довго- та короткостроковому вимірах. Із позиції короткострокових результатів ефективність маркетинг-менеджменту вимірюється показниками, пов'язаними з доходом.

Найвагомішим показником для стратегічної оцінки ефективності маркетинг-менеджменту є показники, що співвідносні з іміджем та брендом підприємства агропромислового комплексу на ринку: відданість/лояльність бренду, знання бренду, асоціації, пов'язані з брендом, сприйняття (розуміння) бренду. Ефективність маркетинг-менеджменту може також вимірюватися у фінансових показниках, якими оцінюється бренд (рис. 2.1) [116, с. 79–84].

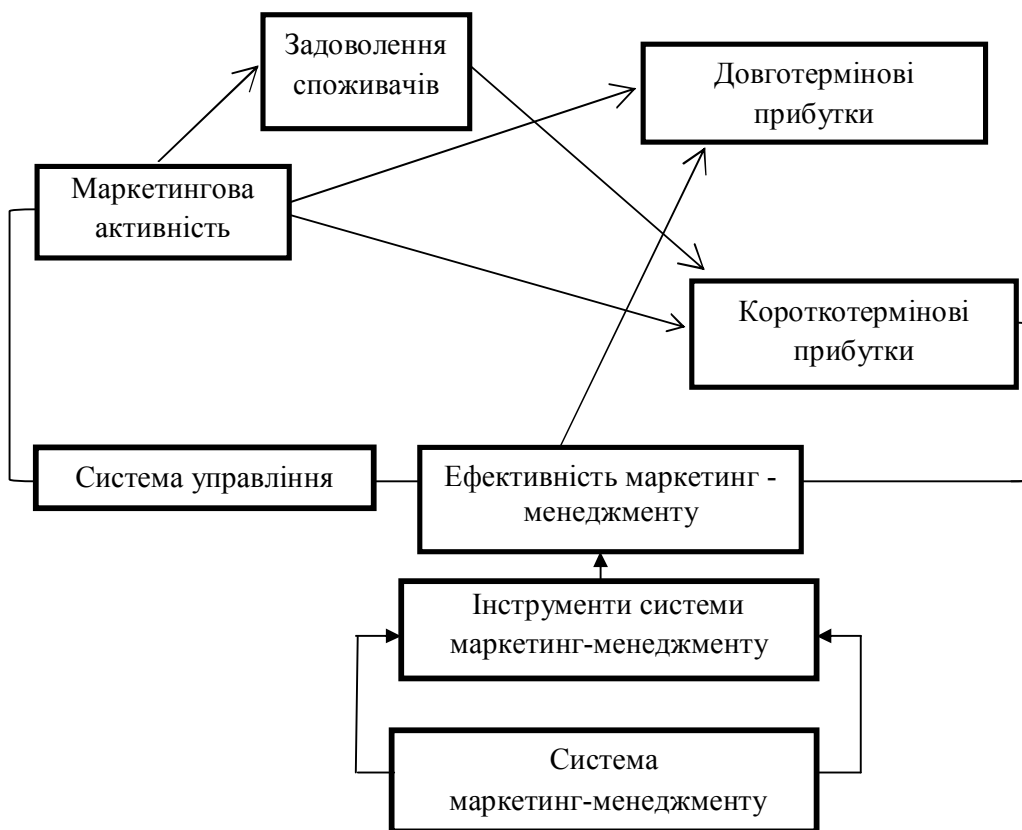


Рис. 2.1. Концептуальна модель ефективності маркетинг-менеджменту

*Складено та узагальнено автором за матеріалами [116, с. 79–84].*

У межах запропонованої моделі активна маркетингова політика є запорукою коротко- та довгострокових прибутків агропромислового підприємства.

Проте, більш ретельну результативну оцінку ефективності маркетинг-менеджменту можна отримати розраховуючи ефективність заходів, серед, яких: ефективність витрат на маркетингові програми, ефективність маркетингових процесів, загальна ефективність маркетингу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Кількісні показники ефективності маркетинг-менеджменту

Показник	Метод розрахунку
Ефективність витрат на маркетингові програми, %	$E = \frac{\Delta Pr}{Vm}$
Ефективність маркетингових процесів (упровадження та адаптація), %	$E = \frac{\Delta Pr_1}{Vmr_1}$
Загальна ефективність маркетингу, %	$E = \frac{\sum \Delta Pr_q}{\sum (Vmr_1 + Vsp_1 + Vmix_1)}$

Складено та узагальнено автором за матеріалами [116, с. 79–84].

Показник ефективності витрат на маркетингові програми обчислюється відношенням приросту обсягу реалізації товарів і послуг до витрат на дослідження [116, с. 79–84]:

$$E = \frac{\Delta Pr}{Vm}, \%, \quad (2.1)$$

де  $\Delta Pr$  – приріст обсягу реалізації товарів та послуг;

$V_m$  – витрати на дослідження ринку.

Показник ефективності маркетингових процесів (упровадження та адаптації) обчислюється відношенням суми приростів обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку до суми витрат на дослідження на певному ринку [116, с. 79–84]:

$$E = \frac{\Delta Pr_1}{Vmr_1}, \quad (2.2)$$

де  $\Delta Pr_1$  – приріст обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку;

$Vmr_1$  – витрати на дослідження на певному ринку.

Показник загальної ефективності маркетингу обчислюється відношенням суми приростів обсягу реалізації товарів і послуг на певних ринках до суми витрат на дослідження на певному ринку, витрат на реалізацію стратегічних планів на певному ринку та витрат на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку [116, с. 79–84]:

$$E = \frac{\sum \Delta Pr_q}{\sum (Vmr_1 + Vsp_1 + Vmix_1)}, \% \quad (2.3)$$

де  $Vmr_1$  – витрати на дослідження на певному ринку;

$Vsp_1$  – витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку;

$Vmix_1$  – витрати на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку.

Узагальнення методик оцінки ефективності маркетинг–менеджменту подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Огляд методик оцінки ефективності маркетингової діяльності

Складові маркетингової діяльності	Показник оцінки ефективності
Маркетингова стратегія	Рівень адаптованості стратегій до умов ринкового середовища в певний проміжок часу
Система маркетинг–менеджменту	Структура прибутку у загальній величині доходу, з урахуванням витрат на маркетинг
Система логістики	Рівень економічного ефекту від інвестованих коштів у побудову системи логістики
Маркетингова інформаційна система	Виокремлення пріоритетної інформації та її використання в системі маркетинг–менеджменту

Складено та узагальнено автором за матеріалами [318].

Для оцінки ефективності маркетинг–менеджменту частіше використовують комплексні методи, засновані переважно на якісних оцінках. Показники, розраховані за такими методичними підходами, показують результативність маркетингової діяльності, а не її ефективність.

Результати дослідження засвідчують, що науковцями ще не виокремлено стійкої позиції щодо критеріїв оцінки маркетинг–менеджменту, тому доречно визначити такі елементи оцінки ефективності маркетинг–менеджменту [16, с. 82]: комплекс маркетингу; функції маркетингу (аналітична, виробнича, збутова, управління); система мотивацій для маркетологів, комерційна та комунікаційна ефективність інструментів комунікаційної політики, процес планування; організаційна структура управління маркетингом, процес контролю, маркетингова інформаційна система.

Проведені дослідження дають нам змогу викласти власне бачення формування системи оцінки маркетинг–менеджменту агропромислового підприємства враховуючи методи та підходи менеджменту (рис. 2.2).

Оцінку ефективності системи маркетинг–менеджменту підприємств АПК здійснюють із залученням методів менеджменту, які дають змогу впорядкувати, спрямувати й ефективно організувати виконання функцій менеджменту, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень. Методи менеджменту мають особливе значення, оскільки, по-перше вони підпорядковані цілям практичного управління, по-друге, використання системи методів при вивченні нових проблем управління дозволяє збільшити обсяг знань про закономірності та процеси, що відбуваються у середовищі функціонування підприємств АПК.

Основою системи методів, що використовуються в управлінні, є загальнонаукова методологія, що ґрунтується на основних наукових підходах і принципах менеджменту. Залежно від ознаки розрізняють таку класифікацію методів менеджменту на підприємствах АПК:

- 1) по відношенню до колективу спеціалістів та інших працівників – адміністративні, економічні, соціально-психологічні;
- 2) по відношенню до організаційних об'єктів управління – сітьові;
- 3) по відношенню до економічних методів – балансові методи.

Окрім загальних методів менеджменту на підприємствах АПК

використовують специфічні методи для виконання певних завдань, а саме: оптимізації, аналізу, прогнозування управлінського рішення.

Адміністративні методи спираються на систему законодавчих актів країни і регіону, нормативно-директивних та методичних документів фірм і вищих органів керівництва, систему планів, програм, систему оперативного керівництва.



Рис. 2.2. Напрями оцінки системи маркетинг-менеджменту агропромислових підприємств

*Складено та узагальнено автором за матеріалами [116, с. 79–84].*

До економічних методів належать:

1) методи, що регулюються державними центральними і регіональними органами – податкова система країни, регіону, кредитно-фінансовий механізм країни, регіону;

2) методи, що регулюються підприємством АПК – економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи, використання наукових підходів і сучасних методів (системного аналізу, прогнозування, оптимізації) менеджменту.

До економічних нормативів функціонування підприємства АПК належать: частка конкурентоспроможної продукції на конкурентних ринках, норма рентабельності по конкретних видах продукції, оборотність оборотних засобів, продуктивність праці, капіталовіддача інвестицій, частка податків у балансовому прибутку підприємства, фондоозброєність праці, частка основних робітників у загальній кількості працюючих на підприємстві, рівень автоматизації виробництва та управління.

Соціально–психологічні методи спрямовані на управління соціально – психологічними процесами в колективі для досягнення поставленої мети чи виконання заданої функції за умови збереження морально-психологічного клімату в колективі, дотримання положень законодавства і вимог нормативних актів. Об'єктами управління соціально-психологічними процесами є: екологічність випущеної продукції та послуг, характер та психофізіологічні особливості працівника, ергономічність робочого місця і виробничого приміщення, система підбору, розміщення, підготовки і перепідготовки кадрів, організація робочого місця, система стимулювання праці працівників, морально-психологічний клімат у колективі, умови відпочинку працівників, інфраструктура регіону.

До методів управління соціально-психологічними процесами відносять: моніторинг навколишнього середовища, технічне вимірювання соціально-психологічних параметрів об'єкта управління, анкетування,



спостереження, метод моментних спостережень процесів, використання мікроелементних нормативів, макетування, телефонне опитування, проведення дослідних, конструкторських та експериментальних робіт, логіко-математичні методи моделювання процесів.

Охарактеризуємо докладніше оцінки ефективності окремих складових маркетинг–менеджменту, що доцільно здійснювати за окремими функціями маркетингу та складовими комплексу маркетингу підприємства:

1. Ефективність передпланового аналізу на основі врахування таких критеріїв, як проведення маркетингових досліджень, сегментація, позиціонування і вибір цільових ринків.

2. Ефективність процесу планування на основі врахуванням критеріїв проведення оцінки ефективності маркетингових планів за часовими періодами.

3. Ефективність організації маркетингу на основі критеріїв – організаційна структура управління маркетингом, цілі та завдання служби маркетингу, взаємозв'язок служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства, прийняття управлінських рішень з питань маркетинг–менеджменту.

4. Ефективність мотивації праці менеджерів і співробітників служби маркетингу, торгового персоналу на основі критеріїв: кінцеві результати обсягу продажу продукції.

5. Ефективність контролю за критеріями, наведеними вище: експертна оцінка під час проведення аудиту маркетингу.

Оцінку ефективності-результативності маркетинг–менеджменту аграрних підприємств можливо провести на основі таких груп індикаторів:

I група –маркетингової привабливості підприємства на ринку (ринкової частки);

II група – ефективності/результативності маркетинг–менеджменту.

Розглянемо індикатори маркетингової привабливості підприємства на ринку (ринкової частки), зокрема індикатори ринкових часток

агропідприємств.

Визначення частки ринку, контрольованої підприємством, є одним з основних завдань будь-якого учасника ринкових відносин. Для аналізу ринкової частки доцільно використовувати кількісну та якісну оцінки, які характеризують величину ринкової позиції й основні чинники, під впливом яких ця позиція формується.

Усі індикатори ринкових часток агропідприємств розглядатимемо на таких ринках: local – місцевий; region – обласний; area – регіональний (кілька областей); state – загальнодержавний. Першим показником у структурі аналізу буде ринкова частка агропідприємства ( $M_s$ ) у натуральному ( $M_{s\ n}$ ) та ціновому ( $M_{s\ p}$ ) виразі.

Частка місцевого ринку обчислюється відношенням обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку в одиницях до суми обсягу реалізації місцевого ринку:

$$M_{S_{in}} = \frac{S_{in}}{\sum S_{i_{in}}}, \% , \quad (2.4)$$

де  $M_{S_1}$  – (marketshare) – частка ринку місцева (у районі діяльності агроформування).

Частка обласного ринку обчислюється відношенням обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку в одиницях до суми обсягу реалізації обласного ринку:

$$M_{S_{rn}} = \frac{S_{in}}{\sum S_{i_{rn}}}, \% . \quad (2.5)$$

Частка регіонального ринку обчислюється відношенням обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку в одиницях до суми обсягу реалізації регіонального ринку:

$$M_{S_{an}} = \frac{S_{in}}{\sum S_{i_{an}}}, \% . \quad (2.6)$$

Частка загальнодержавного ринку обчислюється відношенням обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку в одиницях до суми обсягу реалізації загальнодержавного ринку:

$$Ms_{sn} = \frac{S_{in}}{\sum S_{i_{sn}}}, \%. \quad (2.7)$$

Частка ринку місцева обчислюється відношенням обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку до обсягу реалізації всіх підприємств на місцевому ринку:

$$Ms_l = \frac{S_i}{\sum S_{i_l}}, \%. \quad (2.8)$$

Частка ринку обласна обчислюється відношенням обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку до обсягу реалізації всіх підприємств на обласному ринку:

$$Ms_r = \frac{S_i}{\sum S_{i_r}}, \%. \quad (2.9)$$

Частка ринку регіональна обчислюється відношенням обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку до обсягу реалізації всіх підприємств на регіональному ринку:

$$Ms_a = \frac{S_i}{\sum S_{i_a}}, \%. \quad (2.10)$$

Частка ринку загальнодержавна обчислюється відношенням обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку до обсягу реалізації всіх підприємств на загальнодержавному ринку:

$$Ms_s = \frac{S_i}{\sum S_{i_s}}, \%. \quad (2.11)$$

де  $M_{ss}$  – (marketshare) – частка ринку місцева (у районі діяльності агроформування);

$Ms_r$  – частка ринку обласна (в області);  $Ms_a$  – частка ринку регіональна (у регіоні);

$Ms_s$  – частка ринку загальнодержавна (загалом у країні);

$S_i$  (sales) – обсяг реалізації  $i$ -го підприємства на ринку;

$\sum S_{i_l}$  – обсяг реалізації всіх підприємств на місцевому ринку (у районі діяльності агроформування);

$\sum Si_r$  – обсяг реалізації всіх підприємств на обласному ринку (в області);

$\sum Si_a$  – обсяг реалізації всіх підприємств на регіональному ринку (у регіоні);

$\sum Si_s$  – обсяг реалізації усіх підприємств на загальнодержавному ринку.

До групи показників, яка визначає індикатори маркетингової привабливості підприємства на ринку, доречно долучити систему показників, що визначає ефективність маркетингу:

коефіцієнт знижок

$$K_3 = \frac{C_3}{T_B}, \quad (2.12)$$

де  $C_3$  – сума знижок.

Коефіцієнт рекламних витрат

$$K_P = \frac{C_P}{T_B}, \quad (2.13)$$

де  $C_P$  – сума рекламних витрат;

цінову перевагу

$$Ц_{II} = \frac{(Ц_{\Phi} - Ц_K)}{Ц_K}, \quad (2.14)$$

де  $Ц_{\Phi}$  – середня ціна підприємства за товарами;

$Ц_K$  – середня ціна конкурента за такими самими товарами.

Для підприємств маркетингова привабливість визначається можливістю збільшення обсягів реалізації та захоплення ринку і відображається через показник оптового товарообороту як через відношення обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку до валового регіонального продукту:

$$MA_i = \frac{S_i}{\sum Si_i}; \quad (2.15)$$

$$MA_o = \frac{S_i}{GRPb_o}; \quad (2.16)$$

$$MA_a = \frac{S_i}{GRPb_a}; \quad (2.17)$$

$$MA_s = \frac{S_i}{GDP_b}, \quad (2.18)$$

де  $MA$  (marketing appeal) – маркетингова привабливість місцева (у районі діяльності агроформування);

$MA_o$  – маркетингова привабливість обласна (в області);

$MA_a$  – маркетингова привабливість регіональна (в регіоні);

$MA_s$  – маркетингова привабливість частка ринку загальнодержавна (загалом у країні);

$GRPb_o$  – (gross regional product branch) – валовий регіональний продукт галузі на обласному рівні;

$GRPb_a$  – валовий регіональний продукт галузі на рівні кількох областей (регіону);

$GDP_b$  (Gross domestic product) – ВВП галузі на державному рівні.

Наступним показником, що впливає на ефективність маркетинг-менеджменту в агропромисловому підприємстві, є обсяг реалізації продукту на зовнішній ринок завдяки вдало побудованій системі збуту. Відображає ефективність системи збутової мережі – частка експорту агропідприємства в загальному експорті на відповідній території, яка відображається через відношення обсягу реалізації продукції на експорт  $i$ -го підприємства на ринку до обсягу експорту всіх підприємств на ринку:

$$ES_r = \frac{E_i}{\sum E_{i_r}}, \%; \quad (2.19)$$

$$ES_a = \frac{E_i}{\sum E_{i_a}}, \%; \quad (2.20)$$

$$ES_s = \frac{E_i}{\sum E_{i_s}}, \%, \quad (2.21)$$

де  $ES_r$  (export share) – частка експорту агропідприємства (в області);

$ES_a$  – частка експорту агропідприємства регіональна (у регіоні);

$ES_s$  – частка експорту агропідприємства загальнодержавна (загалом у країні);

$E_i$  (export) – обсяг реалізації продукції на експорт  $i$ -го підприємства на ринку;

$\sum E_{i_r}$  – обсяг експорту всіх підприємств на обласному ринку (в області);

$\sum E_{i_a}$  – обсяг експорту всіх підприємств на регіональному ринку (у регіоні);

$\sum E_{i_s}$  – обсяг експорту всіх підприємств на загальнодержавному ринку.

Враховуючи результати оцінки потенціалу ринку та обсяги реалізації продукції підприємство можна визначити наявність і величину ринкової ніші, де підприємство може отримати додаткову частку на ринку. Проте варто врахувати рівень конкурентної боротьби. В основному таку оцінку здійснюють на основі показника концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі, відображається через відношення сумарних обсягів реалізації чотирьох найбільших підприємств агропромислового комплексу на ринку до обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку та розраховується за формулами:

$$k_{k-l} = \frac{S_1 + S_2 + S_3 + S_4}{\sum S_{i_l}}, \%, \quad (2.22)$$

$$k_{k-r} = \frac{S_1 + S_2 + S_3 + S_4}{\sum S_{i_r}}, \%, \quad (2.23)$$

$$k_{k-a} = \frac{S_1 + S_2 + S_3 + S_4}{\sum S_{i_a}}, \%, \quad (2.24)$$

$$k_{k-s} = \frac{S_1 + S_2 + S_3 + S_4}{\sum S_{i_s}} \%, \quad (2.25)$$

де  $k_{k-l}$  – коефіцієнт концентрації ринку місцевий;

$k_{k-r}$  – коефіцієнт концентрації ринку обласний;

$k_{k-a}$  – коефіцієнт концентрації ринку регіональний;

$k_{k-s}$  – коефіцієнт концентрації ринку загальнодержавний;

$S_1 + S_2 + S_3 + S_4$  – сумарні обсяги реалізації чотирьох найбільших підприємств на ринку.

Показник концентрації залучають для характеристики у кількісному еквіваленті часток найбільших підприємств на ринку. Так, статистичні підприємства США і Франції розраховують коефіцієнти концентрації для 4, 8, 20, 100 провідних компаній ринку, а Німеччини, Великобританії та Канади – для 3, 6, 10. Проте даний метод має вагомий недолік, оскільки нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад,  $k_k$  буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для ринків із різним середовищем функціонування підприємств: одне підприємство контролює 70% ринку, інші 30 підприємств – по 1%, або чотири підприємства контролюють повністю ринок з частками 25% [7].

Певною мірою цього недоліку можна уникнути за допомогою розрахунку індексу Херфіндаля як суми квадратів ринкових часток конкурентів. Індекс Херфіндаля-Хіршмана (англ. Herfindahl-Hirschman Index, або ННІ) – індикатор, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку. Цей індекс обчислюють як суму часток агропідприємств у квадраті за такою формулою [15]:

$$H = \sum Msi^2, \quad (2.26)$$

де  $H$  – кількість усіх компаній;

$Msi^2$  – ринкова частка компанії  $i$ .

Таким чином на ринку, де працюють дві компанії, кожна з яких має однакову ринкову частку в 50%, індекс Херфіндаля-Хіршмана дорівнюватиме  $0.50^2 + 0.50^2 = \frac{1}{2}$ . Цей індекс може мати значення від 0 до 10,000 (або від 0 до 1,000). Він являє собою суму квадратів ринкових часток усіх компаній певної галузі, причому більше значення індексу означатиме більш концентрований ринок (отже, менше конкуренції та більше ризиків для клієнтів).

Державний департамент юстиції США визначає ступінь концентрованості ринку таким чином: індекс має значення нижче 0,1 (або 1,000) – незначна концентрація ринку, значення від 0,1 до 0,18 (або від 1,000 до 1,800) – середня концентрація ринку, значення індексу перевищує 0,18 (або понад 1,800) – висока концентрація ринку. У США будь-яке злиття компаній, яке підвищує індекс Херфіндала-Хіршмана на 0,1 пункта (або 100 пунктів) на ринку середньої концентрації (і на 0,05 / 50 пунктів на ринку з високою концентрацією), автоматично призводить до застосування для цього випадку антимонопольного законодавства. Відображається через суму часток ринку у квадраті:

$$HHI_l = \sum Ms_l^2, \% \quad (2.27)$$

$$HHI_r = \sum Ms_r^2, \% \quad (2.28)$$

$$HHI_a = \sum Ms_a^2, \% \quad (2.29)$$

$$HHI_s = \sum Ms_s^2, \% \quad (2.30)$$

де  $HHI$  – Herfindahl-Hirschman Index, або ННІ;

$M_s$  (marketshare) – частка ринку,  $HHI_l$  (local) – індекс на місцевому рівні;

$HHI_r$  (region) – індекс на обласному рівні;

$HHI_a$  (area) – індекс на регіональному рівні;

$HHI_s$  (state) – індекс на загальнодержавному рівні.

Індекс Розенблюта ( $Ir$ ) розраховується на основі ринкової частки підприємства на ринку та рангу агропідприємства на ринку [15]:

$$Ir = \frac{1}{2 \sum (i \times D_i) - 1} \quad (2.31)$$

де  $D_i$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку;

$i$  – ранг підприємства залежно від його частки на ринку.

Важливими чинниками конкурентної боротьби є динаміка та рентабельність ринку. Вважається, що річний темп зростання ринку має дві критичні межі: максимальна – 140%, мінімальна – 70%.



Темп приросту ринкової частки агропідприємства:

$$\Delta Ms\% = \frac{Ms_t - Ms_0}{Ms_0} . \quad (2.32)$$

Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації):

$$\Delta Tr\% = \frac{V_1}{V_0 - 1} . \quad (2.33)$$

Темп приросту маркетингових витрат агропідприємства:

$$\Delta Mc\% = \frac{Mc_1 - Mc_0}{Ms_0} , \quad (2.34)$$

де  $Mc_1$  (marketingcosts) – маркетингові витрати.

Тому якщо  $\Delta Tr\% > 140\%$ , то ринок перебуває у стані прискореного росту, за умови  $70\% < \Delta Tr\% < 140\%$  він проходить стадію позиційного росту, стагнації або згорання, якщо ж  $Tr\% < 70\%$ , то ринок наближається до кризового стану.

Частка ринку в натуральному виразі (marketshare) виражається через відношення обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку в одиницях до обсягу ринку:

$$Ms_n = \frac{Si_n}{\sum Si_n} , \% . \quad (2.35)$$

Частка ринку (marketshare) відображається через відношення обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку в одиницях до обсягу ринку і обчислюється за формулою

$$Ms_r = \frac{Si}{\sum Si} , \% . \quad (2.36)$$

Ринкова привабливість відображається через відношення обсягу реалізації  $i$ -го підприємства на ринку в одиницях до валового регіонального продукту галузі й обчислюється за формулою

$$MA_r = \frac{Si}{GRP} , \% . \quad (2.37)$$

Показник зростання обсягу ринку (*Gimgrowthinmarket*) відображається через відношення відсоткової динаміки частки ринку до відсоткової динаміки маркетингових витрат й обчислюється за формулою:

$$Gim = \frac{\Delta Im s\%}{\Delta MS\%}. \quad (2.38)$$

Не менш вагоме значення для аналізу й оцінки системи маркетинг-менеджменту агропромислового підприємства має конкурентне середовище, в якому воно працює. Здійснити оцінку цього середовища можна за допомогою таких показників:

1) інтенсивність конкуренції, рівень якої розраховується на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів ( $U_d$ ) [15]:

$$U_d = 1 - \frac{\sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) \sum (D_i - D_{cp})^2}}{D_{cp}}, \%, \quad (2.39)$$

де  $D_i$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку;

$D_{cp}$  – середнє значення;

$n$  – кількість підприємств;

2) показник інтенсивності конкуренції з урахуванням рентабельності ринку ( $U_p$ ) [15]:

$$U_p = 1 - \frac{\Pi}{O_p}, \%, \quad (2.40)$$

де  $\Pi$  – сукупний прибуток, отриманий підприємствами на даному ринку;  $O_p$  – загальний обсяг продажу на ринку;

3) інтенсивність конкуренції, з врахуванням темпу зростання місткості ринку ( $U_{TP}$ ) [2]:

$$U_{TP} = \frac{140 - T_p}{70}, \%, \quad (2.41)$$

де  $T_p$  – річний темп зростання обсягу продажу на ринку;

4) узагальнений показник інтенсивності конкуренції ( $U_K$ ) наведено у формулі [7]:

$$U_K = \sqrt[3]{U_D \times U_{TP} \times U_P}. \quad (2.42)$$

Узагальнивши визначені вище підходи до оцінки ефективності маркетинг-менеджменту, комплексно виділимо ці показники у групи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Оцінка системи маркетинг-менеджменту агроформувань

Показник	Формула	Відношення
1	2	3
Показники ринкової частки		
$Ms_n$ (market share) – частка ринку в натуральному виразі	$Ms_n = \frac{Si_n}{\sum Si_n}$	$Si_n$ (sales) – обсяг реалізації $i$ -го підприємства на ринку; $\sum Si_n$ – обсяг ринку
$MS$ (market share) – частка ринку, %	$MS_r = \frac{Si}{\sum Si}$	$\sum Si$ – обсяг ринку $Si$ (sales) – обсяг реалізації $i$ -го підприємства на ринку
$MA$ (marketing appeal) – ринкова привабливість, %	$MA_r = \frac{Si}{GRP} \quad MA_s = \frac{Si}{GDP_b}$	$GRP$ – валовий регіональний продукт галузі; $GDP$ – ВВП галузі
$ES_r$ (export share) – частка експорту підприємства АПК	$ES_r = \frac{Ei}{\sum Ei}$	$Ei$ – обсяг експорту підприємства; $\sum Ei$ – експорт галузі
Інтенсивність конкуренції		
$(U_D$ – інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів, %	$U_D = \frac{1 - \sqrt{\frac{1}{n} \sum (D_i - D_c)^2}}{D_c}$	$D_i$ – частка $i$ -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку; $D_c$ – середнє значення; $n$ – кількість підприємств
$U_{TP}$ – інтенсивність конкуренції залежно від темпу зростання місткості ринку	$U_{TP} = \frac{140 - T_p}{70}$	$T_p$ – річний темп зростання обсягу продажу на ринку
$U_K$ – узагальнений показник інтенсивності конкуренції, %	$U_K = \sqrt[3]{U_D \times U_P \times U_{TP}}$	-

## Продовження табл.2.3.

Монополізація ринку		
$k_{k,r}$ – коефіцієнт концентрації ринку, %	$k_{k,r} = \frac{S_1 + S_2 + S_3 + S_4}{\sum S_i}$	$S_1 + S_2 + S_3 + S_4$ – сумарні обсяги реалізації чотирьох найбільших підприємств на ринку
<i>HHI</i> (Herfindahl-Hirschman Index, або <i>HHI</i> ) – індекс Херфіндала-Хіршмана	$HHI = \sum_n Ms_i^2$	$Ms_i^2$ – ринкова частка компанії $i$ ; $n$ – кількість усіх компаній
<i>Ir</i> – індекс Розенблота	$Ir = \frac{1}{2 \sum (i \times D_i) - 1}$	$D_i$ – частка $i$ -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку; $i$ – ранг підприємства залежно від його частки на ринку
Gim Growthinmarket – показник зростання обсягу ринку	$Gim = \frac{\Delta Im s\%}{\Delta MS\%}$ $\Delta Im s\%$ – відсоткова динаміка частки ринку; $\Delta MS\%$ – відсоткова динаміка маркетингових витрат	Темпи зростання частки ринку відносно темпів зростання витрат на маркетингову діяльність агроформувань

Розробка автора.

Важливим засобом подальшого ринкового зростання є оцінка місткості ринку. Аналіз охоплює оцінку потенціалу ринку, його доступності, сприйнятливості і стабільності. Оцінюючи потенціал ринку, необхідно встановити, чи існує вже пропозиція аналогічного товару (послуги). Якщо так, то належить виміряти місткість ринку і попит на перспективу. Місткість ринку країни за деяким товаром протягом календарного року розраховують на основі офіційних статистичних даних за формулою [46, с. 49–54]:

$$Mcap = Np + Rz + E + I + D(-I) - E_o + I_o, \quad (2.43)$$

де  $Mcap$  – місткість ринку; $Np$  – національне виробництво даного товару; тис. од; $Rz$  – залишок товарних запасів на складах підприємств-виготовлювачів у країні, тис. од.; $E$  – експорт, тис. од.; $I$  – імпорт, тис. од.;

$D(-I)$  – зниження (М – збільшення) запасів товарів у продавців і споживачів товарів у певній країні;

$E_o$  – непрямий експорт, тис.од.;

$I_o$  – непрямий імпорт, тис. од.

Враховуючи відсутність даних за показниками  $E_o$ , їх можна не брати в розрахунок.

Комплексне оцінювання ефективності / результативності маркетингового менеджменту визначається такими показниками:

1) частка витрат на маркетинг у валовій реалізації ( $Sms$ ), %, відображається відношенням валової реалізації продукції до маркетингових витрат та множенням на 100%:

$$Sms = \frac{R}{MC} * 100\%, \quad (2.44)$$

де  $Sms$  – частка витрат на маркетинг у валовій реалізації  $R$  – валова реалізація продукції;

$MC$  – маркетингові витрати;

2) маркетингова місткість витрат  $Smc$  відображається через відношення маркетингових витрат до валової реалізації продукції:

$$Smc = \frac{MC}{R} \% ; \quad (2.45)$$

3) маркетингова місткість витрат у валових витратах  $MC$  виражається через відношення маркетингових витрат до валових витрат:

$$MCmc = \frac{MC}{DC} \% ; \quad (2.46)$$

де  $DC$  – валові витрати;

4) рентабельність витрат на маркетинг та збут агропромислової продукції ( $Rms$ ) обчислюють через відношення прибутку до маркетингових витрат:

$$Rms = \frac{P}{MC} \% , \quad (2.47)$$

де  $P$  – прибуток (фінансовий результат) від реалізації;

$MC$  – маркетингові витрати;

5) маркетингова місткість витрат у чистому прибутку:

$$Rmc = \frac{1}{Rms} \% ; \quad (2.48)$$

6) показник зростання доходів від додаткових вкладених витрат на маркетинг ( $Grims$ ) обчислюють через відношення відсоткової динаміки зростання доходів до відсоткової динаміки маркетингових витрат за формулою

$$Grims = \frac{\Delta In\%}{\Delta MS\%} , \quad (2.49)$$

де  $\Delta In\%$  – відсоткова динаміка зростання доходів;

$\Delta MS\%$  – відсоткова динаміка маркетингових витрат;

7) коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат ( $\Delta SMc\%$ ) обчислюють через відношення темпу зростання обсягу реалізації до темпу зростання маркетингових витрат

$$\Delta SMc\% = \frac{\Delta S\%}{\Delta Mc\%} , \quad (2.50)$$

де  $\Delta S\%$  – темп зростання обсягу реалізації;

$\Delta Mc\%$  – темп зростання маркетингових витрат;

8) рентабельність маркетингових вкладень ( $ROI$ ) обчислюють за формулою

$$ROI(Индекс) = \frac{S - M_i}{M_i} \% , \quad (2.51)$$

де  $S$  – обсяг реалізації, дохід підприємства;

$M_i$  – маркетингові інвестиції;

9) рентабельність маркетингових вкладень ( $ROMI$ ) обчислюють через відношення доходу, який отримали в результаті маркетингових дій, до маркетингових інвестицій:

$$ROMI(Индекс) = \frac{Sm}{Mi} \% , \quad (2.52)$$

де  $Sm$  – дохід, який отримали в результаті маркетингових дій;

$Mi$  – маркетингові інвестиції;

10) показник зростання доходів від додаткових вкладених витрат на маркетинг ( $GrimS$ ) обчислюють через відношення відсоткової динаміки зростання доходів до відсоткової динаміки маркетингових витрат:

$$GrimS = \frac{\Delta In\%}{\Delta MS\%}, \quad (2.53)$$

де  $\Delta In\%$  – відсоткова динаміка зростання доходів;

$\Delta MS\%$  – відсоткова динаміка маркетингових витрат.

Комплексне оцінювання ефективності/результативності маркетинг-менеджменту наведено в табл. 2.4.

Важливим етапом у межах діяльності агропромислового підприємства є ефективність реалізації маркетингових заходів, що ввідображатиметься трьома основними показниками:

1) відношенням доходів від реалізації  $i$ -го заходу до витрат на реалізацію  $i$ -го заходу:

$$R_i = \frac{D_i}{MC_i}, \quad (2.54)$$

де  $D_i$  – дохід від реалізації  $i$ -го заходу;

$MC_i$  – витрати на реалізацію  $i$ -го заходу;

2) відношенням абсолютних темпів приросту доходів від реалізації  $i$ -го заходу до темпів приросту витрат на реалізацію  $i$ -го заходу:

$$\Delta R_i = \frac{\Delta D_i}{\Delta MC_i}; \quad (2.55)$$

3) відношенням відносних темпів приросту доходів від реалізації  $i$ -го заходу до темпів приросту витрат на реалізацію  $i$ -го заходу:

$$\Delta R_i \% = \frac{\Delta D_i \%}{\Delta MC_i \%}. \quad (2.56)$$

**Комплексне оцінювання ефективності/результативності  
маркетинг–менеджменту**

Показники	Коефіцієнт	Формула для розрахунку	Значення показників
1	2	3	4
Частка витрат на маркетинг у валовій реалізації, %	$Sms$	$Sms = \frac{R}{MC}$	$R$ – валова реалізація продукції; $MC$ – маркетингові витрати
Маркетингова місткість витрат, %	$Smc$	$Smc = \frac{MC}{R}$	-
Маркетингова місткість витрат у валових витратах, % Marketing capacitycosts	$MCmc$	$MCmc = \frac{MC}{DC}$	$DC$ – валові витрати
Рентабельність витрат на маркетинг та збут аграрної продукції, %	$Rms$	$Rms = \frac{P}{MC}$	$P$ – прибуток (фінансовий результат) від реалізації; $MC$ – маркетингові витрати
Маркетингова місткість витрат у чистому прибутку, %	$Rmc$	$Rmc = \frac{1}{Rms}$	$Rmc$ – маркетингова місткість витрат
Показник зростання доходів від додаткових вкладених витрат на маркетинг Grims	$Grims$	$Grims = \frac{\Delta In\%}{\Delta MS\%}$	$\Delta In\%$ – відсоткова динаміка зростання доходів; $\Delta MS\%$ – відсоткова динаміка маркетингових витрат
Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат	$\Delta SMc\%$	$\Delta SMc\% = \frac{\Delta S\%}{\Delta Mc\%}$	$\Delta S\%$ – темп зростання обсягу реалізації; $\Delta Mc\%$ – темп зростання маркетингових витрат
Рентабельність маркетингових вкладень, %	$ROI$	$ROI = \frac{S - M}{M_i}$	$S$ – обсяг реалізації, дохід підприємства $M_i$ – маркетингові інвестиції
Рентабельність маркетингових вкладень, %	$ROMI$	$ROI = \frac{S_m}{M_i}$	$S_m$ – дохід, який отримали в результаті маркетингових дій $M_i$ – маркетингові інвестиції

Розробка автора.

Отже, оцінка ефективності маркетинг–менеджменту має бути конкретною, результати аналізу – повністю визначеними, адже вони слугуватимуть інформаційним підґрунтям для прийняття рішень директорами підприємств.



## 2.2. Інструменти управлінського механізму системи маркетинг–менеджменту підприємств АПК

Визначивши методи, які дають змогу провести аналіз та здійснити оцінку ефективності системи маркетинг–менеджменту в підприємствах агропромислового комплексу, необхідно виокремити інструментарій, і в такий спосіб сформувати структурні компоненти системи маркетинг–менеджменту, щоб підприємство агропромислового комплексу могло досягти оптимальних результатів у своїй комерційній діяльності.

Реалізація системи маркетинг–менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу ґрунтується на таких завданнях:

- завдання виконання;
- завдання управління;
- концептуальні завдання.

Завдання виконання реалізуються відповідно до структури комплексу маркетингу, який включає в себе такі складові: ціна, збут, комунікація, товар. Саме структура комплексу маркетингу стає ключовим інструментом для побудови механізму управління, що реалізується в комбінації її складових на тактичному та стратегічному рівнях.

Варто зазначити, що формуючи структуру комплексу маркетингу відповідно до цілей, поставлених перед підприємством, необхідно спочатку вирішити, який товар та для якого сегменту запропонувати на ринку, при цьому ухвалити рішення про цінову й розподільчу політику, а лише потім формувати політику комунікації, що будується на засобах впливу – реклама, індивідуальний продаж, зв'язок із громадськістю, стимулювання продажу. За сформованою структурою комплексу маркетингу має здійснюватись постійний контроль.

Основою для завдань управління є показники, що забезпечують реалізацію кількісних та якісних цілей.

Постановка якісних цілей для підприємства агропромислового комплексу ґрунтується на оптимальних досягненнях, яких воно прагнучиме досягти відображаючи стратегічні цілі. Водночас оптимальні результати роботи підприємства є стимулом для якісної роботи кадрового потенціалу, з метою найкраще задовольнити потреби споживачів на ринку. Варто також відзначити увагою споживачів, що якість їх роботи і рівень продуктивності праці визначають комерційний результат підприємства.

Кількісні підприємницькі мають відповідати і узгоджуватися зі структурною складовою підприємства. Тому їх можна поділити наступним чином:

- результативні цілі (рівень прибутку, рівень рентабельності, чистий прибуток);
- балансові показники (частка власного і залученого капіталу, внески на покриття витрат);
- показники рівня продуктивності праці (товарооборот на одного працівника, рівень продуктивності праці);
- показники рівня ринкової частки (зайнята ринкова частка та її кількісне зростання).

Варто відзначити, що завдання управління й виконання мають, зазвичай коротко- і середньостроковий характер та орієнтовані на концептуальні завдання. Кожне підприємство будує стратегію розвитку на ринку на основі концепції, яку ще називають концепцією маркетингу або концепціями управління підприємством в умовах ринку (удосконалення виробництва, інтенсифікації комерційних зусиль, соціально-етичного маркетингу тощо) [98].

Реалізуються такі концепції на засадах управлінського механізму, складовими якого є:

- 1) маркетинговий аналіз – аналіз маркетингового середовища, аналіз ринкових можливостей, сегментування ринку, позиціонування товару;

2) маркетинговий синтез – визначення мети маркетинг-менеджменту;

3) стратегічний маркетинг – розробка маркетингових стратегій враховуючи стратегічні перспективи;

4) операційний маркетинг – розробка комплексу маркетинг-менеджменту та їх інтеграція в стратегічний план маркетинг-менеджменту;

5) маркетинговий контроль – контроль ефективності.

Маркетинговий аналіз передбачає дослідження рівня попиту та пропозиції, вивчення асортиментної політики й поведінки споживачів на ринку, з урахуванням умов ринкової кон'юнктури побудову ефективного механізму просування товарів (послуг) на ринку [197].

Застосування маркетингового аналізу при побудові стратегії управління спрямоване на оптимальне балансування цілей підприємства з метою задоволення потреб споживачів. Використовують його при складанні маркетингового плану, оцінювання його результатів і контролю під час реалізації процесів, передбачених цим планом.

Реалізується маркетинговий аналіз на основі таких принципів:

- об'єктивність;
- системність;
- комплексність.

Такий комплекс принципів забезпечує прийняття обґрунтованих, комплексних рішень, ефективного плану маркетинг-менеджменту, систематичного контролю за реалізацією обраної стратегії. Враховуючи мінливість умов функціонування підприємства агропромислового комплексу, маркетинговий аналіз є тим джерелом, що забезпечують стійкість і ціленапрявленість у прийнятті рішень. З огляду на часовий фактор виділяють наступні види маркетингового аналізу:

1) залежно від теми:

– маркетинговий аналіз, що є основою для підготовки плану маркетинг-менеджменту, маркетингових рішень. Суть даного виду

маркетингового аналізу полягає в обґрунтуванні перспективи розвитку явищ і процесів. Основою такого аналізу є виявлення причинно-наслідкових зв'язків, які безпосередньо впливатимуть на результативність діяльності;

- маркетинговий аналіз як засіб контролю за виконанням плану маркетинг-менеджменту. Реалізується він після певного етапу стратегії

2) з урахуванням часової перспективи:

- стратегічний маркетинговий аналіз, який побудований на основі аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства, та його поведінки в даних умовах. У процесі його проведення передбачається аналіз значного обсягу інформації за певний період часу;

- оперативний маркетинговий аналіз, який побудований на основі вивчення факторів внутрішнього середовища функціонування підприємства. В межах такого аналізу здійснюється вивчення роботи підприємства протягом кожного дня його роботи з метою запобігання факторів негативного впливу на діяльність агропромислового підприємства.

Наступною складовою концепції управління є маркетинговий синтез, мета якого – визначення цілей розвитку з урахуванням потенційних можливостей підприємства агропромислового комплексу.

Реалізується маркетинговий синтез на основі таких етапів:

- 1) накреслення цілей;
- 2) оцінка цілей;
- 3) ієрархія цілей.

Формування та накреслення цілей агропромислове підприємство може здійснювати враховуючи такі альтернативи:

- інтегрований розвиток – у напрямі вертикальної або горизонтальної інтеграції;
- диверсифікований розвиток – у напрямі концентрованої диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломератної диверсифікації.

Оцінка цілей для агропромислового підприємства проводиться в межах кількості, часу, місця та визначає, скільки користі принесе це формування при їх реалізації та проведенні контролю.

Для побудови ієрархії цілей агропромислового підприємства доцільно використовувати принцип диференціації ієрархії цілей (рис. 2.3).

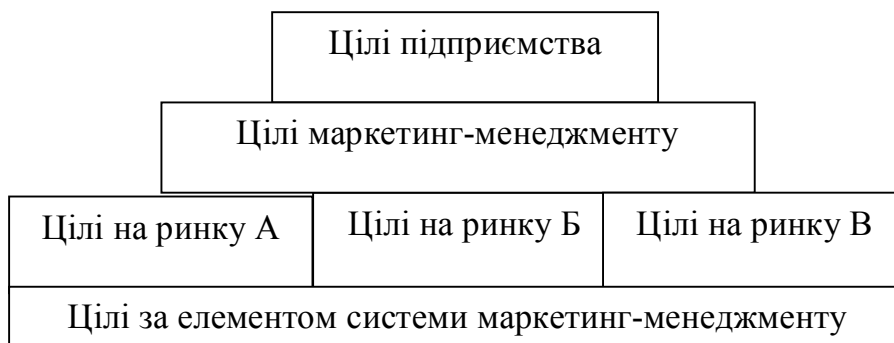


Рис. 2.3. Ієрархія цілей агропромислового маркетингу в системі маркетинг-менеджменту

*Розробка автора.*

Усі цілі агропромислового підприємства повинні відповідати таким вимогам:

- ❖ конкретність;
- ❖ видимість (термін досягнення мети);
- ❖ реальність (досяжність);
- ❖ кількісна визначеність;
- ❖ логічність у постановці цілей;
- ❖ ефективність (результативність, прибутковість).

Наступною складовою концепції управління системи маркетинг-менеджменту є стратегічний маркетинг. Мета стратегічного маркетингу – побудова стратегій щодо перспективного розвитку підприємства, враховуючи стратегічні цілі, ринкові умови, загрози та можливості для розвитку. Місце стратегічного маркетингу в структурі системи маркетинг-менеджменту агропромислового підприємства визначається тим, що він

побудований з урахуванням стратегічного планування, де відображено цілі та завдання маркетингових стратегій (рис. 2.4).

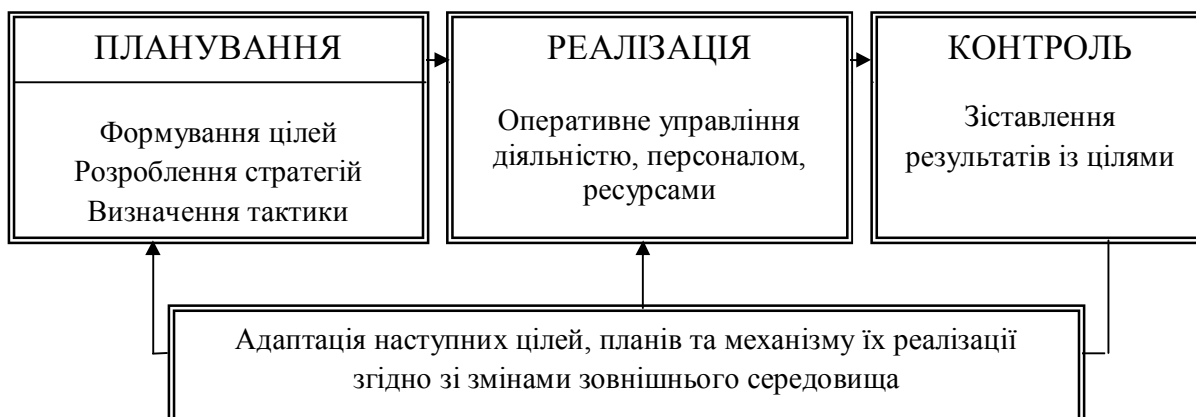


Рис. 2.4. Місце стратегічного маркетингу в системі маркетинг–менеджменту агропромислового підприємства

*Узагальнено автором.*

Розкриваючи сутність стратегічного маркетингу, варто відзначити, що науковці не дійшли одностайної думки щодо єдиного трактування поняття «стратегічний маркетинг».

Відомий бельгійський маркетолог Ж.-Ж. Ламбен стверджує, що «стратегічний маркетинг – це постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що сприяє розробці ефективних товарів, які призначені для конкретних груп споживачів і володіють особливими властивостями, які відрізняють їх від товарів-конкурентів і, отже, забезпечують виробнику стійку конкурентну перевагу» [131, с. 17-18 ].

На противагу бельгійському маркетологу російський маркетолог Р. А. Фатхутдінов стверджує, що «стратегічний маркетинг – це діяльність щодо розробки нормативів конкурентоспроможності організації і товарів, що нею виробляються, на основі досліджень стратегічних потреб, цінностей, товарів і ринків. Стратегічний маркетинг є першою стадією життєвих циклів об'єктів (соціально-економічних, виробничих, технічних, технологічних та інших систем) і першою загальною функцією менеджменту» [328, с.7-8 ].

Вивчаючи думку вітчизняних науковців щодо трактування поняття «стратегічний маркетинг», можна визначити, що «стратегічний маркетинг – це процес постійного аналізу потреб ринку, сегментування ринку та розробки концепцій забезпечення конкурентоспроможності товарів, вибір ринків та стратегій на них. Його головною метою є збалансування вимог ринку і можливостей підприємства у задоволенні потреб споживачів» [72, с. 193–195].

Підсумовуючи викладені твердження, на нашу думку, сутність поняття «стратегічний маркетинг» розкриває таке трактування: стратегічний маркетинг – це багатовекторний напрям роботи з дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства агропромислового комплексу з метою формування місії та цілей підприємства, розробки стратегії та формуванні сприятливих передумов для ефективної її реалізації, що забезпечило б підприємству конкурентні переваги на ринку.

Суб'єктами стратегічного маркетингу є склад професійних фахівців, що забезпечують реалізацію поставлених завдань виконання визначених цілей.

Участь стратегічного маркетингу в структурі системи управління підприємством достатньо неоднозначна. Наприклад, Р. А. Фатхутдінов стверджує: «... стратегічний маркетинг є першою загальною функцією менеджменту, наступними за якою йдуть планування, організація процесів щодо виконання планів, облік і контроль, мотивація і регулювання» [328, с. 34-39].

Науковець Н. В. Куденко визначає стратегічний маркетинг у системі стратегічного менеджменту, враховуючи поняття «функціональна стратегія»: «...функціональна стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії фірми. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури фірми, остільки стратегічний маркетинг важлива невіддільна частина стратегічного менеджменту фірми» [128, с. 5–6 ].

Враховуючи визначену кількість наукових ідей, варто розглядати стратегічний маркетинг як інтегровану функцію маркетинг–менеджменту. Оскільки дана функція інтегруватиме інструменти планування, системи організаційної структури, мотивації та контролю, що в кінцеву результаті забезпечуватиме комерційний успіх підприємства на ринку. А також, як інтегрована функція маркетинг–менеджменту буде задіяна на всіх рівнях підприємства.

На загальнокорпоративному рівні така інтегрована функція забезпечуватиме вибір стратегічного курсу, що реалізується на основі цілей та місій. На бізнес-рівні за допомогою інтегрованої функції вивчатимуться ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів та визначені напрями їх розвитку. На функціональному рівні з допомогою інтегрованої функції визначатимуться вектор стратегії підприємства та умови її реалізації.

Реалізується практичний процес розвитку системи маркетинг–менеджменту на основі певних рівнів. Такими рівнями є: розробка перспективної і тактичної маркетингової політики підприємства (рис. 2.5).

Враховуючи стан галузі, умови ринкової кон'юнктури, базові стратегії підприємства агропромислового комплексу вибирають відповідну модель структури комплексу маркетингу та формують систему мотивацій для персоналу підприємства.

Сукупність заходів у межах комплексу маркетингу на короткострокових і тактичних рівнях розробляють на етапі оперативного планування маркетингу.

Проведені дослідження наукових підходів і характеристика структурних складових системи маркетинг–менеджменту дають змогу виокремити комплекс інструментів, що забезпечуються виконанням управлінських рішень у системі маркетинг–менеджменту.



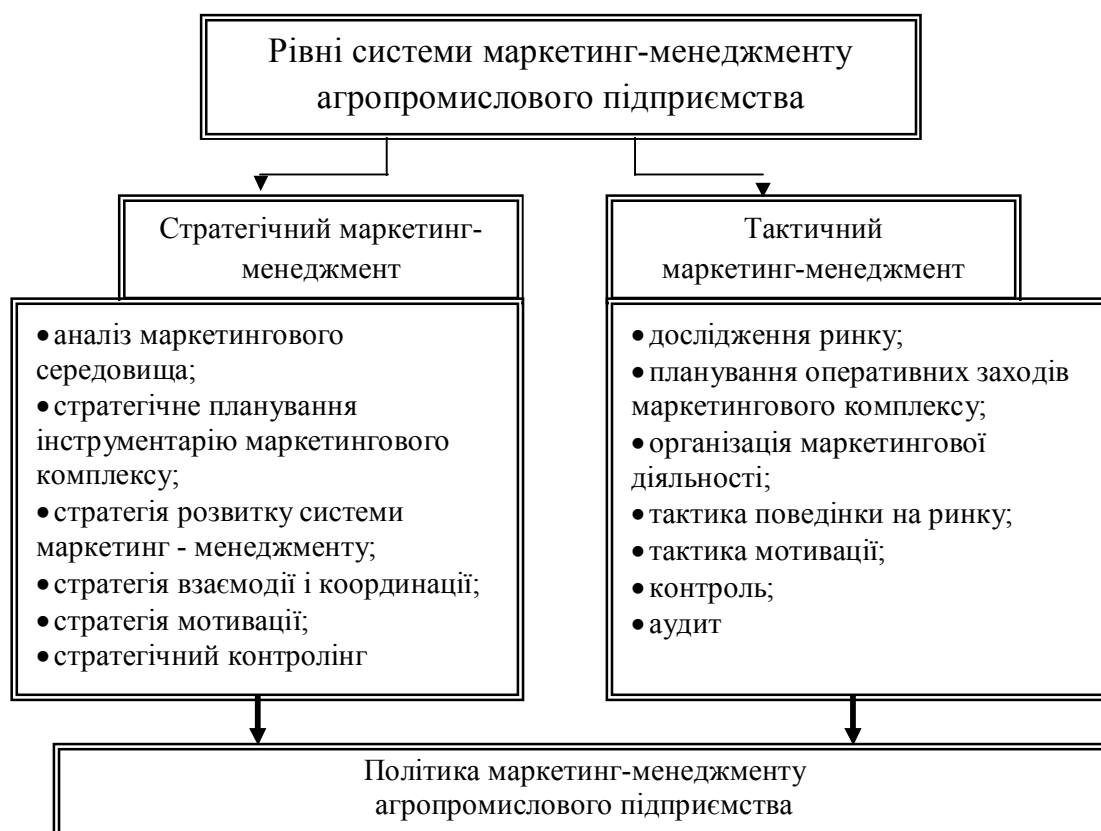


Рис. 2.5. Рівні системи маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу

*Розробка автора.*

Формують комплекс інструментів залежно від напрямку управлінських рішень, а саме: аналіз і вибір цільових сегментів, ринків, розроблення маркетингової стратегії, розроблення товарної політики, розроблення комунікаційної політики, управління каналами збуту, організація і здійснення контролінгової діяльності. Розглянемо ці інструменти.

Аналіз:

а) концепції і елементів маркетингової інформаційної системи, стану організації маркетингової розвідки і бенчмаркінгу, рівня підтримки маркетингових рішень, системи маркетингових досліджень;

б) зовнішнього середовища маркетингу – чинників мікросередовища і макросередовища підприємства;

в) споживчих ринків і поведінки покупців – дослідження моделі

купівельної поведінки, чинників, що впливають на поведінку покупців і на процес прийняття ними рішення про покупку;

г) ринків підприємницьких організацій і поведінки покупців-організацій;

д) конкурентів – виявлення конкурентів, встановлення їх кількості й потенційних можливостей, визначення стратегій конкурентів і їх цілей, оцінка сильних і слабких сторін конкурентів, розробка моделі взаємодії з конкурентами, вибір стратегії орієнтації на покупців або на конкурентів.

Вибір цільових ринків:

а) вимір і прогнозування ринкового попиту;

б) виявлення ринкових сегментів та обґрунтування цільових ринків.

Розробка маркетингової стратегії:

а) обґрунтування маркетингових стратегій диференціації і прогнозування маркетингової пропозиції;

б) визначення значущості й вибір постачальників, виявлення потенційних конкурентних переваг, вибір комунікативних заходів позиціонування підприємства, вибір інструментів конкурентної диференціації;

в) створення маркетингових стратегій для лідерів ринку, інноваторів, послідовників і володарів ніші;

г) розробка стратегій для глобального ринку; оцінка глобального маркетингового зовнішнього середовища, рішення про вихід на зарубіжні ринки, ухвалення рішення про програму маркетингу і про організаційну структуру маркетингу;

д) розробка цінових стратегій і програм: встановлення й адаптація цін, вибір рішення про реакцію на зміну цін.

Товарна політика:

а) генерація ідей, їх оцінка, розробка й перевірка концепції оновлення товару;

б) розробка товару, організація ринкового тестування і процесу

комерціалізації товару, вивчення процесу визнання товару покупцем;

в) управління життєвим циклом товарів;

г) управління асортиментом товарів;

д) управління сервісним підприємництвом: класифікація існуючих і перспективних послуг, аналіз характеристик послуг, розробка маркетингової стратегії підприємства у сфері послуг, управління послугами, відповідними товару.

Вибір і управління каналами розподілу товарів агропромислового підприємства:

а) вибір рішення про структуру каналу;

б) вибір рішення про управління каналами;

в) аналіз динаміки маркетингового каналу;

г) дослідження процесу взаємодії (співпраця, конфлікт, конкуренція) у системі каналів розподілу товарів;

д) управління роздрібною й оптовою торгівлею, організація торговельного персоналу.

Управління комунікативними процесами в системі маркетингового менеджменту:

а) розробка стратегій комунікації і просування товарів, обґрунтування алгоритму ефективної комунікації;

б) розробка ефективної системи взаємодії з партнерами, споживачами і конкурентами;

в) розробка оптимальних рішень мультимедіакампаній – атвердження цілей реклами, ухвалення рішення про рекламний бюджет, вибір засобів реклами, оцінка ефективності реклами;

г) розробка програм прямого маркетингу, оптимізація збуту і паблік рілейшнз.

Організація, здійснення, оцінка і контролінг маркетингових рішень і програм:

а) організація компанії;

- б) організація маркетингу;
- в) оцінка ефективності маркетингових рішень;
- г) контроль і аудит маркетингової діяльності – контроль за виконанням річних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності, стратегічний контроль, організація ревізій маркетингової діяльності.

Функціонування та розвиток підприємств агропромислового комплексу в сьогоденних реаліях супроводжуються сукупністю ризиків, які прямо чи опосередковано впливають на їхню діяльність. Такими ризиками є: валютні коливання, високий рівень конкуренції, коливання рівня попиту та пропозиції, невизначеність законодавчої бази щодо ведення підприємницької діяльності та ін. Тому при формуванні системи маркетинг–менеджменту необхідною умовою є врахування рівня ризику та побудова механізму їх управління.

Як категорія, сутність поняття «ризик» обумовлюється певними властивостями:

- невизначеність, адже ризик виникає у зв'язку з певними подіями;
- збиток, адже ризик може призвести до негативного результату;
- наявність аналізу розвитку ситуації, адже можлива якісна та кількісна оцінка виникнення ризику й можливих негативних наслідків у майбутньому;
- належність конкурентному суб'єкту.

Враховуючи властивості ризику можна стверджувати, що ризик – це характеристика результату, що має невизначений характер, за можливості настання негативних наслідків, проте кількісно виражена.

Щодо категорії «маркетинговий ризик», то варто виокремити такі підходи до трактування поняття:

- 1) вид ризику, що виникає в результаті маркетингової діяльності підприємства;
- 2) вид ризику, що супроводжує певний напрям маркетингового управління;

Виникнення категорії «ризик маркетинг–менеджменту» пов'язане з

системою управління в маркетинговій діяльності підприємства, має кількісну та якісну оцінку і впливає на кінцевий результат комерційного успіху підприємства.

Результати дослідження показують, що існують різні підходи до класифікації ризиків маркетинг–менеджменту. Так у наукових працях вчений М. МакДональд пропонує класифікацію ризиків маркетинг–менеджменту, які об'єднанні у три групи (табл. 2.5).

Особливість ризиків маркетинг–менеджменту полягає в тому, що вони охоплюють увесь процес управління системою маркетинг–менеджменту, але найбільше проявляються у сфері обігу залежно від розміру прибутку.

Таблиця 2.5

### Класифікація ризиків маркетинг–менеджменту

Категорія ризиків маркетинг–менеджменту	Під компоненти ризиків	Характеристика
1	2	3
Ринковий ризик	Ризик продуктової категорії	Обсяги продуктової категорії можуть виявитися недостатніми
	Ризик існування ринку	Частка в цільовому ринку може виявитися незначною
	Ризик обсягів продажу	Незначні обсяги реалізації порівняно з планованими
	Прогнозний ризик	Ризик зростатиме повільніше, ніж це було заплановано
	Ціновий ризик	Зниження рівня цін від запланованого
Частковий ризик у стратегії	Ризик оцінки цільового ринку	Напрямок роботи стратегії обмежений лише частиною цільового ринку і пропозиція цінності зацікавить меншість цільових клієнтів
	Ризик пропозиції	Пропозиція ринку може бути не сприйнята цільовим сегментом
	Ризик SWOT-аналізу	Запропонована стратегія не покращити за рахунок сильних сторін ефективність роботи підприємства враховуючи його можливості

*Продовження таблиці 2.5*

	Ризик унікальності	Напряму роботи за стратегією може призвести до жорсткої конкурентної боротьби
	Ризик майбутнього	Напрями стратегії не відповідатимуть реаліям ринку
Ризики прибутку, пов'язані з тим, що стратегія не забезпечить очікуваної маржі	Ризик джерел прибутку	Виникнення ризику, що супроводжується зменшенням прибутку через невідповідність дій конкурентів
	Ризик впливу конкурентів	Рівень прибутку буде ан нижчому від запланованого рівня через реакцію одного конкурента
	Ризик додаткових витрат	Пов'язаний із тим, що маржа виявиться нижчою від запланованої, оскільки додаткові витрати перевищать очікувані
	Внутрішній маржинальний дохід	Ризик пов'язаний із тим, що внутрішня маржа виявиться нижчою від запланованої, оскільки витрати на виробництво перевищують очікувані

Узагальнено автором на основі джерела [207].

Враховуючи специфіку роботи підприємств агропромислового комплексу, доречно запропонувати класифікацію ризиків маркетинг-менеджменту за ознакою «місце виникнення ризику» і поділити їх на внутрішні та зовнішні (рис. 2.6).

Зовнішні ризики – це ризики, що супроводжуються умовами зовнішнього маркетингового середовища: постачальники, конкуренти, посередники, споживачі, контактних аудиторій.

До ризиків постачальників відносять ті, що призводять до порушення умов поставки сировини і матеріалів.

До конкурентних ризиків відносять ризики, що виникають у зв'язку з діями конкурентів на ринку.

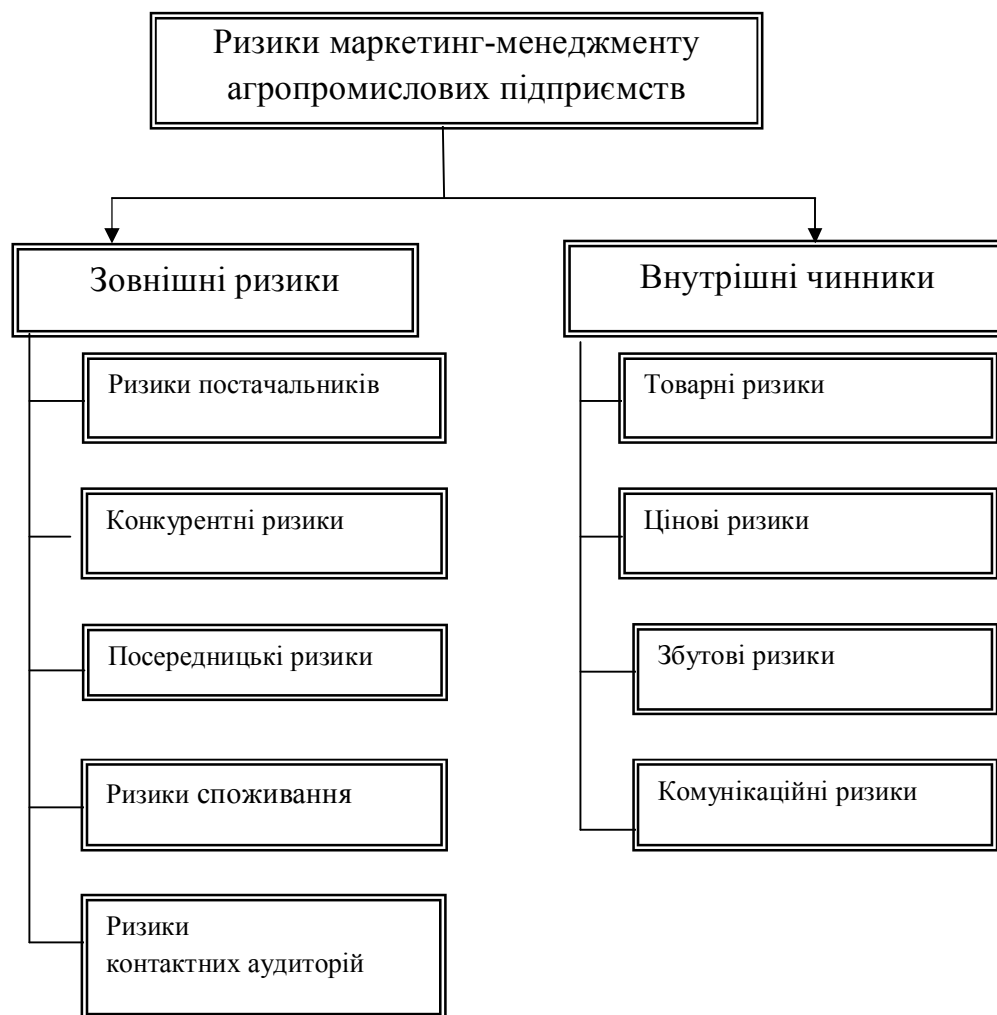


Рис. 2.6. Класифікація ризиків маркетинг-менеджменту для агропромислових підприємств

*Узагальнення автора.*

До посередницьких ризиків відносять ті, що виникають у зв'язку з неефективною роботою посередників.

Ризики споживання ґрунтуються на змінах купівельної поведінки споживачів на ринку.

Ризики контактних аудиторій виникають у зв'язку з неефективною роботою контактних аудиторій (фінансові структури, внутрішні контактні аудиторії).

Варто зауважити, що ефективне управління ризиками маркетинг-

менеджменту агропромислових підприємств виступає тим джерелом, що здатне забезпечити результативність функціонування системи маркетинг–менеджменту агропромислового підприємства через виявлення джерел виникнення ризиків, оцінку та пошук шляхів нівелювання різних видів ризиків у процесі формування системи управління.

### **2.3. Стратегічне планування в маркетинг–менеджменту**

Система маркетинг–менеджменту агропромислового підприємства на ринку формується на основі стратегічного та тактичного рівнів, проте якщо тактичний рівень відповідає за оперативне реагування на потреби споживачів, то стратегічний – ґрунтується на стратегічному маркетинговому плануванні.

Стратегічне планування маркетинг–менеджменту є однією з основних функцій управління як процес визначення цілей, а також шляхів їх досягнення. Стратегічне планування маркетинг–менеджменту формує основу для всіх управлінських рішень. У межах його стратегічного планування зважається безліч питань управління підприємством АПК, у тому числі: розробка загальної стратегії підприємства, підготовка стратегічних рішень в окремих структурних підрозділах, аналіз конкурентного середовища, визначення основних цілей, управління стратегічно важливими факторами діяльності на ринку, формування маркетингової стратегії на ринку окремих товарів, вивчення життєвого циклу продукції на ринку, управління портфелем замовлень, виявлення стратегічних перспектив фінансування капіталовкладень. Враховуючи викладені вище положення можна стверджувати, що основне призначення стратегічного планування маркетинг–менеджменту полягає у виявленні оптимального з усіх можливих альтернативних варіантів розвитку підприємства в майбутньому.

Враховуючи, що у наукових дослідження багатьох учених більше уваги приділяють маркетинговому плануванню, а стратегічний маркетинговий план



розглядається як частина даного процесу, тому вивчення цього питання слід розпочати з розкриття сутності маркетингового планування.

Маркетингове планування – це визначений поетапно процес досягнення певних результатів і цілей, що дають змогу підприємству здійснювати контроль внутрішніх і зовнішніх чинників, завдяки постійному систематичному процесу використання маркетингових ресурсів [128].

На думку О. Д. Вовчак, маркетингове стратегічне планування – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку [39, с. 28–33].

Стратегічне планування на підприємстві реалізується на трьох рівнях:

- 1) корпоративний рівень,
- 2) бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів),
- 3) рівень продукції.

На корпоративному рівні завдання стратегічного планування полягають у визначенні місії агропромислового підприємства, накресленні довгострокових цілей.

На бізнес-рівні за допомогою стратегічного планування аналізують портфель бізнесу підрозділів агропромислового підприємства та коригують напрями їх розвитку.

На рівні продукції завдання маркетингового стратегічного планування виокремлюються у шляхах досягнення конкурентних переваг в асортиментній політиці, що пропонує агропромислове підприємство.

До переваг маркетингового стратегічного планування відносять:

- 1) здатність змінити реагування підприємства агропромислового комплексу з системи пасивних до системи активних дій;
- 2) координація основних напрямів діяльності підприємства агропромислового комплексу відповідно до змін смаків та уподобань споживачів із можливістю одержання належного рівня прибутку;
- 3) кількісна та якісна оцінка діяльності агропромислового

підприємства;

4) можливість зосередження уваги підприємства агропромислового комплексу на ефективніших напрямках роботи.

Стратегічне маркетингове планування в підприємстві агропромислового комплексу охоплює комплекс завдань, а саме:

- 1) на якому сегменті ринку потрібно сконцентрувати свої зусилля;
- 2) яка допустима частка ринку в кожному регіоні;
- 3) як розподілити кошти між функціями маркетингу;
- 4) якими повинні бути товарна, цінова, а також політики комунікації та розподілу.

Планування в системі маркетинг–менеджменту агропромислового підприємства виконує такі основні функції [230]:

- визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування;
- формує структуру та різновиди планів, забезпечує їхній взаємозв'язок;
- визначає необхідний комплекс маркетингової інформації для побудови стратегічного плану маркетинг–менеджменту;
- формує загальний процес планування та визначає його межі;
- забезпечує формування алгоритму реалізації корпоративної та конкурентної стратегій підприємства агропромислового комплексу;
- забезпечує процес здійснення маркетингового контролю та моніторинг результатів передбачених стратегій.

Процес маркетингового планування ґрунтується на низці принципів. Насамперед – це:

- ❖ системність і комплексність, тобто охоплення окремою стратегією всіх аспектів діяльності агропромислового підприємства і врахування взаємозв'язків між структурними підрозділами та впливу зовнішнього середовища;
- ❖ послідовність – стратегічні зміни мають відбуватися в певному

порядку);

- ❖ реалістичність – урахування особливостей діяльності агропромислового підприємства та можливостей досягнення певних означених показників;

- ❖ динамічність – урахування часових характеристик і змін, що відбуваються в агропромисловому підприємстві та зовнішньому середовищі.

Водночас процес маркетингового планування в системі маркетинг-менеджменту має ґрунтуватися на таких засадах [41]:

- відповідальність за процес реалізації плану повинна покладатися на ту особу, яка його розробила;

- в маркетингову плані закладається той рівень компетенцій, що відповідає ресурсній базі підприємства;

- повнота і комплексність маркетингових рішень;

- належний рівень конкретності щодо певних параметрів маркетингових заходів;

- наявність ресурсної бази для використання альтернативних варіантів;

- визначена система послідовних дій протягом певного періоду часу;

- економічність;

- якість виконання запланованих дій у межах стратегічного маркетингового планування;

- гнучкості й адаптивності планування відповідно до змін у ринковому середовищі функціонування агропромислового підприємства.

Зміст і ступінь формалізації системи планування в системі маркетингового менеджменту залежать від таких чинників:

1. рівня централізації планування й управління. Якщо підприємство агропромислового комплексу працює на багатьох ринках, то для нього характерним є самостійність у прийнятті управлінських рішень. І навпаки, коли підприємство працює на одному ринку система управління зазвичай є централізованою. Проте трапляються моменти, коли необхідним для

прийняття певних маркетингових рішень є потреба у високому рівні централізації щодо певних управлінських функцій.

2. становища агропромислового підприємства та особливостей діяльності на ринку. Якщо підприємство агропромислового комплексу працює на ринку, де простежується стабільний рівень конкуренції, відсутні коливання величини попиту, на таких ринках використовуються формалізовані планові системи, які передбачають чітко встановлені межі планування, розподіл функцій і систему розроблення стратегічного плану маркетинг–менеджменту.

Якщо підприємство агропромислового комплексу працює на кількох сегментах, з невизначеними коливаннями обсягу й структури попиту, комерційні операції супроводжуються рівнем ризику, наявна агресивна конкурентна боротьба, краще використовувати тактичні плани маркетинг–менеджменту, що дозволяють оперативно коригувати напрями роботи в міру виникнення небезпечних ситуацій. Коли трапляються такі ситуації, необхідно щоб підприємство мало наперед розроблені плани дій. Адже вирішальним чинником у роботі стає часовий фактор, тому, маючи підготовлених тактичних маркетингових планів підприємство може постати перед непередбачуваною ситуацією.

3) Особливостей діяльності агропромислового підприємства, життєвого циклу продукції, що випускається. У зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища (наприклад, кон'юнктури ринку), можливостей агропромислового підприємства (запропоновано новий вид продукту), періоди стратегічних планів маркетингового менеджменту для різних агропромислових підприємств можуть бути різними;

4) Вибір меж планування. Розроблення планів маркетинг–менеджменту визначається як особливостями діяльності агропромислового підприємства, так і традиціями, перевагами керівників.

Зв'язок між системою маркетинг–менеджменту та підфункцією планування активний і двосторонній. З одного боку, цілі маркетинг–

менеджменту мають вирішальний вплив на формування системи планування, з іншого – реалізація всіх заходів маркетинг–менеджменту взаємопов’язана в межах плану (рис. 2.7)

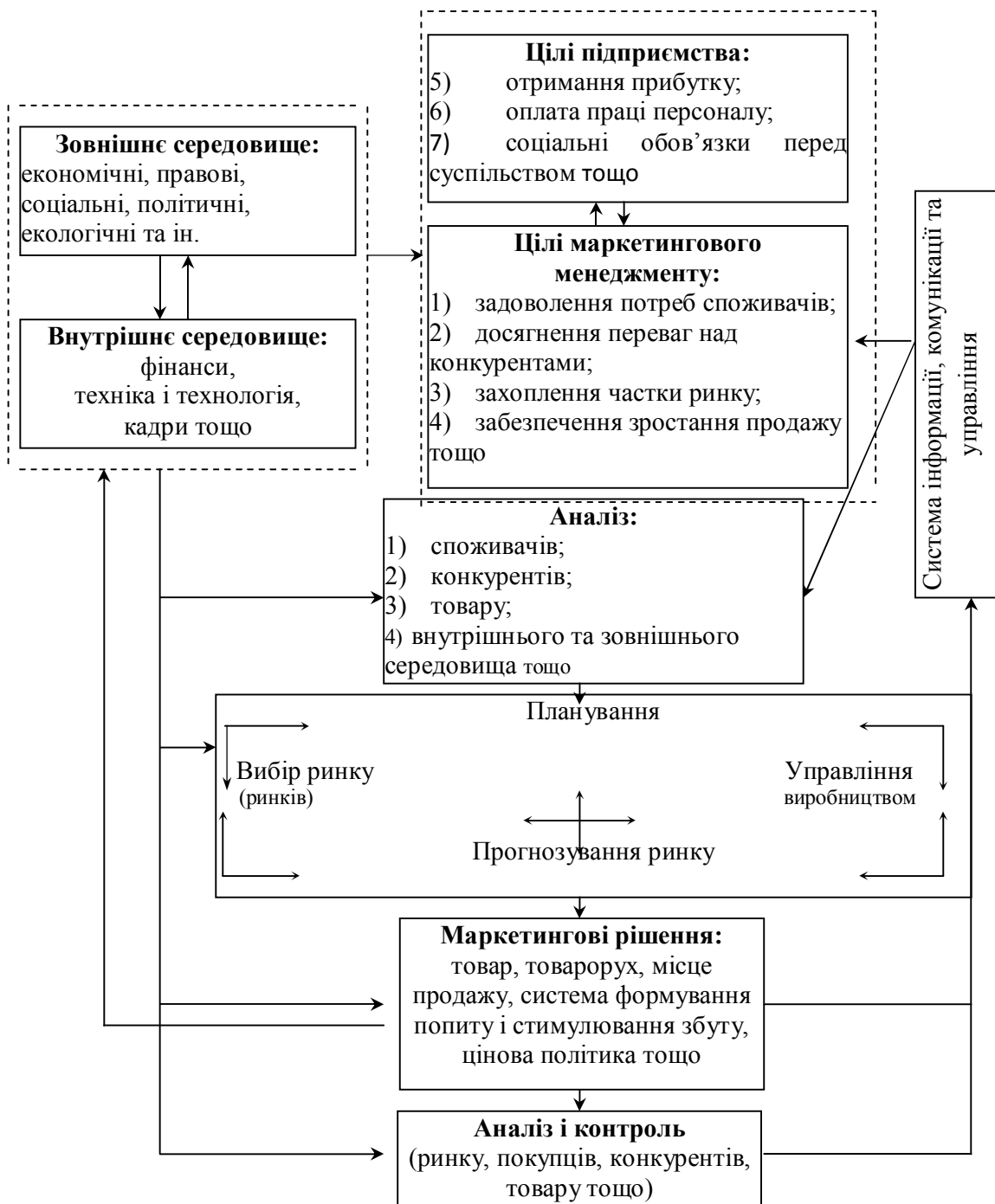


Рис. 2.7. Взаємозв’язок системи маркетинг–менеджменту та процесу планування

Побудовано автором на основі [26].

Процес стратегічного маркетингового планування відіграє настільки важливу роль у діяльності агропромислових підприємств, що вони викладають цей процес у вигляді стратегічного плану маркетинг-менеджменту, який визначає сукупність цілей та заходів на конкретний період часу.

Проведений аналіз пропонувананих науковцями й дослідниками складових стратегічного маркетингового планування для підприємств агропромислового комплексу показує різнобічність та багатовекторність певної складової в процесі побудови стратегії розвитку підприємства.

Дослідження свідчать, що питанню стратегічного планування маркетинг-менеджменту недостатньо приділено уваги в наукових працях, крім того відсутність уніфікованого стратегічного маркетингового плану для всіх типів підприємств дає широке коло для дослідження. Саме тому нами запропоновано алгоритм стратегічного плану маркетинг-менеджменту для агропромислового підприємства, який здійснюється в три етапи (рис. 2.8):

I етап – етап планування, який складається з трьох підетапів: ситуаційний аналіз, визначення основних продуктів і ринків, а також формування цілей, розроблення програми маркетингу.

II етап – етап впровадження;

III етап – етап контролю.

План маркетинг-менеджменту – це «карта дій», яка визначає напрям саме маркетингового управління агропромисловим підприємством на певній території.

Враховуючи специфіку роботи агропромислового ринку, план маркетинг-менеджменту матиме специфічну форму, яка визначатиметься такими чинниками:

❖ цільова аудиторія та завдання плану. План маркетинг-менеджменту, що призначається для внутрішнього користування в підприємстві, показує напрям майбутньої маркетингової політики управління агропромислового підприємства. З ним ознайомлюються всі співробітники

підприємства, на яких покладено відповідальність за виконання або на яких може вплинути його реалізація, складність структури агропромислового підприємства.

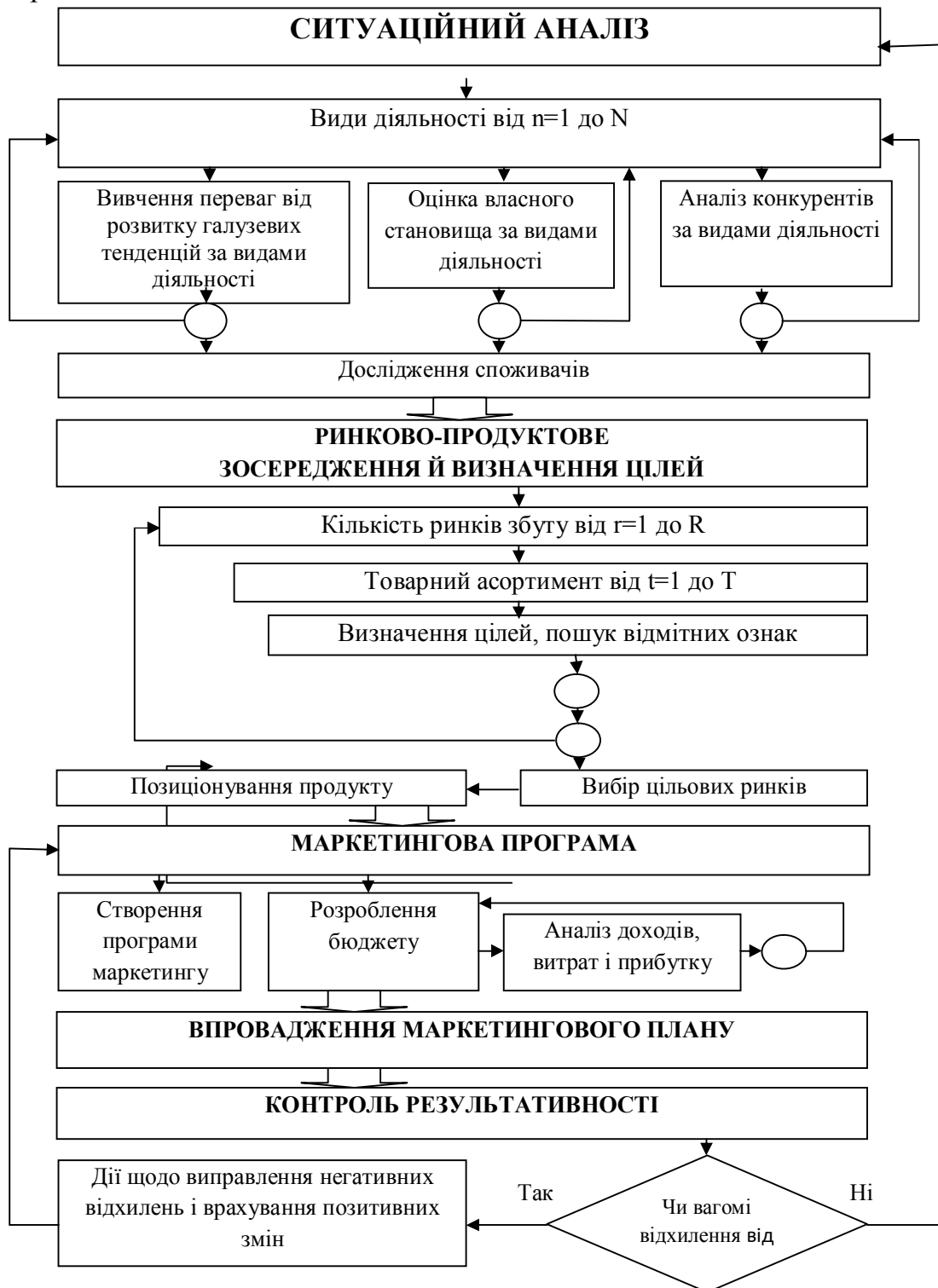


Рис. 2.8. Алгоритм побудови стратегічного плану маркетинг-менеджменту для підприємств агропромислового комплексу  
Розробка автора.

Якщо план розраховано на з зовнішніх користувачів з метою залучення капіталу, то він виконує додаткову функцію продажу і обов'язково повинен містити фінансову інформацію;

❖ напрям роботи підприємства, що охоплений планом, залежно від складності товарної пропозиції. Для одних агропромислових підприємств ці плани можуть бути складені на півроку, для інших – на рік, а для великих агропромислових підприємств із модернізацією виробництва й на 5 років.

Неодмінні атрибути плану маркетинг–менеджменту – це чітко визначені цілі конкретної стратегії або напрями дій і засоби їх реалізації. На думку Л. В. Пан, існує кілька підходів, якими варто керуватися, розробляючи план маркетинг–менеджменту [229, с. 33–36]:

➤ встановлювати досяжні цілі, що підлягають вимірюванню. В ідеалі цілі мають вимірюватись кількісними показниками і співвідноситися з наміченими завданнями й термінами їх виконання;

➤ використовувати як основу плану факти й обґрунтовані припущення. Чим більше фактів та обґрунтованих припущень, а не здогадок закладено в основу плану, тим менше невизначеності й ризику виникне під час його виконання. Тут може допомогти ефективне маркетингове дослідження;

➤ розробляти прості, але зрозумілі плани. Для ефективної реалізації планів необхідно, щоб співробітники підприємств усіх рівнів розуміли суть поставлених перед ними завдань, коли і як вони мають їх виконувати;

➤ розробляти всеосяжні та реально виконувані плани, які будуть містити всі ключові інструменти системи маркетинг–менеджменту й підтримуватися відповідними ресурсами;

➤ розглянути гнучкі плани, які можна контролювати. Необхідно, щоб вони забезпечували можливість порівнювати досягнуті результати із запланованими цільовими показниками, що допускає можливість повторного планування. Тобто має бути забезпечена можливість коригування початкових планів.



Визначивши сутність плану маркетинг–менеджменту, проаналізуємо кожний етап запропонованого алгоритму побудови стратегічного плану маркетинг–менеджменту, що дасть змогу агропромислому підприємству оптимізувати свої фінансові результати та займати конкурентну позицію на ринку.

Перший етап варто розпочати із ситуаційного аналізу, тобто здійснити аналіз минулої, теперішньої та майбутньої позиції продукту, підприємства агропромислового комплексу або його структурного підрозділу з урахуванням зміни чинників зовнішнього середовища. Ефективним інструментом проведення ситуаційного аналізу є SWOT-аналіз, тобто оцінка агропромисловим підприємством своїх внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх загроз та можливостей [231]. Цей аналіз дає змогу агропромислому підприємству виявити стратегічні чинники, що можуть істотно вплинути на його діяльність. Однак не всі вони мають однакове значення. Тому, враховуючи специфіку агропромислової сфери, необхідно виокремити визначальні з них, що найбільше впливають на бізнесові перспективи цих підприємств, а потім змінювати їх сильні сторони, працюючи над зменшенням впливу сильних сторін, при цьому використовуючи потенційні можливості зовнішнього середовища, здійснюючи пошук усунення потенційних зовнішніх загроз. На даному етапі здійснюється не лише SWOT-аналіз, а й застосування його результатів для конкретного напрямку роботи підприємства, дій, що сприятимуть успіху агропромислового підприємства.

Враховуючи широку осяжність даного виду аналізу, рекомендовано на певному етапі стратегічного плану маркетинг–менеджменту зупинитися на ґрунтовному вивченні чотирьох напрямів роботи агропромислових підприємств, які виступають основою програми маркетинг–менеджменту:

- вивчення галузевих тенденцій;
- аналіз конкурентів та оцінка конкурентного становища на ринку;
- оцінка власного становища;

- дослідження смаків і вподобань споживачів.

На підставі результатів SWOT-аналізу та поглибленого дослідження специфіки роботи підприємств галузі, конкурентів, внутрішнього становища і споживачів агропромислове підприємство може оцінити набір товарно-ринкових стратегій управління (рис. 2.9).

Ринки	Продукти	
	наявні	нові
наявні	стратегія проникнення на ринок	стратегія розвитку продукту
нові	стратегія розвитку ринку	стратегія проникнення в інші галузі

Рис. 2.9. Продуктово-ринкові стратегії для збільшення обсягу продажу продукту підприємства агропромислового комплексу

*Побудовано на основі джерела [270].*

Не змінюючи товарно–ринкову позицію та використовуючи інструмент стратегії глибокого проникнення на ринок воно може збільшити обсяги збуту та свою ринкову частку. Така стратегія може бути реалізована за такими напрямками: 1) підвищенням обсягів збуту для існуючих споживачів агропромислового підприємства на певному ринку збуту; 2) через залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту.

Джерелами реалізації визначених вище напрямів може бути:

- активна рекламна політика;
- інтенсивне використання засобів стимулювання збуту;
- належний рівень сервісного обслуговування,
- коригування витрат виробництва та збуту.

Сутність стратегії розвитку ринку полягає у можливості просування товарної структури підприємства агропромислового комплексу на нових ринках збуту. Реалізується така стратегія за двома основними напрямками:

1) залучення нових сегментів ринку та 2) розширення територіальних меж ринку.

Стратегія розвитку продукту означає модифікацію продукту агропромислового підприємства, його якісних параметрів (іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів підприємства, тобто підприємство пропонує на існуючому ринку збуту вдосконалений товар або розширює його асортимент.

Наступним підетапом етапу планування є розроблення програми маркетинг-менеджменту. Заходи, здійсненні на другому підетапі, дають маркетинг-менеджерам інформацію про те, на які групи споживачів розраховані товарні пропозиції агропромислових підприємств, які потреби вони можуть задовольнити. Складові частини цього підетапу, сукупність яких утворює узгоджену програму для стратегічного плану маркетинг-менеджменту, показано на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Маркетингова програма для плану маркетинг-менеджменту

*Побудовано автором на основі узагальнення [192].*

Практичне впровадження цієї програми потребуватиме від агропромислового підприємства затрат часу та коштів, фактично це буде розроблення бюджету витрат. Процес його формування починається зі складання прогнозу щодо обсягів збуту товарних одиниць на певний період. Прогнозовані показники витрат на програму для плану маркетинг-менеджменту розраховуються і коригуються залежно від очікуваних доходів з метою оцінки рівня прибутковості програми. Після затвердження бюджет стає основою для використання ресурсів, передбачених для здійснення програми маркетинг-менеджменту.

Другий етап побудови стратегічного плану маркетинг-менеджменту – етап впровадження, що передбачає втілення його у життя. Заходами, які використовує агропромислове підприємство для формування стратегічного плану маркетингового менеджменту, є:

- 1) одержання ресурсів;
- 2) побудова організаційної структури маркетинг-менеджменту та рішення щодо реалізації його заходів;
- 3) розроблення календарних графіків;
- 4) впровадження програми маркетинг-менеджменту, розробленої під час планування.

Для впровадження програми маркетинг-менеджменту потрібна його організація. Це особливо важливо для агропромислових підприємств, які працюють на мінливих ринках. Схема організації типової структури агропромислового підприємства (рис. 2.6) відображає деякі складові структури маркетинг-менеджменту. Віце-президенту з маркетинг-менеджменту підпорядковуються чотири менеджери з різних напрямів управління: менеджер з планування продуктів, менеджер з реклами і просування, менеджер з маркетингових досліджень, менеджер із продажу. У разі, якщо підприємство агропромислового комплексу велике, за окрему товарну лінію може відповідати окремий менеджер з продажу. Окрім того, у підпорядкуванні менеджера з продажу можуть бути менеджери, що

відповідають за продаж товарної лінії в певному регіоні чи на міжнародному ринку.

Однією з ключових складових, що сприяють втіленню стратегічного плану маркетинг–менеджменту, є встановлення граничних термінів виконання найважливіших завдань, передбачених у календарних графіках. Календарні плани – це перспективні документи, що визначають цільові вказівки і сприяють виконанню поставлених завдань у встановлений термін [193]. З ними пов'язані й графіки програм, в яких за часом узгоджено різні завдання програми. Для складання графіка слід:

- 1) визначити основні завдання;
- 2) встановити терміни виконання;
- 3) організувати роботу для виконання завдань у встановлені терміни;
- 4) розподілити обов'язки між виконавцями.

Без ефективних інструментів і стратегій впровадження плани маркетинг–менеджменту залишаються лише на папері. Їх впровадження потребує уважного ставлення як до деталей стратегії маркетинг–менеджменту, так і до тонкощів тактики маркетинг–менеджменту. Питання стратегії маркетинг–менеджменту вже нами розглянуто на відміну від питання тактики маркетинг–менеджменту. Для успішного впровадження програми маркетинг–менеджменту на підприємстві агропромислового комплексу необхідно здійснити багато маркетингових дій – наприклад, побудувати ефективну систему збуту, розробити оптимальний ланцюг постачань, визначити розмір знижок для оптових покупців. Такі повсякденні оперативні дії називаються заходами маркетингової тактики. У процесі розгляду методичний інструментарій побудови системи маркетинг–менеджменту нами вже визначено заходи, які може використовувати агропромислове підприємство на тактичному рівні стратегічного маркетинг–менеджменту.

Проте варто зауважити, що дискусійні проблеми в системі управління заходами маркетинг–менеджменту, що виникають на тактичному рівні,

можуть перерости у проблему маркетингової стратегії та загальної корпоративної стратегії.

Сутність контролю – завершального етапу алгоритму побудови стратегічного плану маркетинг–менеджменту – полягає в порівнянні досягнутих результатів із цілями, наміченими на початковому етапі, з метою вживання необхідних заходів управління (рис. 2.11).

Маркетинг–менеджер використовує метод управління відхиленнями, що означає виявлення результатів, значення яких відрізняються від запланованих, для з'ясування причин і реалізації нових дій. Проте порівняння може дати як позитивний, так і негативний результат, тобто реальні показники роботи агропромислового підприємства можуть мати вищі або нижчі результати від запланованих. У таких випадках маркетинг–менеджер намагається виявити причину і своєчасно використати непередбачені сприятливі умови.

Вирішальне значення для контролю за виконанням програми маркетинг–менеджменту має аналіз збуту, що використовує торговельні звіти підприємств для порівняння одержаних результатів із запланованими та визначення сильних і слабких сторін [88]. Усі параметри, що застосовуються для сегментації ринку, можуть бути використані в аналізі складових збуту, що дає змогу відстежити зв'язок доходів від продажу з їхніми джерелами, зокрема певними продуктами, регіонами збуту чи споживачами. Найчастіше аналізують такі класифікаційні дані, як характеристики покупців: демографічні дані, галузь, розмір, причина закупівлі й тип посередника, характеристика товару, географічний регіон, обсяг замовлень, категорія цін та знижок, обсяг комісійних виплат торговельному посереднику.

Сьогодні такий порівняльний аналіз проводиться за допомогою потужних інформаційних баз даних, комп'ютерних програм, тому маркетинг–менеджер, аналізуючи ринок інформаційного забезпечення, має оптимізувати роботу відділу інформаційних систем для одержання відповідної інформації.

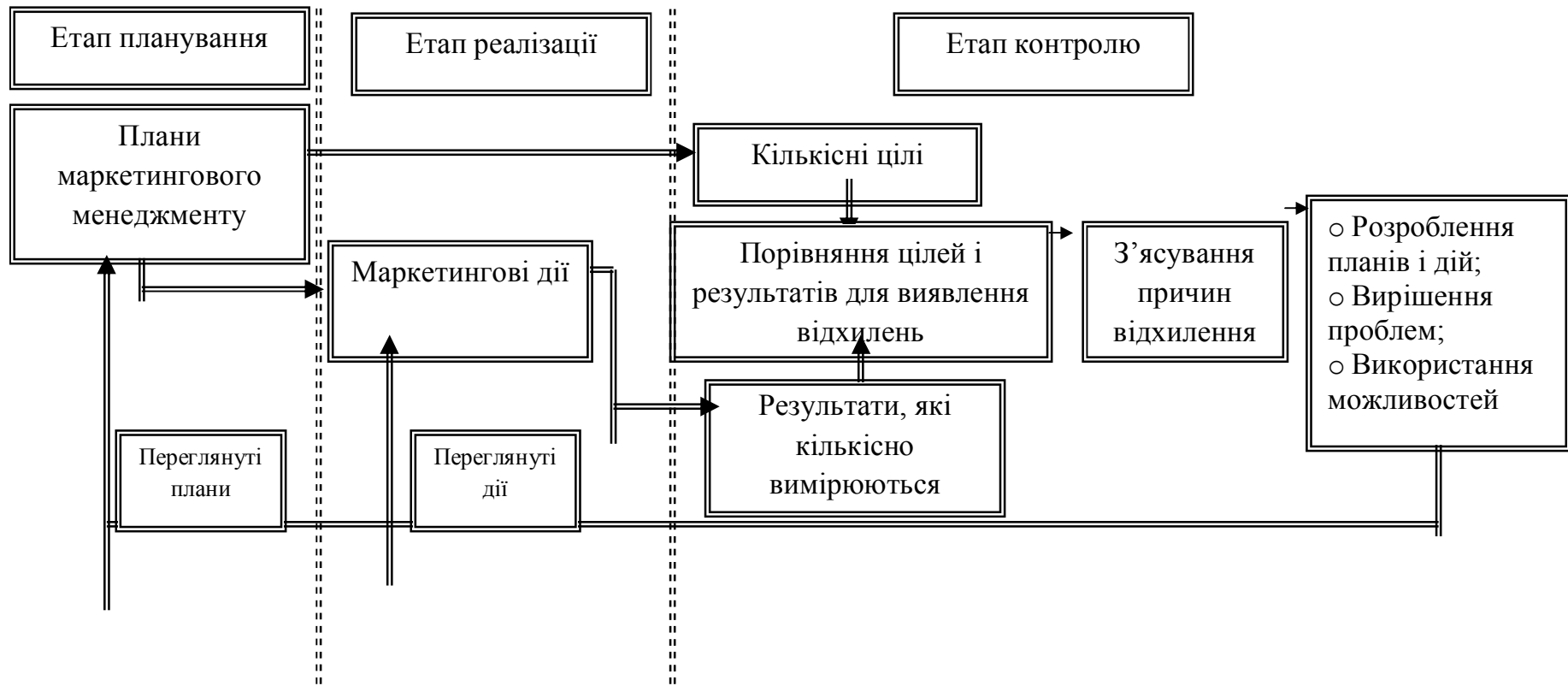


Рис.2.11. Етап контролю алгоритму стратегічного плану маркетингового менеджменту агропромислового підприємства

*Побудовано на основі узагальнення автора.*

Аналіз рентабельності став засобом контролю програми маркетинг–менеджменту. Він використовує рентабельність продуктів агропромислового підприємства, споживчих груп, збутових територій, каналів розподілу й обсягу замовлень.

Наприклад, з огляду на принцип 80/20, маркетинговий менеджер намагається знайти загальні характеристики серед 20% покупців (товарів, марок, збутових районів, торговельних представників чи видів замовлень), що становлять 80% доходу і прибутку, для визначення подібних груп і використання максимальної конкурентоспроможності. Операції з іншими 80% споживачів, які дають невеликі обсяги продажу, необхідно скоротити чи цілком відхилити, якщо не вдається забезпечити їх рентабельність.

#### **2.4 Маркетинг–менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК**

Кожне агропромислове підприємство в процесі господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача (покупця), тому одним із важливих елементів для нього є визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності, розроблення стратегії діяльності підприємства на основі інструментів маркетинг–менеджменту.

Підтримка належного рівня конкурентоспроможності агропромислового підприємства означає, що всі його ресурси використовуються настільки продуктивно, що воно стає більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Водночас це передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, а його продукція користується постійним попитом. Однак у реальних умовах ринку цей стан проявляється в динамічному процесі. Тому керівництво агропромислового підприємства повинно вчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку і проводити відповідні структурні зміни в політиці ведення виробництва та реалізації продукції.



Можливість подальшого виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від рівня його конкурентоспроможності. Конкуренція є важливим елементом ринкового механізму, без неї ринкові відносини неможливі.

Низька конкурентоспроможність для агропромислового підприємства є дуже небезпечним чинником, який може призвести до погіршення його економічного становища. А вже за рівнем конкурентоспроможності підприємства агропромислового комплексу визначена економічна потужність та можливість працювати на належному рівні національній системі.

Важливим показником конкурентоспроможності будь-якого рівня є наявність конкурентних переваг, тобто чинників, які відсутні або менш виражені в інших агропромислових підприємств. Зазначимо, що чинники, які формують конкурентні переваги агропромислового підприємства на ринку, змінюють свій вплив на забезпечення його конкурентоспроможності на ринку залежно від середовища його функціонування та інструментів досягнення конкурентних переваг. Такими конкурентними перевагами для підприємств агропромислового комплексу стратегічно виступатиме маркетинг–менеджмент.

Проблеми конкурентоспроможності постійно досліджуються в науковому середовищі розвинених країнах. Теоретичним надбанням є наукові праці економістів-дослідників різних часів, а саме: Г. Азоева, Д. М. Портера, Д. Рікардо, Дж. Робінзона, А. Сміта, А. Томпсона, Ф. Хайєка, Е. Чемберлена, А. Юданова, П. Самуельсона, Й. Шумпетера та ін. Шляхи досягнення конкурентоспроможності, що висвітлені в наукових дослідженнях світових і вітчизняних вчених, неможливо в повному обсязі реалізувати у роботі підприємств, адже для їх роботи створені різні умови ринкового середовища.

Серед вітчизняних науковців загальні аспекти конкурентоспроможності досліджують В. Адамик, Г. Вербицька, О. Нефедова. Комплексно вивчають конкурентоспроможність підприємства

Г. Осовська, Н. Тарнавська, Р. Фатхутдінов. На окремих аспектах конкурентоспроможності підприємства зосереджують увагу І. Балабанова, Н. Бутенко, Н. Гладчак, Н. Грициштин, М. Кривенко, Я. Машталір, Н. Струк, М. Федоркіна, О. Циганок. Зосереджують увагу на конкурентоспроможності продукції, а не підприємства О. Сумець, О. Сомова, Є. Пеліхов.

Проте, в наукових дослідженнях іноземних та вітчизняних вчених не сформовано єдиного підходу до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства». За результатами аналізу можна зробити висновок, що більшість учених розглядають поняття конкурентоспроможності підприємства як «здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розробки нових конкурентних переваг з метою успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг» [170].

Акцентуючи увагу на специфіці роботи підприємства агропромислового комплексу, надалі пропонується розглядати «конкурентоспроможність агропромислових підприємств» з таких позицій:

1) система, яка формується під впливом взаємозалежних чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей агропромислового підприємства для одержання й утримання протягом тривалого проміжку часу конкурентної переваги;

2) здатність агропромислового підприємства здійснювати за визначеним вектором розвиток у процесі адаптації до змін зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже існуючих або створення нових конкурентних переваг;

3) здатність агропромислового підприємства в процесі реалізації визначених стратегій на основі раціонального їх використання досягти бажаного ефекту.

Визначається рівень конкурентоспроможності агропромислового підприємства з урахуванням специфіки даної сфери, а саме: залежністю від природних умов, не співпадінням робочого періоду та періоду виробництва,

сезонністю, різноманітністю форм власності та організаційних форм господарювання, впливом світового ринку, участю державних органів у розвитку та підтримці агропромислового комплексу і його галузей.

Тому формуючи систему маркетинг–менеджменту, яка виступатиме інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств агропромислового підприємства необхідно врахувати особливості, які пов'язані з:

- а) специфікою агропромислової сфери як виду економічної діяльності;
- б) високим рівнем конкуренції серед товаровиробників та переробників АПК;
- в) великою кількістю та різноманітністю організаційно-правових форм господарювання.

Економічне середовище, в якому на сьогодні функціонують підприємства агропромислового комплексу, характеризується значним посиленням динамізму всіх економічних процесів, особливо це стосується конкурентної боротьби. Результативне функціонування у цих умовах вимагає пошуку шляхів, які дозволяють найбільш повно використовувати їх внутрішні та зовнішні потенційні можливості, а це передбачає необхідність визначення конкурентного потенціалу в діяльності підприємств АПК.

Враховуючи результати дослідження, на нашу думку, під конкурентним потенціалом підприємств АПК варто розуміти сукупність ресурсів і можливостей підприємства агропромислового комплексу, які за раціонального використання формуватимуть його конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству стійкі конкурентні позиції на ринках у довгостроковому періоді. До основних рис конкурентного потенціалу підприємств агропромислового комплексу варто віднести:

- сукупність їхніх ресурсів та можливостей;
- сукупність їхніх конкурентних переваг;
- здатність в повному обсязі використовувати свої ресурси та можливості.

Комплексний підхід до процесу управління всіма складовими конкурентного потенціалу підприємства АПК варто здійснювати на засадах маркетингового управління в трьох напрямках:

- 1) конкурентоспроможність товару;
- 2) конкурентоспроможність виробництва;
- 3) конкурентоспроможність персоналу.

Конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкурентної потреби (здатність товару бути виділеним споживачем з аналогічних товарів, які пропонуються на ринку фірмами-конкурентами), або ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів чи обраного ринку за найважливішими характеристиками: економічними, екологічними, технічними і т. д. [111, с. 7].

Щодо поняття конкурентоспроможність персоналу, то його розглядають на основі таких механізмів, як:

- 1) можливість персоналу підприємства генерувати ідеї для розвитку бізнесу з врахуванням умов внутрішнього і зовнішнього середовища, своєчасно виявляти й попереджувати загрози для діяльності підприємства агропромислового комплексу, швидше ніж конкуренти впроваджувати інноваційні продукти та підходи, забезпечити виконання поставлених завдань і функцій;

- 2) уміння ефективно розробити та запропонувати комплекс управлінських функцій, своєчасно приймати кваліфіковані рішення;

- 3) здатність забезпечити належний рівень професіоналізму на основі знань та вмінь;

- 4) здатність проявити свій рівень кваліфікації швидше ніж конкуренти в результаті отримати належний рівень винагороди, просування по кар'єрній лінії, належний соціальний статус.

Конкурентоспроможність виробництва підприємств АПК – це здатність сформованої системи виробництва виготовляти та запропонувати на ринок

конкурентоспроможну продукцію завдяки чому отримати належний рівень комерційного успіху.

Критеріями конкурентоспроможності виробництва можуть бути: рівень використання інноваційних технологій, система управління, гнучкість виробництва, пропорційності, паралельності, безперервності, ритмічності виробничих процесів.

Конкурентоспроможність виробництва підприємств АПК побудована на конкурентоспроможності технологій, що використовується у процесі виробництва товарів. Конкурентоспроможність технологій – можливість виготовити за певним рівнем технологічних процесів якісну та ефективну продукцію, здатність технології конкурувати з іншими технологіями. Критеріями конкурентоспроможності технологій є: мобільність, оптимальність рівня автоматизації процесів, мінімальні втрати ресурсів.

Ефективність визначених підходів до управління конкурентним потенціалом підприємств агропромислового комплексу визначатиметься такими результатами:

- зниженням витрат на постачання і збут;
  - забезпеченням необхідності матеріально-технічними ресурсам;
- у встановлені терміни за диференційованими цінами;
- збільшенням обсягів реалізації продукції;
  - збалансованою системою комунікацій;
  - раціональним виробництвом з урахуванням потреб споживачів на ринку;
  - оптимізацією асортиментної політики з врахуванням потреб регіону та ін.

Багато науковців досліджують питання конкурентоспроможності агропромислового підприємства та методи її оцінки, однак ще не сформовано загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так О. І. Драган пропонує здійснювати оцінку конкурентоспроможності агропромислового підприємства на основі такої сукупності методів:

- 1) метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- 2) методичні підходи, побудовані на основі конкурентоспроможності продукції, що пропонується на ринку;
- 3) методичні підходи, побудовані на основі теорії конкурентної переваги;
- 4) метод бенчмаркінгу;
- 5) методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства тощо.

Методи оцінки конкурентоспроможності агропромислового підприємства І. З. Должанський та Т. О. Загорна класифікують за певними ознаками:

- а) методи оцінки, побудовані на оцінці ринкових позицій;
- б) методичні підходи, побудовані на основі оцінки рівня маркетинг-менеджменту підприємства;
- в) методичні підходи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства [201].

Враховуючи глобалізаційні процеси, що охоплюють усі галузі економіки, науковець Г. Т. П'ятницька виділяє такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- 1) матричні методи (на основі параметричного аналізу);
- 2) метод «профілей» (на основі фінансового аналізу);
- 3) методичні підходи, побудовані на основі теорії рівноваги підприємства агропромислового комплексу;
- 4) методи еталона (графічний), балів, рейтингової оцінки, різниць, рангів;
- 5) методичні підходи, побудовані на основі визначення ринкової частки;
- 6) методичні підходи, побудовані на основі математичних розрахунків.

Вважаємо, що методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства слід розглядати у контексті загального процесу прийняття управлінського рішення, а використання певного методу повинно впливати з позиції зацікавленої сторони. Прийняття управлінського рішення реалізується в таких етапах: визначення проблеми, формування критеріїв оцінки, збір даних, обробка даних, прийняття рішення.

Застосування такого підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства можливе за умови врахування суб'єкта, мети та об'єкта дослідження, а також можливостей суб'єкта щодо підготовки та обробки вихідної інформації.

*Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.* Відповідно конкурентоспроможним буде те підприємство агропромислового комплексу, робота його структурних підрозділів якого побудована найефективніше. Впливають на рівень ефективності таких підрозділів велика кількість чинників і ресурсів підприємства. В основі методу лежить оцінка чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності.

До першої групи відносять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, рівень виробничих витрат, рівень експлуатації основних фондів, організацію системи праці на підприємстві, досконалість технологічних процесів.

Другу групу формують показники, що характеризують рівень управління обіговими коштами, потужність джерел фінансування, рівень кредиторської заборгованості, стійкість розвитку в майбутньому (коефіцієнти: автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних засобів).

До третьої групи відносять показники, що характеризують, рівень ефективності збутової, комунікаційної і стимулюючої політики підприємства (рентабельність продажів, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і стимулювання збуту).

Четверту групу утворюють показники, що характеризують конкурентоспроможність продукції (якість товару і ціна).

Визначені групи показників мають різні ступені важливості для розрахунку конкурентоспроможності підприємства (Кп/п), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів здійснюється за формулами середньозваженої арифметичної:

$$K_{\text{п/п}} = 0,15E_{\text{п}} + 0,29\Phi_{\text{п}} + 0,23E_{\text{с}} + 0,33K_{\text{т}}, \quad (2.57)$$

де  $E_{\text{п}}$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{п}}$  – значення критерію фінансового стану підприємства;

$E_{\text{с}}$  – значення критерію ефективності організації, збуту і просування товару на ринку;

$K_{\text{т}}$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$E_{\text{п}} = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{\text{т}} + 0,10\Pi, \quad (2.58)$$

де  $B$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

$\Phi$  – відносний показник фондівддачі;

$P_{\text{т}}$  – відносний показник рентабельності товару;

$\Pi$  – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi_{\text{п}} = 0,29K_{\text{а}} + 0,20K_{\text{п}} + 0,36K_{\text{л}} + 0,15K_{\text{о}}, \quad (2.59)$$

де  $K_{\text{а}}$  – відносний показник автономії підприємства;

$K_{\text{п}}$  – відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_{\text{л}}$  – відносний показник ліквідності;

$K_{\text{о}}$  – відносний показник оборотності оборотних коштів.



$$E_C = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_3 + 0,21K_M + 0,13K_P, \quad (2.60)$$

де  $P_{\Pi}$  – рентабельність продажів;

$K_3$  – затовареність готовою продукцією;

$K_M$  – завантаження виробничих потужностей;

$K_P$  – ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.

*Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням рівня фінансової стійкості підприємства.* За даного методу оцінка ґрунтується на комплексному підході з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує рівень фінансової стійкості підприємства. Побудова методики здійснюється на підставі теорії матриці та векторної алгебри [126, с. 11, 115].

У цій методиці постановка завдання оцінки конкурентоспроможності формулюється таким чином: визначити розрахункові значення показників конкурентоспроможності з метою виявлення безлічі найбільш близьких підприємств стосовно деякого еталонного.

Розглядаючи проблеми конкурентоспроможності, виділяємо методологію її розрахунку. Для аналізу конкурентоспроможності будується матриця виду:

$$A = a_{ij}; i = 1, n; j = 1, m,$$

де  $n$  – кількість підприємств;

$m$  – кількість показників;

$a_{ij}$  – показник  $j$ , що характеризує підприємство  $i$ .

Показники, що утворюють матрицю, постають відносними величинами і визначають оцінку використання потенціалу підприємства.

*Метод, заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності агропромислового підприємства.* Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності агропромислового підприємства дають змогу характеризувати конкурентоспроможність з позиції оцінки

вартості підприємства (бізнесу). Досвід ведення бізнесу світової практики показує, що рівень ефективності роботи підприємства агропромислового комплексу значною мірою залежить від вартості підприємства. Вартість бізнесу визначається на основі різниці між вартістю капіталу, який внесений під час створення підприємства акціонерами чи приватними власниками, та вартістю тієї ж частки при продажу підприємства. Ринкова вартість підприємства залежить передусім від сукупності таких показників: рентабельність виробництва, рівень платоспроможності підприємства, конкурентний статус підприємства, рівень інвестиційного ризику. Дослідження специфіки роботи зарубіжних підприємств агропромислового комплексу показують, що саме ринкова вартість підприємства є вирішальним чинником його конкурентоспроможності.

Науковці відзначають три підходи в методології оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- дохідний;
- порівняльний (ринковий);
- затратний (на основі активів) [127, с. 59–67].

На нашу думку, найбільш адекватним підходом до оцінки вартості агропромислового підприємства є дохідний, який заснований на припущенні про те, що вартість підприємства можна визначити як суму доходів, які воно приносить своєму власникові.

На думку відомого науковця О. Дубовник, яка у своїх працях [77, с. 204–212.] доводить, що саме бенчмаркінг, виступає тим прикладним інструментом формування стратегії, завдяки якому досягають конкурентних переваг у галузі. Бенчмаркінг (від англ. benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів удосконалення власних методів.

Цілями бенчмаркінгу для агропромислових підприємств є:

- визначення конкурентоспроможності підприємства та його

сильних і слабких сторін;

- потреба у зміні системи управління;
- формування сукупності ідей завдяки яким покращуватимуться умови бізнесу;
- виокремлення найкращих механізмів та методик управління для підприємства;
- використання інноваційних підходів до формування системи управління;
- визначення довгострокових цілей, враховуючи показники якості;
- координація корпоративної культури.

Використання бенчмаркінгу є різноспрямованим. Стосовно агропромислового підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрями його діяльності: логістику, маркетинг–менеджмент, управління персоналом, фінансовий менеджмент тощо.

*Метод оцінки конкурентоспроможності агропромислового підприємства на основі теорії конкурентної переваги.* Конкурентна перевага для агропромислового підприємства – це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку.

Формування конкурентної переваги є основою для побудови ефективної системи маркетинг–менеджменту, завдання якої забезпечити для підприємства агропромислового комплексу належний рівень прибутковості та рівня комерційного успіху, вищого за значенням ніж у конкурентів.

Специфіка агропромислового бізнесу дає змогу виділити три основні сфери конкурентних переваг:

1. Організаційні (розмір підприємства, ефективність системи управління, потужність ресурсної бази, рівень фінансових ресурсів);
2. Функціональні, що реалізуються завдяки структурним одиницям організаційної структури:
  - система маркетинг–менеджменту (імідж підприємства, частка підприємства на ринку, сегментація споживачів, рівень обізнаності смаків та

уподобань споживачів, сервісне обслуговування, цінова. Збутова, комунікаційна, асортиментна політика);

– виробничий цикл (рівень технологій, рівень використання у виробництві інноваційних технологій, якість продукції, мобільність виробництва, масштабність виробництва);

– кадрова політика (рівень кваліфікації персоналу, його практична підготовка персоналу);

3. Переваги, які ґрунтуються на взаємозв'язках із зовнішніми організаціями (співпраця з фінансовими колами, торговельними посередниками, конкурентами, постачальниками, громадськими та політичними організаціями).

З урахуваннями умов середовища функціонування підприємства агропромислового комплексу виділяють внутрішні та зовнішні конкурентні переваги.

Внутрішніх конкурентних переваг підприємство агропромислового комплексу досягає на основі цінових методів, а також використання ефективних технологій і схем процесу виробництва, економії на масштабах виробництва, ефективності менеджменту, системи взаємовідносин із постачальниками, наявності матеріально-технічних ресурсів тощо.

Зовнішніх конкурентних переваг підприємство досягає за допомогою показників, що визначають його ринкову перевагу в задоволенні попиту споживачів, тим самим визначаючи для них споживчу цінність. Виділяють такі зовнішні конкурентні переваги агропромислових підприємств: якість продукції, імідж підприємства, рівень інновацій, смаки та уподобання споживачів.

Процеси формування конкурентних переваг взаємозумовлені та взаємопов'язані з процесами ефективного функціонування й розвитку агропромислового підприємства. Для того щоб залишатися рентабельним у довгостроковому періоді, підприємство агропромислового комплексу повинно постійно посилювати зовнішні конкурентні позиції: підтримувати

постійне зростання обсягів продажів, збільшувати відносну частку ринку для підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечувати ресурси для реінвестування – збільшення прибутку, залучення нових інвесторів, постійне поповнення товарного асортименту новими продуктами, розширення кола покупців тощо.

Аналіз конкурентних переваг підприємства повинен ґрунтуватися на необхідному інструментарії, за допомогою якого можна оперативно оцінити ситуацію, що склалася (рис. 2.12). Аналітичний інструментарій повинен відповідати найважливішим вимогам для обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень: формувати єдине інформаційне поле; забезпечувати високу оперативність для оцінки ефективності процесів формування й розвитку конкурентних переваг та їх прогнозування.



Рис. 2.12. Структурно-логічна схема досягнення конкурентних переваг підприємством АПК

*Розробка автора.*

Методика комплексного дослідження конкурентних переваг агропромислового підприємства ґрунтується на маркетингово-орієнтованому підході до управління підприємством і передбачає дослідження галузі, тобто вивчення стану та тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема, а також внутрішніх можливостей та компетентностей підприємства.

I етап. Дослідження макросередовища агропромислового підприємства: метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу.

II етап. Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінка зовнішніх конкурентних переваг агропромислового підприємства: збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їх зміни.

2.1. Характеристика стану та перспектив галузі.

2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі.

2.3. Аналіз конкурентів.

Інструментарій: технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, групування, систематизація, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу.

2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг: порівняльний аналіз властивостей послуг підприємства агропромислового бізнесу з послугами конкурента.

III етап. Оцінка процесів формування та розвитку конкурентних переваг підприємств агропромислового бізнесу: методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи.

3.1. Формування системи показників конкурентних переваг підприємства агропромислової сфери: технічні прийоми і методи обробки інформації;

3.2. Побудова і обґрунтування еталона конкурентних переваг агропромислового підприємства: метод еталонів.

3.3. Оцінка конкурентних переваг функціональних сфер діяльності агропромислового підприємства: методика комплексної рейтингової оцінки сфер діяльності підприємства агропромислового бізнесу.

3.4. Оцінка стану та перспектив розвитку конкурентних переваг: методика визначення стратегічних позицій підприємства.

Бостонська консультативна група (США) залежно від кількості конкурентних переваг та їхньої важливості запропонувала виділяти чотири різновиди ринків (рис. 2.13):

1. Оптимальний ринок – спостерігається незначний рівень конкурентних переваг, але вони значні, що наділяє підприємство належним рівнем конкурентних переваг порівняно з іншими підприємствами на ринку. Причому рівень прибутковості залежить від займаної частки підприємства на ринку.

Можлива кількість конкурентних переваг	Важливість переваг	
	низька	висока
Велика	Фрагментарний ринок	Спеціалізований ринок
Невелика	Тупиковий ринок	Оптимальний ринок

Рис. 2.13. Матриця конкурентних переваг

*Побудовано автором на основі джерела [370].*

2. Фрагментарний ринок – на ньому підприємство володіє великими можливості для досягнення рівня конкурентних переваг, причому це незначні переваги. На рівень прибутковості не впливають ні розмір підприємства, ні ринкова частка. Як правило, на такому ринку працюють багато середніх підприємств, але не з надто високим рівнем рентабельності. Найкращі перспективи для підприємства, що працює на цьому ринку, – орієнтувати свою діяльність на стратегію переорієнтації на оптимальний або спеціалізований ринок.

3. Тупиковий ринок – підприємство не володіє багатьма конкурентними перевагами, причому вони не є важливими. Досягають кращого результату за рівнем рентабельності підприємства, що використовують у виробництві інноваційні технології. На такому ринку підприємству важко зайняти на певному рівні нішу, а також знизити витрати.

4. Спеціалізований ринок – на ньому працюють підприємства з можливістю досягнення належного рівня конкурентних переваг та їх значення достатньо велике. Вагоме значення на такому ринку має ринкова частка підприємства в певному сегменті, а рівень рентабельності забезпечують стратегії диференціації та спеціалізації підприємства.

Проведений аналіз теорії конкурентних переваг показує, що ефективним інструментом для агропромислового підприємства на конкурентному ринку виступає маркетинг–менеджмент та побудовані в процесі стратегічного маркетингового плану маркетингові конкурентні стратегії.

Враховуючи специфіку роботи підприємства агропромислового комплексу на ринку, можна стверджувати, що досягнення належного рівня конкурентних переваг цим підприємством можливе за умови наявності конкурентних стратегій. Можна виділити лише кілька типових видів конкурентних стратегій.

Враховуючи поле наукових досліджень М. Портера, який пропонує три базові конкурентні стратегії, що мають універсальний характер та можуть бути використані підприємствами агропромислового комплексу, виділяють стратегії:

- лідерства за витратами (дає змогу знижувати ціни);
- диференціації (товару і ринку);
- фокусування.

Лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару за нижчими, ніж у конкурента, цінами за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.



Стратегія диференціація побудована на основі зміни споживчих якостей продукції підприємства агропромислового комплексу порівняно з продукцією конкурента й на основі зміни стратегії позиціонування підприємства агропромислового комплексу та його ринкової частки відносно конкурентів.

Стратегія фокусування передбачає координацію діяльності на вузьку спеціалізацію, тобто зусилля підприємства агропромислового комплексу націлені на один сегмент ринку, на певну групу споживачів, на певну асортиментну групу продукції, на низькі витрати.

Тобто, за М. Портером, на основі його трьох базових стратегій, можна остаточно виділити такі види конкурентних стратегій для агропромислового підприємства:

1. Стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат на виробництво товару, що приведе до зниження реалізаційної ціни в процесі проходження товару каналами збуту та привабить більшість клієнтів (покупців, посередників);

2. Стратегія широкої диференціації – спрямована на використання в асортиментній політиці чинника новизни на основі надання продуктам агропромислових підприємств додаткових корисних зі споживчої цінності специфічних рис, чим досягатиметься їх конкурентна перевага, а також приверне увагу споживачів.

3. Стратегія оптимальних витрат – спрямована на підвищення рівня задоволення споживачів при купівлі товарів, адже за певну грошову суму вони отримують більшу споживчу цінність для себе при поєднанні високої корисності внаслідок диференціації товару.

4. Стратегія фокусування, яка виділяє:

- стратегію, сфокусовану на низьких витрат – підприємство агропромислового комплексу у своїй діяльності орієнтується на невелику ринкову нішу, причому досягає конкурентних переваг за рахунок зниження собівартості;

- сфокусована стратегія диференціації – підприємство агропромислового комплексу у своїй діяльності орієнтується не на велику ринкову нішу, а потреби споживачів задовольняє диференційованими товарами.

Враховуючи результати дослідження нами запропоновано стратегії на основі теорії конкурентних переваг для підприємств агропромислового комплексу, як інструменти підвищення рівня їх конкурентоспроможності, реалізація яких побудована на інструментах системи маркетинг-менеджменту:

- стратегія зниження собівартості;
- стратегія сегментації ринку;
- стратегія впровадження нововведень;
- стратегія непристосування до конкретних потреб ринку;
- стратегія використання переваги у часі.

Вирішальним чинником використання стратегії зниження собівартості продукції на підприємствах АПК є можливість привернути увагу значного кола споживачів до продукції за рахунок відносно невисоких цін. Така стратегія полягає у масовому випуску продукції, не орієнтуючись на сегменти, що є на ринку, при цьому зберігається низький рівень витрат за рахунок високого рівня спеціалізації виробничого процесу. Рівень постійних витрат на одиницю продукції за рахунок обсягів виробництва зменшується, що дозволяє підприємству вести диференційовану цінову політику.

Використання стратегії сегментування ринку передбачає виокремлення сегменту та розроблення для нього комплексу пропозицій в межах цінової, комунікаційної та збутової політики. Адже для такого сегменту підприємство працюватиме ефективніше ніж для усього ринку, зосереджуючи наявні ресурси лише на даному сегменті. Результатом буде досягнення підприємством на такому сегменті конкурентних переваг, повнішого задоволення потреб цільового ринку.

Працюючи за стратегією впровадження новинок, підприємство

агропромислового комплексу не зосереджується на певному сегменті, не прагне знижувати собівартість продукції, диференціювати асортиментну політику, основою його роботи є пошук нових технологій виробництва, впровадження інновацій у виробничий процес, проектування необхідних, але невідомих досі видів продукції. Головною метою такої стратегії є визначення конкурентів на ринку та пошук шляхів отримання ринкової ніші. Проте супроводжується така стратегія ризиком через високий рівень невизначеності та ризику. Привабливою стороною є перспектива отримати лідерство на ринку, тому підприємства АПК користуються можливістю фінансувати такі проекти.

Підприємства агропромислового комплексу, що у своїй діяльності реалізуватимуть стратегію пристосування до конкретних потреб ринку, матимуть змогу максимально швидко задовольнити потреби, що виникають. За такої стратегії принципи їх поведінки ґрунтуються на виборі найрентабельніших проектів. У таких умовах підприємства агропромислового комплексу готові ризикувати, щоб швидко отримати прибуток, не враховуючи рівень витрат.

Зважаючи на специфіку та напрям роботи підприємства агропромислового комплексу, вибір стратегії проходить певні етапи:

- оцінка переваг і ризиків стратегії;
- аналіз ринкових умов, в яких підприємство планує реалізувати стратегію;
- аналіз відповідності процесу організації виробництва та структури системи управління на підприємстві АПК до поставленим вимогам.

На підставі результатів проведеного дослідження оцінку конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу пропонуємо здійснювати на основі методів, класифікованих за такими ознаками:

- а) рівень управлінського рішення;
- б) аналітичні можливості;

- в) теоретичні засади;
- г) методи побудовані на інструментах оцінки;
- д) спосіб подання результату (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Методи оцінки конкурентоспроможності  
агропромислового підприємства**

Ознака угруповання	Групи методів	Перелік методів і моделей
1	2	3
На основі прийняття управлінського рішення	Оперативний рівень управління	Модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод оцінки товару/послуги
	Тактичний рівень управління	Модель LOTS, фінансово-економічний метод
	Стратегічний рівень управління	Модель конкурентних сил М. Портера, модель А. Градова, модель БКГ, метод Мак-Кінзі, модель Shell/DPM, метод побудови піраміди конкурентоспроможності, модель PIMS
Аналітичні можливості	Методи оцінки на основі стратегії позиціонування у сегментній групі	Модель БКГ, метод картування стратегічних груп, метод оцінки товару/послуги
	методи оцінки на основі стратегії позиціонування у конкурентній групі	Модель LOTS, фінансово-економічний метод
	Методи оцінки на осевій конкурентних переваг	Модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, фінансово-економічний метод
Теоретичні засади	Методи оцінки на основі використання теорії споживчої цінності	Модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод картування стратегічних груп, метод оцінки товару/послуги
	Методи оцінки на основі використання теорії ефективної конкуренції	Фінансово-економічний метод
	Методи оцінки на основі використання на теорії ключових чинників успіху	Модель конкурентних сил М. Портера, модель А. Градова, модель БКГ, метод Мак-Кінзі
	Методи оцінки на основі використання теорії вартості бізнесу	Метод дисконтування грошових потоків, метод порівняльних продажів, метод валового рентного мультиплікатора

*Продовження табл. 2.7*

Інструменти оцінки	Кількісні методи оцінки	Модель БКГ, модель LOTS, модель PIMS, фінансово-економічний метод
	Експертні методи оцінки	Метод Мак-Кінзі
	Комбіновані методи оцінки	Модель Shell/DPM, метод інтегральної оцінки
Спосіб подання результату	Графічний	Модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод побудови піраміди конкурентоспроможності
	Табличний	Модель LOTS, SWOT-Аналіз, метод оцінки товару/послуги, фінансово-економічний метод
	Матричний	Метод мак-кінзі, модель Shell/Dpm, метод картування стратегічних груп

Узагальнення автором.

Варто також розглянути можливості підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства АПК через оптимізацію процесу управління в системі маркетинг–менеджмент. Такий напрям спрямований на максимально можливе задоволення потреб клієнтів, досягнення цілей бізнес-процесу, отримання відповідних результатів підприємства АПК в цілому, орієнтацію на ланцюжок створення вартості, при цьому швидкість прийняття рішень висока, монополізація рішень низька, функціональні бар'єри відсутні, висока зацікавленість працівників у кінцевому результаті та є зв'язок з їхньою мотивацією.

У процесі аналізу існуючих методичних підходів до побудови оптимального процесу управління в системі маркетинг–менеджменту на підприємствах АПК виокремлено такі:

- 1) метод формування основних бізнес-процесів з урахуванням особливостей товару для конкретного сегмента агропромислового ринку (аграрних підприємств, харчопереробних підприємств АПК);
- 2) формулювання критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів;
- 3) підхід до структуризації бізнес-процесів на основі врахування наявних ресурсів та стратегічних пріоритетів;

4) коригування бізнес-процесів у змінюваних умовах ринкового функціонування;

5) коригування організаційної структури підприємства АПК під час коригування системи управління.

Виявлено, що оптимізація управління системи маркетинг–менеджменту на підприємствах АПК вимагає застосування клієнт-орієнтованого підходу, на основі якого розроблено метод формування основних бізнес-процесів підприємства з урахуванням потреб конкретних сегментів ринку, що реалізується за такими етапами.

1. Сегментування;
2. Позиціонування;
3. Формування бізнес-процесу під товар сегмента.

Завдання першого етапу передбачають на основі класичних підходів до сегментування ринку виокремити основні сегменти та найбільш перспективні для підприємства. На етапі позиціонування виокремлюють для споживачів переваги в якісних параметрах продукту для виділених сегментів.

Для формування критеріїв, що є підґрунтям для оцінки ефективності бізнес – процесів на підприємствах АПК визначаються стратегічні цілі, яких має на меті досягти підприємство. Результативність такої бази критеріїв оцінки дасть можливість не лише провести оцінку короткострокових фінансових результатів діяльності, але й сформує набір вимірних показників, що є необхідною умовою для досягнення позитивних комерційних результатів не лише у сфері фінансів, а також взаємовідносинах із клієнтами, здійснення бізнес-процесів, навчання й підвищення кваліфікації персоналу.

До таких критеріїв варто віднести:

1) у напрямі досягнення фінансових цілей – отримання максимального прибутку від інвестованих фінансових ресурсів, підвищення рівня використання активів;

2) в удосконаленні бізнес-процесів – покращення рівня сервісу в обслуговуванні споживачів і посередників;

3) у впровадженні інновацій – зростання професійного рівня працівників, корпоративної культури на підприємстві;

4) посиленні стійких відносин із клієнтами – формування та збереження постійної клієнтської бази, поліпшення обслуговування споживачів, посилення взаємозв'язків зі споживачами.

На сучасному етапі розвитку агропромислового комплексу, за наявності обмежених ресурсів, методичний підхід до реструктуризації бізнес-процесів повинен ґрунтуватись на стратегічних умовах ведення бізнесу та сформованій критеріальній базі оцінки. Проте мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства агропромислового комплексу змушує, безумовно, дещо змінити такий підхід, можливо для деяких бізнес-етапів настане останній етап життєвого циклу, для деяких – лише перший. Тому підприємство АПК повинно постійно проводити процес ранжування «за корисністю» для діяльності тих чи інших бізнес-процесів.

Реалізація визначених бізнес-процесів для підприємства агропромислового комплексу в умовах мінливого середовища вимагає використання спеціальних підходів до системи управління. Сутність таких підходів полягає у використанні фаз циклічності, коли виконуються чотири потоки завдань: «підготовка – виконання – удосконалення – розвиток».

У межах першого потоку завдань – підготовка, здійснюється підготовка для виконання певних бізнес-процесів компонентів (сировини, матеріалів, інформації; механізмів, технічних засобів; методів, підходів; компетенцій);

у межах другого потоку завдань – виконання – реалізуються складові бізнес-процесу за умови, що його структурні компоненти чітко визначені, дії захищені від помилок, він є зрозумілим за умови послідовного й ефективного виконання;

у межах третього потоку завдань – удосконалення, реалізується процес прийняття рішень відповідно до запланованого стану, якщо результати

відповідають поставленим вимогам, продукція передається споживачам, в іншому випадку – перехід до наступного потоку завдань.

У межах четвертого потоку завдань – розвиток, структурні компоненти визначеного бізнес-проекту досліджуються та розвиваються для відповідності виходів вимогам клієнтів (сегментів, типом роботи підприємства).

На основі аналізу визначених методів оцінки конкурентоспроможності агропромислових підприємства можна зробити висновок, що застосування їх дає змогу не тільки визначити основних конкурентів і місце в конкурентній боротьбі підприємства, а й оцінити ступінь впливу системи маркетинг–менеджменту як інструмента підвищення конкурентоспроможності.

## **Висновки до розділу 2**

Для проведення аналізу маркетинг–менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу необхідно виділити кінцеві результати діяльності суб'єкта, спрямовані на формування структури та складу елементів системи маркетинг–менеджменту, які підлягають оцінюванню, шляхом їх зіставлення із критеріями. Результати діяльності суб'єкта управління визначаються цілями, які перед ним постають. З огляду на це оцінка маркетинг–менеджменту на підприємствах АПК зводиться до визначення ступеня досягнення основних цілей і реалізації функцій, які забезпечують цей процес.

Стійкий стратегічний розвиток підприємств агропромислового комплексу забезпечується управлінським механізмом, який побудований на основі таких складових, як маркетинговий аналіз, маркетинговий синтез, стратегічний маркетинг, операційний маркетинг, маркетинговий контроль, що дасть можливість підприємствам даної сфери нівелювати вплив чинників зовнішнього середовища.



Комплекс інструментів, за допомогою яких забезпечується виконанням управлінських рішень у системі маркетинг–менеджменту, диференціюється залежно від напрямку управлінських рішень, а саме: аналіз, вибір цільових ринків, розроблення маркетингової стратегії, ефективної товарної політики, комунікаційні процеси, управління каналами збуту, організація і здійснення контролінгової діяльності.

Аналіз наукових досліджень показує, що побудова системи маркетинг–менеджменту на підприємствах АПК повинна супроводжуватись аналізом рівня ризиків. Особливістю ризиків маркетинг–менеджменту у сфері АПК є те, що вони охоплюють увесь процес управління системою маркетинг–менеджменту, але найбільше проявляються у сфері обігу залежно від розміру прибутку.

Враховуючи специфіку роботи підприємств агропромислового комплексу, ризики маркетинг–менеджменту поділяють на дві групи: внутрішні ризики (ризики постачальників, конкурентів, посередників, споживачів, контактних аудиторій) та зовнішні ризики (цінові, товарні, комунікаційні, збутові).

Проведений аналіз дає змогу запропонувати алгоритм стратегічного плану маркетинг–менеджменту для агропромислового підприємства, який здійснюється у три етапи: 1-й – етап планування, 2-й– етап впровадження, 3-й – етап контролю. Сутність поняття «стратегічний план маркетинг–менеджменту» розкриває трактування: план маркетинг–менеджменту – це «карта дій», яка визначає напрям саме маркетингового управління агропромисловим підприємством на певній території.

З урахуванням специфіки роботи підприємства агропромислового комплексу поняття «конкурентоспроможність агропромислових підприємств» доречно розглядати з трьох позицій: 1) це система, яка формується під впливом взаємозалежних чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей агропромислового підприємства для одержання й утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги; 2)

здатність агропромислового підприємства здійснювати за визначеним вектором розвиток у процесі адаптації до змін зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже існуючих або створення нових конкурентних переваг; 3) здатність агропромислового підприємства в процесі реалізації визначених стратегій досягти на основі раціонального їх використання бажаного ефекту.

Процеси формування конкурентних переваг взаємозумовлені та взаємопов'язані з процесами ефективного функціонування й розвитку агропромислового підприємства. Для того щоб бути рентабельним у довгостроковому періоді, підприємство агропромислового комплексу повинно постійно посилювати конкурентні позиції: підтримувати зростання обсягів продажів, збільшувати відносну частку ринку для підвищення ефективності своєї діяльності, забезпечувати ресурси для реінвестування – збільшення прибутку, залучення нових інвесторів, постійне поповнення товарного асортименту новими продуктами, розширювати коло покупців тощо.

Основні положення розділу опубліковані в [135, 138, 145, 153, 155, 168, 169, 170].

## РОЗДІЛ 3

### ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АПК ЯК ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГ–МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 3.1. Індикатори та тенденції розвитку підприємств АПК

Національна економіка як цілісна соціально-економічна система структурно складається з органічно взаємопов'язаних і взаємозалежних підсистем, функціонування яких зумовлює розвиток інших елементів і системи загалом, а місце кожного структурного елементу визначається покладеними на нього функціями. Однією з найважливіших підсистем національної економіки є аграрна сфера. Особлива роль аграрних підприємств зумовлена тим, що, по-перше, вони є постачальниками продуктів харчування для задоволення потреб населення, по-друге, забезпечують сировиною підприємства харчової та переробної промисловості, по-третє, є джерелом валютних надходжень від реалізації сільськогосподарських продуктів на світовому ринку.

Однією із провідних і традиційних для України галузей економіки є виробництво аграрної продукції підприємствами АПК. Від ведення сільського господарства одержують цінні продукти харчування рослинного та тваринного походження. Вони є цінними продовольчими продуктами для споживання у свіжому вигляді і водночас незамінною сировиною для багатьох галузей промисловості, насамперед переробної. З огляду на те, що сільськогосподарські продукти і продукти їх переробки завжди були одними з провідних у харчуванні людини, їх можна вважати стратегічними продуктами в харчових раціонах населення. Зокрема, тваринні продукти належать до високоцінних як із позиції харчування, так і з позицій дієтичних та економічних. Значущість їх, як незамінних продуктів харчування, набуває важливого значення у розв'язанні продовольчої проблеми, щоб досягти

стійких і стабільних обсягів аграрного виробництва. Значущість аграрних продуктів та їх переробки для споживання визначається вмістом у них усіх компонентів, потрібних організму людини.

Серед підприємств АПК важливу роль відіграють аграрні, які забезпечують сировиною переробні підприємства. Окрім основної продукції, від ведення сільського господарства одержують також цінні корми для тварин, шкіри, кістки, роги і копита, які використовують як сировину в промисловості, побічну продукцію. Зокрема виділяється тваринництво, значущість якого надзвичайно важлива в цілому для сільськогосподарського виробництва, оскільки воно дає основну масу корисних, екологічно чистих і нешкідливих органічних добрив для землеробства. Виробництво молока і відгодівля великої рогатої худоби мають значні переваги порівняно з біодинамічним землеробством. Саме потреба у веденні біологічного землеробства та великі шанси вітчизняного аграрного виробництва у виході на зовнішній ринок з екологічно чистою продукцією вимагають від сільськогосподарських товаровиробників поряд із виробництвом рослинницької продукції, яка має сприятливу кон'юнктуру на ринку, розвивати тваринництво. Це має особливе значення, оскільки менше використання пестицидів і мінеральних добрив у майбутньому може стати одним із складників досягнення високої конкурентоспроможності екологічно чистих українських продуктів на світових продуктових ринках.

Водночас із використанням сільськогосподарської продукції на харчові цілі, вона, як зазначалося, є цінною сировиною для харчової та переробної промисловості. До того ж значна частка, наприклад, такого продукту, як молоко, – а це близько 15 %, використовується на виробничі потреби, для відтворення поголів'я тварин.

Заняття аграрним виробництвом тривалий час було ефективним для сільськогосподарських виробників та особистих селянських господарств. Особливу значущість сільське господарство має для господарств селян, оскільки кошти від реалізації аграрної продукції здебільшого є основним

джерелом грошових доходів сільських сімей, не враховуючи доходи від основної діяльності. У багатьох сім'ях доходи від аграрного виробництва є основою для закупівлі інших продовольчих товарів переробної та харчової промисловості, а також предметів і засобів праці.

Окрім того, ведення аграрного виробництва підприємствами та його переробки значно підвищує зайнятість населення, перш за все сільського, чим виконує важливу соціально-економічну роль на селі. Аналіз динаміки кількості сільського працездатного населення та зайнятого в аграрному виробництві свідчить про те, що кількість наявного сільського населення зменшилась як в Україні загалом, так і в Карпатському регіоні, зокрема, у Львівській області. Це можна пояснити як впливом населення у великі міста та обласні центри в пошуках роботи і кращих умов життя, так і міграцією його за кордон у пошуках роботи. Дещо збільшилася кількість сільського працездатного населення в досліджуваному регіоні та області за 2012 р. порівняно із 2010 роком (див. табл. 3.1).

Спостерігається дещо позитивна тенденція щодо кількості зайнятих в аграрному виробництві, проте в абсолютних одиницях це мізерне збільшення. Якщо визначити частку зайнятих в аграрному виробництві у загальній кількості сільського працездатного населення, то вона зменшилась у динаміці та коливається у середньому по Україні від 47 до 43,5%, у Карпатському регіоні – лише 31%, а у Львівській області коливається від 42,3 до 33,7%.

Меншу частку зайнятих в аграрному виробництві відносно кількості сільського працездатного населення у Карпатському регіоні порівняно із загальноукраїнськими даними можна пояснити вигідним місцем розташування, сусідством із європейськими державами, що активізує міграційні процеси.

Таблиця 3.1

**Динаміка кількості сільського працездатного населення  
та зайнятого в аграрному виробництві, тис. осіб**

Показник	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2012 р.	2012 р. до, %		
					2000 р.	2005 р.	2010 р.
Україна							
Кількість наявного сільського населення	16091,2	15271,5	14438,1	14252,7	88,6	93,3	98,7
Кількість усього сільського працездатного населення	9172,0	8487,2	8097,8	8013,4	87,3	94,5	99,0
Кількість зайнятих в аграрному виробництві	4334,1	3986,3	3094,5	3492,4	80,6	87,7	112,9
Карпатський регіон							
Кількість наявного сільського населення	3214,4	3166,1	3087,5	3085,2	95,9	97,4	99,9
Кількість усього сільського працездатного населення	1909,4	1868,0	1811,8	1907,7	99,9	102,1	105,3
Кількість зайнятих у аграрному виробництві	599,2	586,9	563,1	592,5	98,8	100,9	105,2
Львівська область							
Кількість наявного сільського населення	1070,4	1038,2	998,3	994,5	92,9	95,7	99,6
Кількість усього сільського працездатного населення	599,5	592,8	580,9	611,7	102,1	103,2	105,4
Кількість зайнятих у аграрному виробництві	253,8	212,9	176,3	205,9	81,2	96,8	116,8

Розраховано автором на основі: [58–63; 84; 257; 258; 303; 305; 306].

Як бачимо, виробництво в підприємствах АПК має надзвичайно важливе значення як для розвитку аграрного сектору економіки, так і національного господарства. Воно виконує важливу соціально-економічну функцію, а саме: забезпечує суспільство незамінними продуктами

харчування; безперервно поповнює обігові кошти товаровиробників, постачає сировину для інших галузей, згладжує сезонний характер сільськогосподарського виробництва, значно підвищує зайнятість сільського населення.

Стан аграрного виробництва в підприємствах АПК, його продуктивність, ефективність та екологічність функціонування є одними із головних оцінних критеріїв прогресу цивілізації. В Україні аграрні виробники опинилися в надзвичайно складній ситуації. Глибока криза у країні призвела до критичного економічного стану таких підприємств, які відіграють важливу соціально-економічну роль.

Відомо, що аграрні виробники змушені були долати певні труднощі, пов'язані з реформуванням у всіх країнах Центральної і Східної Європи, які обрали шлях до ринкової економіки. Однак криза в Україні супроводжується значним зниженням обсягів аграрного виробництва і продуктивності, є набагато глибшою і тривалішою.

Важливою особливістю початкового періоду реформ стали суттєва недооцінка керівництвом держава особливостей функціонування національної економіки, ігнорування інерції ресурсної, технологічної та регіональної структури виробництва, стереотипів поведінки суб'єктів економіки, які формувалися впродовж десятиліть. Внаслідок деструктивного характеру процесів агропромислового реформування, відсутності чіткого курсу та послідовних заходів щодо лібералізації економіки, ігнорування сутнісних особливостей ринкового механізму в аграрному секторі відбулися деградація ресурсної бази, спад рівня техніко-технологічної оснащеності галузі, руйнація великотоварного виробництва, відчуження селян від прав власності на землю й основні засоби виробництва.

Протягом 1990–2012 рр. спостерігалось значне зменшення обсягів виробництва валової продукції аграрного сектору. У 2012 р. воно становило 78,9% до рівня 1990 р., у тому числі продукції рослинництва – 124,0%, продукції тваринництва – 54,0%.

У структурі валової продукції внаслідок об'єктивних і суб'єктивних причин набагато швидшими темпами зменшувалися обсяги тваринницької продукції. Так, у 2012 р. на одну особу було вироблено 48,5 кг м'яса та 249,5 кг молока (у 1990 р. відповідно 84 та 472,3 кг) (дод. А, табл. А.1, А.2).

Реалізація заходів щодо призупинення спаду аграрного виробництва на селі, підвищення його ефективності дали змогу в 2012 р. одержати більше валової продукції порівняно з 2000 р. на 47,8%, із 2005–м – на 24,3%, із 2010 р. – на 14,5%.

Протягом 1990–2012 рр. скорочення обсягів виробництва аграрної продукції в підприємствах майже на 21,1% стало наслідком зменшення як посівних і збиральних площ, так і врожайності сільськогосподарських культур. Посівна площа основних сільськогосподарських культур у 2012 р. скоротилася на 14,2% порівняно з 1990 роком, хоча посівна площа соняшнику збільшилася у 2,2 раза (дод. А, табл. А.3–А.5).

Подальше реформування виробництва в аграрних підприємствах супроводжувалося розширенням посівів зернових культур, соняшнику, картоплі та овочів. У структурі посівних площ збільшилася частка озимої пшениці, жита, кукурудзи, гречки, картоплі, овочів.

У 2012 р. валовий збір зернових культур зменшився порівняно з 1990 р. на 9,4%, цукрових буряків – на 58,4%, плодів та ягід – в 1,4 раза, винограду – в 1,8 раза. Валовий збір соняшнику зріс відповідно у 3,3 раза, картоплі – на 38,9%, овочів – на 50,2% (дод. А, табл. А.6) [305, с. 150, 152, 156].

Протягом 1990–2012 рр. спостерігалось різке скорочення поголів'я тварин і птиці всіх видів, знизилась їх продуктивність та обсяги виробництва тваринницької продукції (дод. А, табл. А.7). Станом на кінець 2012 р. поголів'я великої рогатої худоби зменшилось порівняно з 1990 р. у 5,3 раза, у тому числі поголів'я корів – у 3,3 раза, свиней – у 2,5, овець та кіз – у 4,8, коней – у 1,9, птиці – в 1,2 раза [301, с. 172].

Через зменшення поголів'я та продуктивності тварин швидкими темпами знижувалися обсяги вирощування й виробництва тваринницької



продукції. Так, обсяги виробництва м'яса всіх видів у 2012 р. зменшилися порівняно з 1990 р. у 1,8 раза, молока – у 1,9 раза. Проте кількість яєць за цей період збільшилася на 33,4%.

Практично не здійснювалося відтворення й оновлення матеріально-технічної бази сільськогосподарського виробництва в аграрних формуваннях (дод. А, табл. А.8) [301, с. 207].

Відмова від практики централізованого планування і контролю, лібералізація цін, різке зниження субсидій, високі світові ціни на енергоносії, техніку, добрива, будматеріали своїм наслідком мали появу нерегульованого ринку, розрив господарських зв'язків та економічних відносин, збільшення витрат на переміщення товарів. Інфляційні процеси знецінили обігові кошти підприємств АПК та амортизаційні фонди, посилили диспаритет між цінами на сільськогосподарську продукцію і продукцію промислового виробництва. Різке зниження доходів населення спричинило спад попиту на продовольчу продукцію.

Після тривалого періоду економічних трансформацій реальний стан аграрного виробництва в підприємствах АПК України можна охарактеризувати як стійку депресію, а його оглядове майбутнє – як катастрофічне. Причина негативної ретроспективної оцінки та підстава для вкрай песимістичного прогнозу одна й та сама – ігнорування світового досвіду забезпечення ефективного функціонування аграрного ринку розвинених країн і досвіду проведення аграрних реформ у постсоціалістичних країнах Центральної та Східної Європи.

В Україні трансформаційні процеси відбувались як лібералізація економічних відносин і супроводжувались хронічно низькою рентабельністю основної маси підприємств АПК, зокрема сільськогосподарських, істотним послабленням їхньої матеріально-технічної бази, консервацією рутинних технологій, стагнацією аграрного соціуму. У країні виникла й продовжує загострюватися продовольча проблема.

Найбільш серйозною причиною таких наслідків був негативний вплив на ринкову складову економічних перетворень – формування і функціонування аграрного ринку, його інфраструктуру, які є передумовою забезпечення продовольчої безпеки. Адже одним із основних питань сучасного розвитку України є забезпечення її національної безпеки, а в центрі розв’язання цієї проблеми стоїть питання забезпечення продовольчої безпеки як складової, що гарантує добробут населення, а також сталий характер розвитку суспільства, що пов’язаний з усіма напрямками як внутрішньої, так і зовнішньої діяльності держави [108, с. 6].

Продовольча безпека є однією з вирішальних складових загальноекономічної безпеки будь-якої держави. Завдяки їй досягають сталого соціально-економічного розвитку суспільства, його демографічного відтворення. Продовольча безпека країни вимірюється конкретними параметрами, які кількісно визначають стан аграрного виробництва. Експерти Продовольчої сільськогосподарської організації (ФАО) оцінюють стан продовольчої безпеки світу за двома показниками: обсягом перехідних (до наступного врожаю) світових запасів зерна та рівнем його виробництва в середньому на душу населення. Гарантією продовольчої безпеки є перехідні запаси, що відповідають 60 дням, або 17% світового споживання зерна. Динаміка виробництва зернових на душу населення визначає тенденції розвитку світових аграрних виробників у цілому. Цей показник із 70–х років минулого століття збільшився на 6,5% (від 305 кг у середньому в 1969–1971 рр. до 325 кг у 1979–1981 роках), у 80–х роках зростання майже не було, а в 90–ті роки він досяг 430 кг. Продовольча криза в сучасному світі підриває здоров’я понад одного мільярда людей на землі й безпосередньо загрожує чверті населення країн, що розвиваються, нормальним умовам життя та праці в цих країнах, а також до 5% населення розвинутих країн. За даними експертів ООН, протягом двох останніх десятиріч через недоїдання й голод щороку вмирало близько 50 млн осіб. Найважчий стан із забезпеченням продовольством населення у 40 найбідніших країнах світу, які входять до так

званої «зони голоду», що охоплює екваторіальну частину Африки й Південно-Східну Азію [180, с. 46].

Як відомо з трактування Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН ще у 1996 р.: «Продовольча безпека забезпечена у тому випадку, коли всі особи в будь-який час мають фізичний та економічний доступ в достатньому розмірі до безпечного й повноцінного продовольства, щоб задовольнити свої фізіологічні потреби і переваги, які необхідні для активного та здорового життя» [361].

На думку науковців, продовольчу безпеку слід розглядати через призму кількох складових. По-перше, забезпечення продовольчої безпеки тієї чи іншої країни, а також її регіонів пов'язано з гарантованим стійким і достатнім рівнем виробництва продовольства, що у повному обсязі забезпечує запити її населення. По-друге, продовольча безпека може бути досягнута лише тоді, коли гарантовано фізичні й економічні умови населенню при доступі до продовольства. По-третє, з метою досягнення продовольчої безпеки продукція аграрного виробництва повинна стабільно й у достатній кількості поставлятися як на регіональні, так і світові ринки. І останнім елементом продовольчої безпеки є забезпечення населення доброякісним продовольством, що не завдає шкоди здоров'ю людини. Такий підхід вказує на те, що повинно забезпечуватися не тільки виробництво достатньої кількості високоякісного продовольства, а й підтримка адекватних і безперервних поставок сільськогосподарської продукції як на регіональні, так і на світові ринки. Тобто продовольча безпека досягається за наявності відповідних систем і механізмів, що гарантують достатній обсяг виробництва та поставок продовольства й адекватно реагують на ризики, що можуть викликати перебої в цій сфері. Важливо й те, що у вирішенні питань продовольчої безпеки необхідна тісна взаємодія всіх регіонів.

Самозабезпечення продовольством означає задоволення потреби в ньому, насамперед за рахунок внутрішніх поставок за мінімальної залежності від зовнішніх чинників. На ефективність реалізації концепції

самозабезпечення впливає низка чинників, що важливо враховувати в процесі формування як регіональної, так і національної політики. Серед них – можливість використання технологій, що збільшують урожай, зменшують вплив на сільське господарство соціальних потрясінь і політичної нестабільності, а також різних форм деградації навколишнього середовища. У загальному цей підхід підтримує низка країн, що проводять політику заохочення виробництва достатньої кількості продовольства з метою забезпечення мінімально необхідного рівня споживання й захисту від випадків, коли неможливо буде імпортувати продовольство навіть за високою ціною [317, с. 13–19].

Для України проблеми досягнення продовольчої безпеки мають надто важливе значення, що зумовлено насамперед сучасним станом розвитку підприємств АПК. Слід зазначити, що на рівень національної продовольчої безпеки впливають численні чинники, з переліку яких виділимо:

- потужність і здатність підприємств АПК адекватно реагувати на кон'юнктуру продовольчого ринку;
- надійність ресурсного забезпечення і кооперативних зв'язків підприємств АПК, наявність необхідних обсягів перехідних запасів;
- платоспроможність населення і доступність продовольства для всіх громадян; ступінь захищеності вітчизняних виробників продовольчих товарів від імпортних інтервенцій тощо.

Багато підприємств АПК залишаються збитковими протягом останніх років, унаслідок чого знизилася можливість для їх розширеного відтворення.

Капітальні вкладення в підприємства АПК за рахунок усіх джерел фінансування лише за останній період скоротилися в дев'ять разів, а в сільське господарство – майже у 22 рази. Трудовий аграрний потенціал використовується з низькою ефективністю, а продуктивність праці в аграрному секторі має сталу тенденцію до зниження, її рівень у 10 разів нижчий за відповідні показники розвинених країн [82].

У такій ситуації важливе значення мають для економіки підприємств АПК обсяги реалізації продукції. Не втрачає актуальності проблема забезпечення якості продовольства, яке постачається на споживчий ринок, особливо з огляду на те, що значні території України постраждали від різних техногенних забруднень. Зниження рівня продовольчого споживання в кількісному та якісному вимірах є однією з причин зменшення природного приросту населення, тривалості його життя, погіршення інших показників життєдіяльності населення як головної продуктивної сили.

За даними статистики, в Україні сформувалась усталена тенденція до зменшення населення країни, щорічні показники смертності перевищують відповідні показники народжуваності, коефіцієнт природного приросту набув від'ємних значень, а узагальнений показник якості (рівня) життя – очікувана тривалість життя – незначно зріс із 65,6 року для чоловіків та із 74,9 року для жінок у 1990 р. до 66,1 року для чоловіків та 76,0 років для жінок у 2012 р. та є одним із найнижчих у Європі (наприклад, у Німеччині очікувана тривалість життя становить відповідно 78 та 83 роки [82]).

Вимагає якнайшвидшого вирішення проблема цінової політики при реалізації аграрної продукції. Іноді складається так, що на ринку споживачеві не вигідно купувати українську аграрну продукцію, оскільки зарубіжні сільгоспвиробники пропонують той самий продукт за нижчою ціною. Потребує вдосконалення і механізм формування цін між підприємствами в межах АПК. Складається парадоксальна ситуація із закупівельними цінами на молоко і м'ясо, які сягають на такого рівня, що не завжди покривають навіть витрати на їх виробництво. Такі закупівельні ціни на товари вітчизняних сільгоспвиробників – це загроза продовольчій безпеці країни. За умови непомірних цін на матеріальні ресурси можна констатувати, що нинішня ситуація в аграрному виробництві на межі катастрофи. Незважаючи на те, що закупівельні ціни знижуватися, роздрібні ціни продовжують зростати.

Неефективно використовуються в підприємствах АПК трудові ресурси, які є найбільш продуктивною складовою частиною аграрного виробничого потенціалу, внаслідок чого знижується і продуктивність праці.

Методика визначення основних індикаторів продовольчої безпеки пропонує сім основних індикаторів продовольчої безпеки, для трьох із яких встановлено мінімальні межі. Якщо хоча б один із них виходить за межі норми, це може свідчити про загрозу продовольчої кризи [81].

За останні роки рівень продовольчої безпеки України знизився до критично небезпечної межі. За калорійністю та якісним складом раціону харчування Україна перейшла від рівня розвинених країн (3300–3800 ккал) до межі продовольчої безпеки (2500 ккал), а за споживанням протеїнів тваринного походження опинилася нижче цієї межі. У 2009 р. середньодобова поживність раціону українця становила 2954 ккал, що майже на 18,2 % перевищує граничний критерій (2500 ккал). Порівняно із 2011 р. споживання калорій населенням України зменшилося на 0,1 %. При цьому, як і в попередні роки, основну частину калорій українці споживали разом із продукцією рослинного походження. Натомість 28,6 % середньодобового раціону забезпечується за рахунок споживання продукції тваринного походження, що удвічі нижче від встановленого порогового критерію (55 %).

Оптимальною вважається ситуація, коли фактичне споживання продуктів харчування особою впродовж року відповідає раціональній нормі, тобто коефіцієнт співвідношення між фактичним і раціональним споживанням дорівнює одиниці.

У 2012 р. в Україні за більшістю основних видів продовольства фактичне споживання було нижче від раціональних норм. Найбільший розрив між фактичним споживанням і раціональним спостерігався щодо плодів, ягід і винограду – на 47 %, молока і молокопродуктів – на 45, м'яса і м'ясопродуктів – на 37, риби та рибопродуктів – на 24 %.

Слід зазначити, що у 2012 р. під впливом зниження доходів населення зменшилося фактичне споживання молока, м'яса та риби населенням країни,

незважаючи на його суттєву невідповідність раціональним нормам. Так, упродовж минулого року споживання м'яса і м'ясопродуктів на душу населення зменшилося порівняно з попереднім роком на 0,8 кг, молока і молокопродуктів – на 1,5, риби і рибодуктів – на 2,4 кг, яєць – на 7 штук.

За трьома продовольчими групами, а саме: «хліб і хлібопродукти», «картопля», «олія рослинна всіх видів» – фактичне споживання перевищило раціональну норму. Проте таке перевищення за зазначеними групами продовольства, особливо хлібопродуктами та картоплею, є свідченням незбалансованості харчування населення, яке намагається забезпечити власні енергетичні потреби за рахунок більш економічно доступних продуктів.

Водночас показники, що характеризують споживання продуктів харчування населенням України і визначають рівень її продовольчої безпеки, не відповідають рівню економічно розвинутих країн.

До раціональної норми у 2012 р. спожито м'яса і м'ясопродуктів 68 %, молока і молокопродуктів – 57 %, риби і рибодуктів – 68 %, фруктів і ягід – 59 %. Протягом останніх п'ятнадцяти років у країні спостерігається одноманітне жирowo-вуглеводне харчування більшої частини населення. Енергетична цінність раціону як дорослих, так і дітей забезпечується вуглеводами на 50–80% за рахунок хлібобулочних і кондитерських виробів, картоплі та цукру.

За даними Держстату України, у 2012 р. сукупні витрати домогосподарств становили 3561 гривню на місяць, що на 7,2% більше проти попереднього року. Із загальної суми витрат домогосподарства витрачали на харчування 52,1% на місяць проти 53,1% у 2011 р.

У загальній структурі витрат на продукти харчування найбільше частку займають витрати на: м'ясо і м'ясопродукти – 25% (465 грн на домогосподарство), молоко і молочні продукти – 14% (258 грн), хліб і хлібопродукти – 13% (245 грн). Слід зазначити, що в країнах Європи частка витрат на харчування у загальних витратах домогосподарств коливається в межах 22–27%.

Важливим показником є індикатор місткості внутрішнього ринку, який розраховується як добуток річного споживання певного продукту на душу населення та середньорічної кількості населення і є важливою складовою для складання балансів попиту і пропозиції та визначення продовольчої незалежності за окремим продуктом.

Зростання реального наявного доходу населення на 9,7% у 2012 р. порівняно із 2010 р. призвело до незначного зростання обсягів споживання населенням окремих продуктів харчування: середньодушового споживання – до зростання місткості внутрішнього ринку за основними групами продовольства, а саме: м'ясо і м'ясопродукти, молоко і молокопродукти, яйця, овочі та баштанні, плоди, ягоди та виноград, картопля і цукор (табл. 3.2).

Негативною тенденцією 2012 року є зменшення в раціоні населення тих видів продовольства, споживання яких найбільше не відповідає раціональним нормам (рибні продукти).

Задоволення потреб населення у продовольстві в межах його купівельної спроможності у 2012 р., як і в попередні роки, здійснювалося переважно за рахунок вітчизняного виробництва.

Продовольча безпека країни означає, що національна економіка та її найбільший сектор не відчувають тиску з боку імпорту. Це дуже важливо для економіки з високою часткою продукції АПК у ВВП. Тому потребує вирішення проблема імпорту та контрабанди продовольства, яка несе загрозу не тільки економіці країни, а й здоров'ю населення.

За даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі в Україні, граничні рівні вже порушено в одному з ключових індикаторів – частці імпорту в структурі основних продуктів харчування. Згідно з методологією нормальною вважають ситуацію, коли частка імпортованих продуктів не перевищує 30%.



Таблиця 3.2

**Оцінка ємності внутрішнього ринку, тис. тонн**

Види продуктів	Місткість внутрішнього ринку (за даними Держстату)		2012 р. до 2010 р., %
	2010 рік	2012 рік	
Хліб і хлібопродукти (у перерахунку на борошно)	5090	4990	98,04
М'ясо і м'ясопродукти (у перерахунку на м'ясо)	2385	2478	103,90
Молоко і молокопродукти (у перерахунку на молоко)	9428	9797	103,91
Риба і рибопродукти	667	620	92,95
Яйця, млн шт.	13303	14020	105,39
Овочі та баштанні	6610	7452	112,74
Плоди, ягоди та виноград	2202	2432	110,45
Картопля	5850	6394	109,30
Цукор	1699	1713	100,82
Олія рослинна всіх видів, включаючи олію соняшникову	670	591	88,21

Розраховано на основі даних Державної служби статистики України [311].

Однак із загального обсягу спожитих у 2012 р. рибопродуктів імпорتنі становили 70,6%, фруктів – 58%, олії (через закупівлі пальмової олії для потреб харчової промисловості) – 55,9%. Частка імпорту в структурі споживання інших продуктових груп не перевищувала 5%, за винятком м'ясопродуктів (13,6%).

За даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі, загальне споживання м'ясопродуктів у 2012 р. становило лише 64% від норми, молочних продуктів – 61, овочів (за винятком картоплі) – 74, рибопродуктів – 78%. Найнижчою є частка споживання фруктів – 44%.

Нині, наприклад, для забезпечення раціональних норм споживання м'яса та м'ясопродуктів щорічно необхідно забивати понад 5 млн голів великої рогатої худоби, 8,5 млн голів свиней, 700 млн голів птиці. Однак

наявне поголів'я в Україні не зможе забезпечити в необхідних обсягах тваринницькою продукцією населення у найближчому майбутньому.

Тому швидко поповнити свій раціон можна двома способами: або за рахунок імпортової м'ясної продукції невідомого походження, що не відповідає санітарним нормам, або продукцією, яка достатньо повноцінна за своєю структурою, наповнена заміниками м'яса і яка до того ж має короткий термін виробництва.

Друга загроза продовольчій безпеці полягає в тому, що імпортована продовольча продукція, яку завозять в Україну, здебільшого є дешевою і неякісною. Але відповідно до визначення продовольчої безпеки в міжнародних угодах, це «такий стан економіки, при якому всім і кожному гарантується забезпечення доступу до продуктів харчування, питної води та інших продуктів в якості, асортименті і обсягах, достатніх для фізичного і соціального розвитку особистості, забезпечення здоров'я і відтворення населення країни» [20, с. 89–98]. Вітчизняне продовольство також іноді не відповідає вимогам безпеки якості, але основна частка порушень припадає на імпортовані продовольчі товари.

Третя загроза продовольчій безпеці полягає в глобалізації світової економіки. Залежність від імпортової продукції робить країну уразливою для конкурентів.

Глобальна конкуренція виявляється у безперервному захисті своїх національних інтересів, часто за рахунок нападу на конкурентів з інших країн. Прикладом є інфляційні процеси в Україні. У Китаї, який швидко розвивається, збільшилося споживання харчових продуктів, попит перевищив пропозицію, і ціни пішли догори. Необхідний був захист за допомогою експортного мита, але уряд зробив це надто пізно, і в результаті внутрішні ціни в Україні на харчові продукти зросли (наприклад, 1 л молока подорожчав удвічі), а економіка зазнала негативного впливу інфляції. Бюджет був збитковим через зниження ввізного мита. Але, якщо б вітчизняне аграрне виробництво виробляло достатню кількість продуктів, а уряд вчасно

застосовував відповідні митні механізми, можна було б запобігти такій ситуації.

Четверта загроза продовольчій безпеці пов'язана з використанням біопалива. Світовий попит на продукти харчування швидко зростає не тільки завдяки збільшенню потреб населення, але і з причин масового захоплення виробництвом альтернативних видів енергії. Наприклад, у світі із зерна виробляють пальне для автомобілів – біоетанол. М'ясопереробні підприємства через недостатню кількість вітчизняної м'ясної сировини використовують імпорту, яка подорожчала останнім часом через дефіцит кормового зерна, що в багатьох країнах використовується і як сировина для виробництва пального.

Таким чином, ціни на вітчизняну продукцію м'ясопереробних підприємств є залежними від активності освоєння за кордоном альтернативних джерел енергії. Поки що Україна не має можливості позбавитися від імпортової залежності. Споживання зростає швидшими темпами, ніж виробництво м'яса, тому наша країна вимушена закуповувати за кордоном майже третину необхідної кількості свіжого м'яса. Єдиний вихід із цієї ситуації полягає у відродженні власного виробництва, адже Україна володіє достатніми земельними ресурсами для виробництва великої кількості поживних кормів і розвитку аграрних підприємств тваринницького напрямку.

Якщо ретельно проаналізувати перелічені загрози продовольчій безпеці, то зрозуміло, що захист від них єдиний – розвиток власного виробництва підприємствами АПК. Але головна загроза полягає в тому, що у них недостатньо стимулів займатися виробництвом. Низка підприємств сьогодні є нерентабельними. Хоча існують програми підтримки аграрних виробників, кредити стали недоступними, сільські спеціалісти, у тому числі молоді, не забезпечені житлом, зменшується кількість випускників і студентів аграрних і харчових технологічних вузів. Один із напрямів економічного розвитку виробників продукції АПК – формування системи маркетингового менеджменту, захист вітчизняних виробників такої продукції

від сезонних цінових коливань за допомогою регулювання закупівельних цін і вдосконалення відносин між виробниками сільськогосподарської сировини та переробними підприємствами.

Ситуацію, яка склалася в підприємствах АПК, можна назвати критичною. Це – не тільки наслідок світової кризи, а й результат внутрішньої невваженої політики реформування. Сьогодні у великих містах 60–70% продовольства забезпечується за рахунок імпорту, і для України такий стан є неприйнятним, тим більше, що ситуація за кордоном теж погіршується. Водночас позбавлення від імпортової залежності передбачає введення в дію потужних програм розвитку власного аграрного виробництва, яка, у свою чергу, вимагає тимчасової ізоляції внутрішнього ринку від світового. Нині ситуація склалася таким чином, що імпорт треба збільшувати для послаблення дії інфляційної хвилі. А для того, щоб знайти баланс між розвитком підприємств АПК і зростанням цін, необхідні політична й економічна стабільність, спільні дії політиків, фахівців та вчених у розробці реального механізму забезпечення продовольчої безпеки [20, с. 89–98].

Найбільш вразливими позиціями стосовно імпортозалежності є позиції «риба та рибопродукти», «плоди, ягоди та виноград», «олія рослинна всіх видів», частка імпорту за цими за 30-відсоткового порогового критерію цього індикатора (табл. 3.3).

Необхідно зазначити, що значний відсоток імпорту в групі «олія рослинна всіх видів» зумовлений ввезенням тропічних олій, які не виробляються в Україні (пальмова, кокосова тощо), але широко використовуються у виробництві продовольчих товарів вітчизняними підприємствами харчової промисловості. При цьому внутрішній попит на олію соняшникову повністю забезпечувався за рахунок власного виробництва.

Таблиця 3.3

## Розрахунок імпортозалежності за групами продовольства, тис. т

Продовольча	Імпорт продуктів у 2012 р. в перерахунку на основний продукт (за даними Держстату України)	Місткість внутрішнього ринку у 2012 р. (за даними Держстату України)	Відсоток імпортозалежності у 2012 р., %
Хліб і хлібопродукти (у перерахунку на борошно)	139,0	4990	2,8
М'ясо і м'ясопродукти (у перерахунку на м'ясо)	423,0	2478	17,1
Молоко і молокопродукти (у перерахунку на молоко)	410,0	9797	4,2
Риба і рибопродукти	441,0	620	71,1
Яйця, млн шт.	69,0	14020	0,5
Овочі та багтанні	213,0	7452	2,9
Плоди, ягоди та виноград	1171,0	2432	48,1
Картопля	23	6394	0,4
Цукор	10	1713	0,6
Олія рослинна всіх видів	231	591	39,1
із неї олія соняшникова	1	450	0,2

Складено та розраховано на основі даних Державної служби статистики України (Звіт про стан продовольчої безпеки України у 2012 р.) [83].

Аналіз даних табл. 3.4 засвідчує, що за три останніх роки індикатор достатності споживання продуктів харчування згідно з раціональною нормою відповідає тільки за такими групами харчових продуктів: яйця, олія, картопля та хлібопродукти.

Таблиця 3.4

**Розрахунок індикатора достатності споживання  
продуктів харчування, кг на 1 особу за рік**

Продовольча група	Рациональна норма (розрахунки МОЗ України)	Спожито				2012 р. – до, %			Індикатор достатності			
		2000 р.	2005 р.	2010 р.	2012 р.	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2012 р.
М'ясо та м'ясопродукти	80	33	39	52	55	166,6	141,0	105,7	0,41	0,48	0,65	0,68
Молоко та молокопродукти	380	199	226	206	215	108,0	95,1	104,3	0,52	0,59	0,54	0,57
Яйця	290	166	238	290	307	184,9	128,9	105,8	0,57	0,82	1,0	1,06
Риба і рибопродукти	20	8,4	14,4	14,5	13,6	161,9	94,4	93,7	0,42	0,72	0,72	0,68
Цукор	38	37	38	37	38	102,7	100	02,7	0,96	1,0	0,97	0,99
Олія	13	9,4	13,5	14,8	13,7	145,7	101,4	92,5	0,72	1,1	1,14	1,00
Картопля	124	135	136	129	140	103,7	102,9	108,5	1,09	1,09	1,04	1,13
Овочі та баштанні	161	102	120	144	164	160,7	136,6	113,8	0,63	0,74	0,89	1,01
Плоди, ягоди, виноград	90	29	37	48	54	186,2	145,9	112,5	0,32	0,41	0,53	0,59
Хліб та хлібопродукти	101	125	124	111	109	87,2	87,9	98,2	1,23	1,22	1,11	1,08

Розраховано на основі даних [307-312].

Більшість науковців, розглядаючи проблеми продовольчої безпеки, схиляються до думки, що основним критерієм у розгляді продовольчої безпеки повинна бути здатність держави гарантовано задовольняти потреби в продуктах харчування населення країни як за звичайних, так і надзвичайних умов, при цьому її забезпечення повинно спиратися на нормальний фізіологічний та інтелектуальний рівні життєдіяльності населення.

Проблема підвищення рівня продовольчої безпеки України вимагає від держави термінових заходів у таких напрямках:

– здійснення активної аграрної політики, спрямованої на якнайшвидше подолання кризових явищ, забезпечення діяльності підприємств АПК у

ринкових умовах, утвердження в перспективі нашої держави як країни з високоефективним експортоздатним аграрним виробництвом на базі використання найновіших технологій;

- усебічний розвиток інфраструктури аграрного ринку;
- поліпшення економічних і фінансово-кредитних відносин на селі;
- стимулювання інвестицій у розвиток підприємств АПК;
- раціональне поєднання ринкових та позаринкових механізмів розвитку підприємств АПК.

Оскільки сучасні можливості інвестування обмежені, необхідно базувати державну аграрну політику на результатах земельної реформи і реорганізації аграрних підприємств. Основні важелі цієї політики мають бути спрямовані на захист аграрного виробництва та його переробних підприємств від негативних чинників впливу.

Важлива роль у цьому відводиться розвитку аграрного ринку та поліпшенню його структури, розвитку організаційних форм господарювання й інституційного середовища і, найголовніше, – удосконаленню економічних механізмів функціонування й розвитку підприємств АПК, зокрема впровадженню маркетинг–менеджменту на таких підприємствах.

Підприємства агропромислового комплексу посідають вагоме місце в розвитку економіки країни, зокрема сприяють забезпеченню продовольчої безпеки, впливають на доходи населення, формують економічну ситуацію в аграрному секторі. З іншого боку, діяльність аграрних підприємств зумовлена ризиковими тенденціями природного, біологічного та фінансового характеру. Одним із найпріоритетніших напрямів реформування є перетворення аграрного сектору у високоефективний, конкуренто- та експортоспроможний підрозділ економіки. Агропромисловий комплекс є багатогалузевим утворенням, у структурі якого сформувалися спеціалізовані комплекси рослинницького (зернопродуктовий, бурякоцукровий, плодоовочепереробний та ін.) і тваринницького (м'ясо-, молоко-, птахопромисловий) напрямів, у межах яких і формуються господарюючі

суб'єкти. Комплекс має розвинуті сфери виробничого і невиробничого обслуговування. До складу входять різні за соціальним статусом виробники аграрної продукції та продовольства, виробники сировини для харчової і легкої промисловості [45, с. 154].

У функціонально-галузевій структурі підприємств АПК виділяють підприємства чотирьох блоків, які спеціалізуються на: 1) виробництві сільськогосподарської продукції; 2) промисловій переробці сільськогосподарської сировини; 3) виробничого обслуговування; 4) невиробничого обслуговування [45, с. 156].

Виокремимо регіональні особливості та закономірності розвитку підприємств АПК (перших двох блоків) як об'єкта дослідження.

У формуванні регіональної аграрної політики важливе значення має необхідність урахування ґрунтово-кліматичних та економічних умов, можливостей збалансованого забезпечення матеріально-технічними ресурсами, обсягів виробництва і споживання аграрної продукції, оскільки прийнятне для одного регіону може виявитися непридатним для іншого. Сукупність природних, соціально-економічних, демографічних, історичних аспектів діяльності суб'єктів ринку вносить корективи у формування регіонального ринку продовольства та його функціонування. Відповідно мета державної регіональної політики зводиться до забезпечення ефективного розвитку регіонів з урахуванням таких чинників, як раціональне використання різних економічних можливостей кожного з них, ефективної оптимальної інтеграції, територіального поділу праці і взаємної економічної кооперації.

Інтегральними критеріями рівня самозабезпеченості регіону, за визначенням А. В. Погарцева, В. З. Кольченка та А. П. Скрипова, є ступінь досягнення науково обґрунтованих норм споживання основних продуктів, товарів, послуг і перевищення вивезення продукції над її ввезенням. Чим вищі ці показники, тим вищий рівень соціальної і економічної самодостатності регіонів [234, с. 206]. Високі рівні самодостатності регіону



та значний обсяг продажу надлишків продукції забезпечують компенсацію обсягів продукції, яка не виробляється в регіоні і ввозиться без відчутних наслідків для економіки. Як відмічає М. М. Ільчук, на такому простому постулаті будуються економічні взаємовідносини між регіонами держави та країнами, що сприяє раціональному використанню ресурсів, розвитку інтеграції на основі поділу праці, спеціалізації та кооперування високотехнологічного аграрного виробництва [99, с. 88].

Ринок аграрної, як і будь-якої іншої, продукції визначається передусім попитом і пропозицією. Попит на продукцію в кожному регіоні формується під впливом сукупності чинників. Насамперед – це кількість населення, яке проживає в певному регіоні. Його кількість і вікова структура визначають необхідні обсяги попиту, а також структуру й асортимент аграрної продукції. Наступним чинником впливу на попит є різні рівні доходів населення та джерела їх надходження. Важливий чинник у формуванні попиту – місцеві традиції населення, що визначають тип харчування жителів, їх культуру і відповідно формують рівень та структуру споживання продуктів харчування.

Пропозиція у вигляді обсягів виробництва продукції залежить, передусім, від умов господарювання, структурної побудови діяльності підприємств АПК, його відносин з іншими сферами, наявності та стану розвитку інфраструктури ринку тощо. Нами перелічено ті умови, що мають певні особливості в конкретних регіонах та місцевостях і повинні становити предмет дослідження. Як зазначав І. Лукінов, «модель оптимального функціонування регіональної та місцевої економіки у складі єдиної соборної держави вимагає точного врахування специфіки умов господарювання, ресурсних можливостей і ринкових зв'язків на мікроекономічному рівні – з тим, щоб забезпечувати інтенсивний економічний розвиток» [179, с. 3–8].

Посилення концентрації виробництва аграрної продукції в районах з найбільш придатними для відповідних її видів умовами є одним із важливих елементів здешевлення продукції. Адже саме тут забезпечується її низький рівень собівартості, а відповідно й конкурентна ринкова ціна.

Існують різні підходи щодо поділу території України на регіони. Найчастіше вони враховують соціально-економічні, природно-кліматичні, політичні, історичні, етнічні й інші особливості. Враховуючи ці особливості, дослідження проведено на підприємствах АПК Карпатського регіону. Більшість узагальнень і висновків зроблено на підставі розрахунків та аналізу ситуації, що склалася в цьому регіоні, який утворюють чотири західні області: Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька і Закарпатська. У регіоні проживає понад 13,3 % населення України, зайнято 12,6 % трудових ресурсів України, охоплюючи 9,3 % її території. Тут зосереджено 9,2 % загальної вартості основних фондів і 9,7 – основних невиробничих фондів України. У регіоні виробляється майже 8,3 % валового внутрішнього продукту. Це спонукає до докладнішого розгляду особливостей цього регіону, які впливають на розвиток і діяльність підприємств АПК.

Цільовий підхід у з'ясуванні особливостей функціонування регіонального ринку, на наш погляд, потребує поділу їх на дві групи: просторові (природно-кліматичні, географічне положення) та соціально-економічні. Як зазначає низка авторів, специфіка формування ринку продовольства та ведення аграрного виробництва в Карпатському регіоні зумовлена певними особливостями, а саме: 1) географічне розташування; 2) природно-кліматичні умови; 3) демографічні особливості, пов'язані з більшою часткою сільського населення та його міграцією; 4) наявність лісів; 5) рекреаційний характер регіону; 6) недостатній розвиток соціальної інфраструктури, особливо в сільській місцевості [256, с. 36]. Як найважливіші виділяємо економічні, зокрема земельні ресурси. Те, що жодний регіон України не має такої кількості природних кормових угідь у структурі сільськогосподарських, придатних для екологічно чистого та цінного за поживністю аграрного виробництва, як Карпатський, очевидно.

Просторове розміщення регіонального ринку має особливе значення в його насиченні продовольством, формуванні попиту, цінової політики, стратегії діяльності його учасників. Прикордонне розміщення Карпатського

регіону, межування з країнами Європейського Союзу об'єктивно сприяють налагодженню міждержавних взаємозв'язків політичного, економічного, культурного і природоохоронного характеру, прикордонного співробітництва.

Географічне положення регіону для локального ринку продовольства, зокрема екологічно чистої продукції підприємств АПК, є як корисним, так і шкідливим. До основних позитивних впливів можна віднести:

- значно більшу за обсягом і асортиментом пропозицію продовольчих товарів, краще задоволення потреб і вимог споживачів за рахунок насиченого товаропотоку на території регіону іноземних продовольчих товарів і формування формальних і неформальних гуртових ринків;

- швидшу адаптацію до умов ринкового господарювання підприємств АПК – суб'єктів ринку як на основі вивчення досвіду і швидшого формування конкурентного середовища, так і на основі прискореної перебудови в напрямі формування цивілізованого ринку та виробництва аграрної продукції, що за своїми параметрами наближається до європейських стандартів;

- кращі можливості виходу на зовнішні ринки, зокрема завдяки кращій обізнаності щодо нього та за рахунок нижчих витрат дистрибуції і логістики;

- більші шанси щодо залучення іноземного капіталу та інновацій, що дає змогу розширювати виробництво конкурентоспроможної продукції;

- більшої порівняно з іншими регіонами України можливість вивчення і запозичення закордонного досвіду ведення приватного аграрного бізнесу.

Основні негативні наслідки природного місця розташування регіону полягають у наступному:

- насичення внутрішнього ринку продовольчими товарами іноземних товаровиробників ускладнює процеси відтворення і стримує розвиток

вітчизняного аграрного виробництва, оскільки зменшується попит на внутрішню вітчизняну аграрну продукцію;

- іноземна продукція, частка якої в загальному товарообороті значно вища порівняно з іншими регіонами України, є набагато дешевшою, краще упакованою, більш рекламованою, хоча часто є гіршою за якістю (спеціально адаптована для країн Східної Європи), тому користується попитом серед покупців, що унеможливорює конкуренцію вітчизняних товаровиробників. Це призводить до інвестування вітчизняними покупцями іноземних виробників аграрної продукції та продовольства;

- ринок продовольства внаслідок посилення неорганізованого імпорту значно складніше регулювати.

Зазначимо, що етнографічна своєрідність краю, де ще збереглися висока культура господарювання, традиції і навички населення, територіальна наближеність розвинутих цивілізованих країн Західної Європи створюють передумови для швидкої адаптації місцевого сільського населення та вітчизняних підприємств АПК до нових економічних умов.

Особливим чинником, який впливає на формування і функціонування ринку продовольства, є ґрунтово-кліматичні умови, оскільки вони мають безпосередній вплив на формування пропозиції продовольства через продукцію підприємств АПК у свіжому або переробленому вигляді. Ефективність функціонування кожного окремого аграрного підприємства значною мірою залежить від територіального розміщення, концентрації та ефективності виробництва аграрної продукції, її якості, напрямів використання й особливостей промислової переробки.

Відповідно до фізико-географічного районування територія Карпатського регіону входить до трьох великих зон: передгірних і гірських районів Карпат, Лісостепу та Полісся. Різна якісна оцінка земель, специфіка рельєфу, ґрунтів і клімату зумовлюють особливості діяльності підприємств АПК та їх організаційну побудову.

Ґрунтовий покрив Карпатського регіону є наслідком взаємодії чинників ґрунтоутворення і клімату, зокрема ґрунтотворних порід, рослинності, рельєфу, які тут різноманітні й визначають водночас різноманітність умов аграрного виробництва.

Територія Карпатського регіону має більш помірний і вологий клімат, ніж інші області України. Вітри з Атлантичного океану приносять сюди велику кількість опадів, швидко змінюють погоду. Значно впливають на клімат і Карпатські гори. Взагалі для Карпатського регіону характерна відносно м'яка зима (середня температура найхолоднішого місяця – січня –  $4^{\circ}$ ), тривала волога, прохолодна весна, неспекотне літо (середня температура липня  $+18^{\circ}$ ) і тепла, досить суха осінь. Абсолютний максимум температури, відзначений у липні, становив  $+37^{\circ}$ , абсолютний мінімум був січні –  $-39^{\circ}$ .

Середня тривалість вегетаційного періоду в регіоні (час з температурою понад  $+5^{\circ}$ ) становить 205–215 днів, а період з температурою понад  $+15^{\circ}$  – 155–160 днів. Безморозний період триває тут близько 185–195 днів. Максимум безморозних днів – 229, мінімум – 152. Перші приморозки бувають в останній декаді жовтня, останні – на початку травня. За зимовий період земля промерзає на глибину 30–50 см.

Територія досліджуваного регіону належить до зон нормального і навіть надмірного зволоження. Рослини майже ніколи не відчують посухи. Розподіл опадів протягом року досить нерівномірний. Найбільше їх припадає на літні місяці –  $2/3$  загальної кількості. На найбільшій частині території кількість опадів переважає над випаровуванням, що є однією з причин значного поширення навіть на вододілах перезволожених поверхневих ґрунтів (на Опіллі, у Передкарпатті та на Поліссі).

Майже чверть усіх сільськогосподарських угідь краю постійно або тривало перезволожені чи заболочені. Це різною мірою оглеєні лучні, дернові, болотні та торфові ґрунти, значно менше – глейові відміни дерново-підзолистих і сірих лісостепових опідзолених ґрунтів. Значні площі земель потребують додаткового осушення. Серед перезволожених земель найбільше

мінералізованих ґрунтів, далі – торфових (торфувато- і торфо-болотних та торфовищ). Ґрунти Карпатського регіону переважно кислі й бідні на поживні речовини. Надмірна кислотність ґрунтів різко знижує їх біологічну активність, погіршуючи цим поживний режим. У кислих ґрунтах пригнічена життєдіяльність нітрифікаторів, азотобактерину та бульбочкових бактерій, що негативно позначається на врожаї кукурудзи, озимої пшениці, зерно-бобових, ячменю та конюшини червоної. Основним заходом зниження кислотності ґрунтів і боротьби зі шкідливою дією рухомого алюмінію є вапнування. Воно необхідне на дерново-сильно- та середньопідзолистих, а також на сірих та світло-сірих опідзолених ґрунтах.

Карпатський регіон має велику площу природних, цінних за вітамінним складом кормових угідь, серед яких переважають суходільні луки. У травостойці цих лук найчастіше зустрічаються тимофіївка, типчак, ковила, тирса, стоколос тощо. На карпатських полонинах панівною є злакова рослинність (біловус). Слід підкреслити, що природні кормові угіддя мають дуже низьку продуктивність – 10–17 ц сіна з 1 га. Тому останніми роками аграрні підприємства регіону, крім меліоративних заходів, широко застосовують корінне поліпшення, особливо на площах класу низинних і болотних лук. У багатьох господарствах на значних площах створені культурні сіножаті та пасовища з високою продуктивністю.

Характерною особливістю регіону є концентрація населення в зоні великих міст, передусім обласних і промислових центрів (Дрогобич, Червоноград, Калуш, Мукачеве), що формує відповідну кон'юнктуру ринку сільськогосподарської продукції. За винятком Львівської області, у регіоні переважає сільське населення, крім того, частка сільського населення працездатного віку у всіх областях вища проти середнього показника по Україні. Значно нижча густина населення в гірських та передгірних районах регіону, характер розселення ускладнює формування ринкової інфраструктури в цих районах, спричиняє переважно самозабезпечення населення продуктами харчування.

Серйозною проблемою в регіоні є аграрне перенаселення, забезпечення його повної зайнятості. Частково воно вирішується за рахунок дрібного підсобного виробництва, а останніми роками – у пошуках роботи міграції в Російську Федерацію, країни Європейського Союзу, США та Австралію. Серед усіх регіонів України саме в Карпатському найвищий рівень саме такого виду міграції, яка завдала великих збитків, передусім соціального, етичного, побутового та іншого характеру, але водночас виявилася корисною в економічному плані, оскільки вплинула на платоспроможність сільського населення. Крім того, мігрантам доводиться здебільшого працювати у приватних господарів, що розвиває їх приватновласницькі почуття, бажання бути господарем і власником.

Для регіону характерна й виробнича однобічність, оскільки майже три четверті працюючих пов'язані з виробничою і лише одна четверть – із невиробничою сферами. Це свідчить про недосконалість соціально-економічної структури регіону, його соціальну неактивність, недостатній розвиток ринкової інфраструктури та сфери послуг. На цьому фоні дещо занепокоює згортання народних промислів серед горян і недостатній розвиток туризму в цьому найбільш привабливому регіоні України.

Проведення аграрної реформи призвело до різкого збільшення земельних угідь у користуванні та власності селян, причому темпи цього процесу є значно вищими проти середніх в Україні. Варто зазначити, що суттєвий вплив на нього мали історичні традиції регіону, де пізніше було проведено колективізацію. Власне тому господарства населення сільських жителів Карпатського регіону завжди переважали і забезпечували селянам основну частку їхніх доходів. Індивідуальний сектор з роками набирив потужності та давав значну частку сільськогосподарської продукції у загальному її виробництві в регіоні (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розвиток господарств населення в селах Карпатського регіону, 2012 р.\***

Показники	Карпатський регіон	Україна
Кількість господарств населення з розрахунку на: 100 га с.-г. угідь, 1000 сільських жителів	59 477	31 699
Частка господарств населення у загальному виробництві валової продукції сільського господарства, %	77,5	49,3
у т.ч.: продукції тваринництва, з неї молока	78,9 44,8	58,2 39,1

Складено за даними [257-258].

Індивідуальний сектор у Карпатському регіоні є досить розвинутим і займає значну частку у формуванні продовольчого ринку. Господарства населення у 2012 р. виробили 77,5% валової продукції сільського господарства, у тому числі 78,9% – тваринництва. Переваги даного сектору стали очевидними на фоні занепаду аграрних підприємств. Характерною особливістю розвитку господарств населення в регіоні є майже вдвічі вища насиченість ними з розрахунку на одиницю площі, ніж у середньому в Україні, значно більші земельні наділи господарств, які здебільшого за площею перевищують один гектар.

Щодо стану матеріально-технічної бази аграрних підприємств, то слід відзначити, що внаслідок недосконалого її реформування значну частину основних засобів було розкрадено або розпродано за безцінь. Недосконала амортизаційна політика, розбіжності між податковим і бухгалтерським обліком призвели до зниження ролі вже накопичених амортизаційних відрахувань. Нині склалась така ситуація, коли на балансі господарств перебувають непридатні для використання об'єкти, однак їх списання є неможливим, оскільки вони становлять пайовий фонд аграрних підприємств. Загалом забезпечення АПК достатньою кількістю основних засобів є низкою невирішених проблем. Аналізуючи матеріально-ресурсний потенціал



Карпатського регіону (табл. 3.6), можна стверджувати, що на нього припадає 5,3% усіх основних засобів у сільськогосподарських підприємствах держави. Структура основних фондів становить: 66,9% – будівлі, 16,1% – машини та обладнання, 1,5% – робоча та продуктивна худоба. Електроозброєність праці в сільськогосподарських підприємствах регіону є нижчою порівняно із середньою по Україні. Високу забезпеченість енергетичними потужностями цих підприємств можна пояснити малою кількістю посівів та невеликою площею земель.

Таблиця 3.6

**Характеристика матеріально-ресурсного потенціалу  
Карпатського регіону, 2012 р.**

Показник	Україна	Карпатський регіон	У тому числі області:			
			Закарпатська	Ів.-Франківська	Львівська	Чернівецька
Наявність основних засобів у с.-г. підприємствах (у факт. цінах, млн грн)	52195,0	2742,1	731,8	288,9	1106,1	615,3
Склад основних засобів за основним видом діяльності в с.-г. підприємствах (за баланс. варт., млн грн) – усього	37572,9	1978,3	518,2	254,5	770,1	435,5
З них:						
3) будівлі, споруди передавальні пристрої	22201,5	1323,3	317,8	147,3	579,8	278,4
2) машини та обладнання	8803,3	371,7	133,4	53,5	103,0	81,8
3) робоча та продуктивна худоба	623,8	29,1	1,2	8,0	14,6	5,3
4) багаторічні насадження	988,4	45,0	32,7	2,1	3,8	6,4
Електроозброєність праці в с.-г. підприємствах (кВт.-год.)	1971	1243	1170	1210	1316	754
Забезпеченість енергетичними потужностями с.-г. підприємств (енерг. потуж. на 100 га посів. площі, к.с.)	213	288	471	281	225	175
Забезпеченість с.-г. підприємств тракторами (на 1000 га ріллі), шт.)	8	13	13	17	13	10
Забезпеченість с.-г. підприємств зернозбиральними комбайнами (на 1000 га посівних площ (без кукурудзи), шт.)	4	7	11	6	6	4

Джерело: розрахунки автора за даними [257-258].

Нині найгострішою в цьому сенсі є проблема забезпеченості аграрних підприємств необхідною сільськогосподарською технікою. Аналіз забезпеченості потреби областей Карпатського регіону в такій в розрахунку на 1000 га ріллі показав, що загалом цей регіон забезпечений технікою дуже погано. Так, за норми забезпечення зернозбиральними комбайнами 15 од. у розрахунку на 1000 га посівів у Закарпатській області фактичне забезпечення становить 11 од., а в Івано-Франківській, Чернівецькій та Львівській областях – 6, 4 і 6 од. відповідно.

Стосовно забезпечення аграрного виробництва в підприємствах Карпатського регіону тракторами, то за норми забезпечення 17,8 од., у Чернівецькій області у розрахунку на 1000 га ріллі у 2012 р. їх налічувалося 10 од. Дещо краща ситуація в інших областях регіону, де за аналогічного нормативу потреби в тракторах їх фактична кількість у Львівській області була 13 од., а у Закарпатській та Івано-Франківській – 13 і 17 од. відповідно. Недостатньо забезпечені господарства регіону плугами тракторними. Так, у 2012 р. коефіцієнт забезпечення нормативу потреби в плугах становив у Закарпатській та Івано-Франківській областях 16,2%, у Львівській – 18,8%, а в Чернівецькій області – 30,5%.

Таким чином, найвищий рівень забезпеченості сільськогосподарською технікою в розрахунку на 1000 га ріллі зафіксовано у Львівській області, а найнижчий – у Чернівецькій. При цьому, незважаючи на такий рівень забезпечення технікою Карпатського регіону в цілому, порівняно з іншими регіонами України він недостатньо прийнятний, до того ж багато несправної техніки та такої, що підлягає списанню. Це зумовлено, передусім, також непропорційним розподілом техніки між областями відповідно до площі обробітку за часів адміністративно-планової системи [80, с. 348–361].

Характерною особливістю досліджуваного регіону є обмеженість сільськогосподарських угідь і висока густота населення, які спричинили низьку землезабезпеченість у регіоні (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Порівняльна характеристика Карпатського регіону, 2012 р.

Показник	Україна	Карпатський регіон	У тому числі області:			
			Закарпатська	Ів.-Франківська	Львівська	Чернівецька
1	2	3	4	5	6	7
Територія, тис. км <sup>2</sup>	603,5	56,6	12,8	13,9	21,8	8,1
Площа с.-г. угідь (усі категорії господарств, тис. га)	41536,3	2585,3	451,7	631,5	1052,0	450,1
У т. ч. площа ріллі	32518,4	1638,5	199,8	383,6	722,1	333,0
Виробництво валової продукції сільського господарства на одну особу (у постійних цінах 2010 р., грн)	4897	3900	3359	3984	3445	4815
Частка регіону у виробництві валової продукції сільського господарства в Україні (усі категорії господарств, %)	100,0	10,1	1,8	2,5	3,9	1,9
Частка господарств населення в загальному обсязі валової продукції тваринництва, %	58,2	78,9	96,6	69,1	73,6	76,3
Кількість населення, тис. осіб	45633,6	6077	1250,7	1380,1	2540,9	905,3
Густота населення на 1 км <sup>2</sup> , осіб	75,6	107,3	97,7	99,3	116,5	111,7
Природний приріст населення на 1000 наявного населення, осіб	- 3,1	0,8	3,3	0,2	-0,6	0,3
Рівень безробіття, % до економічно активного населення віком 15–70 років	7,5	8,1	8,7	7,9	7,5	8,0
Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників, грн	3026	2449	2351	2539	2578	2329
Роздрібний товарообіг на душу населення, грн	17795,1	13750,4	13607,6	14908,3	14259,9	12225,7
Прямі іноземні інвестиції на одну особу населення, дол. США	1105,6	337,7	279,6	453,1	549,7	68,7

Джерело: розрахунки автора за даними [257-258].

Якщо в Україні на одного жителя припадає 0,65 га ріллі, то у Чернівецькій області – 0,36 га, Львівській – 0,31, Івано-Франківській – 0,28, Закарпатській – лише 0,15 га ріллі. Ще нижчий цей показник у передгірних і гірських районах Карпат. У сільськогосподарському користуванні перебуває

лише 57,1 % загальної земельної площі проти 77,9 % по Україні. Це спричинило суттєву дилему, яка полягає в тому, що, з одного боку, зважаючи на приватновласницькі традиції населення регіону, існує прагнення його до розширення земельних наділів, а з іншого – внаслідок непередуманої земельної реформи та відсутності відповідних механізмів реалізації земельного законодавства значні площі угідь не обробляються. У регіоні переважає сільське населення і більша частка його в працездатному віці.

Маючи невелику частку в структурі площ сільськогосподарських угідь – 6,2%, аграрні підприємства Карпатського регіону виробили 10,1% валової продукції сільського господарства України. Близько 80% обсягу валової продукції сільського господарства, у тому числі і тваринництва, припадає на господарства населення. Проте складність рельєфу, подрібнення орних ділянок, важкодоступні, здебільшого ґрунтови, дороги, розташування сіл у горах створюють певні перепони для інтенсивного ведення аграрного виробництва, його розширення, концентрації і спеціалізації.

Відмінною є і структура земельних угідь. У регіоні порівняно висока частка природних кормових угідь (понад 30%), особливо в передгірних і гірських районах Карпат, що зумовлює розвиток аграрних підприємств тваринницького напрямку та виробництва тваринницької продукції.

Деякою мірою ґрунтово-кліматичні умови регіону сформували і особливості ведення аграрного виробництва в підприємствах АПК, що впливає на стан і пропозиції на ринку продовольства. Такими особливостями є:

- нижчий рівень ефективності ведення аграрного виробництва в підприємствах АПК через невеликі за розмірами земельні ділянки та обмеженість строків проведення агротехнічних робіт;
- здебільшого дрібні аграрні підприємства, як наслідок – низька концентрація виробництва, що посилює необхідність кооперування;
- обмеженість орних угідь, великі площі сіяних і природних кормових угідь, традиції місцевого населення визначають і, вірогідно, надалі

визначатимуть переваги розвитку тваринницьких аграрних підприємств над рослинницькими.

Одним з основних чинників розвитку аграрних підприємств є земельні ресурси. Динаміка наявності площ сільськогосподарських угідь в аграрних підприємствах України свідчить про їх поступове зменшення. Так, кількість сільськогосподарських угідь в аграрних формуваннях в Україні зменшилася із 38421,4 тис. га у 2000 р. до 36480,6 тис. га у 2012 р., або на 1940,8 тис. га (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

**Динаміка площ сільськогосподарських угідь, тис. га,  
валової продукції, млн грн та інтенсивності підприємств АПК  
(валова продукція підприємств на 100 га с.-г. угідь), 2000–2012 рр.**

Показник	Регіон	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2012 р.	Відхилення 2012 р. +,- до:		
						2000 р.	2005 р.	2010 р.
Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	Україна	38421,4	37039,4	36487,9	36480,6	-1940,8	-558,8	-7,3
	Карпатський регіон	2548,3	2421,0	2376,9	2369,8	-178,5	-51,2	-7,1
	Львівська область	1131,9	1054,3	1032,2	1025,1	-106,8	-29,2	-7,1
Валова продукція сільського господарства у постійних цінах 2010 р., тис. грн	Україна	151022,2	179605,5	194886,5	223254,8	+72232,6	+43649	+28368,3
	Карпатський регіон	17320,1	18527,7	19675,9	22825,5	+5505,4	+4297,8	+3349,6
	Львівська область	6971,6	7129,7	7370,8	8753,4	+1781,8	+900,7	+777
Інтенсивність аграрного виробництва, тис. грн. на 1 га сільськогосподарських угідь	Україна	3,9	4,8	5,4	6,2	+2,3	+1,4	+0,8
	Карпатський регіон	6,8	7,6	8,3	9,6	+2,8	+2,0	+1,3
	Львівська область	6,2	6,7	7,1	8,6	+2,4	+1,9	+1,5
Виробництво та реалізація харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, млн грн	Україна	33309,8	76329,1	192154,1	245356,9	+212047,1	+169027,8	+53202,8
	Карпатський регіон	5396,1	9003,6	23908,5	39215,6	+33819,5	+30212	+15307,1
	Львівська область	1486,1	2501,5	6831,7	10242,9	+8756,8	+7741,4	+3411,2
Інтенсивність харчових підприємств, тис. грн. на 1 га сільськогосподарських угідь	Україна	0,8	2,1	5,2	6,7	+5,9	+4,6	+1,5
	Карпатський регіон	2,2	3,7	10,1	16,6	+14,4	+12,9	+6,5
	Львівська область	1,3	2,4	6,7	9,9	+8,6	+7,5	+3,2

Розраховано на основі джерел [217-226; 241-251; 257-258; 275-284; 290-295].

Для порівняння тенденцій і виокремлення регіональних особливостей у дослідженні взято аналогічні підприємства Карпатського регіону та, зокрема, Львівської області, суб'єкти господарювання в АПК якої довгий час займали лідируючі позиції в Україні з виробництва екологічно чистої та цінної за поживністю аграрної продукції. В аграрних підприємствах Карпатського регіону аналогічна ситуація: з 2548,3 тис. га у 2000 р. площа сільськогосподарських угідь зменшилася до 2369,8 тис. га у 2012 р., різниця становить 178,5 тис. га. У Львівській області площа сільськогосподарських угідь в аграрних формуваннях за досліджуваний період зменшилась на 106,8 тис. га.

Аналіз виробництва валової продукції сільського господарства аграрними підприємствами засвідчує, що в Україні спостерігається її збільшення з 151022,2 млн грн у 2000 р. до 223254,8 млн грн у 2012 р., у Карпатському регіоні цей показник збільшився на 5505,4 млн грн, у Львівській області – відповідно на 1781,8 млн грн (див. табл. 3.8, рис. 3.1). Спостерігається та сама закономірність і з показником обсягу виробництва валової продукції аграрними підприємствами у постійних цінах відповідно за досліджуваний період як в Україні, так і в Карпатському регіоні та Львівській області (рис. 3.2).

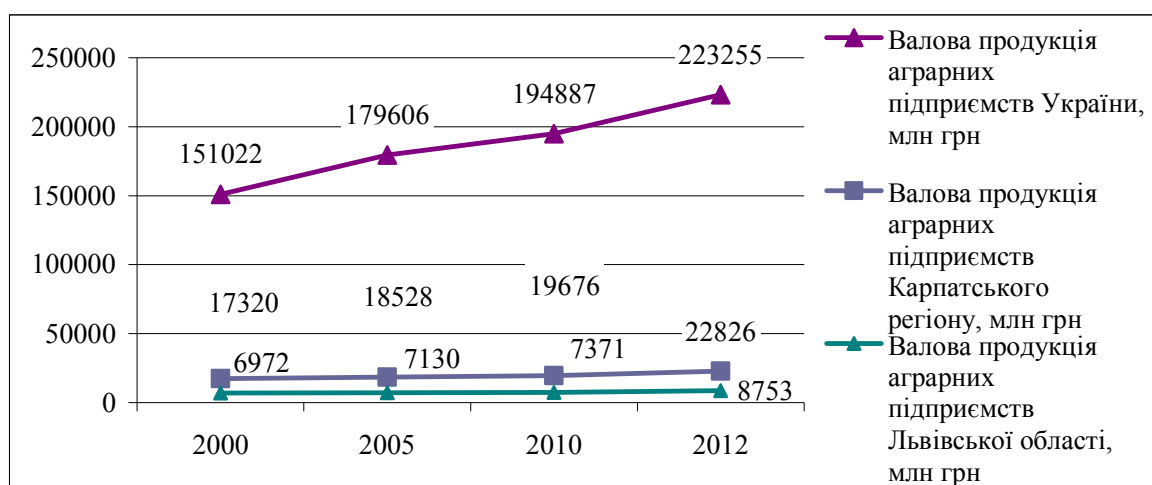


Рис. 3.1. Динаміка валової продукції аграрних підприємств за період 2000–2012 рр. (у постійних цінах 2010 р.)  
Розраховано на основі даних джерел [275].

Це сприймається як дещо парадоксальне явище на фоні зменшення площ сільськогосподарських угідь в аграрних формуваннях. При цьому також зменшуються й посівні площі під сільськогосподарськими культурами. За таких показників інтенсивність аграрного виробництва має тенденцію до зростання.

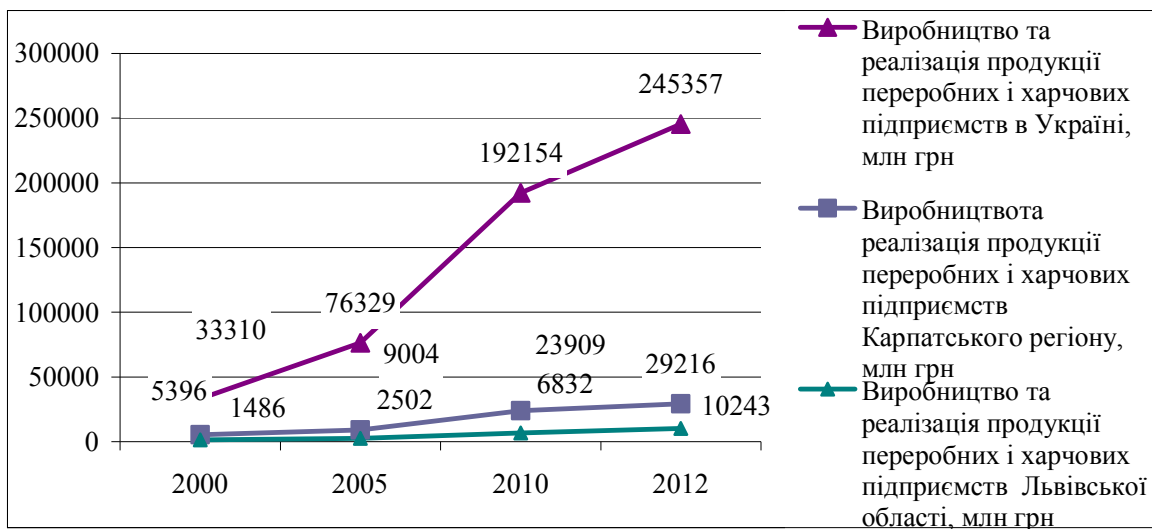


Рис. 3.2. Динаміка валової продукції переробних підприємств і підприємств харчової промисловості за період 2000–2012 рр., млн грн\*

*Розраховано на основі даних джерел [241–251; 297–311].*

Інтенсивність валової продукції підприємств аграрного виробництва як в Україні, так і у Львівській області за 2000–2012 рр. мала позитивну динаміку. Так, у 2000 р. інтенсивність валової продукції підприємств аграрного виробництва в Україні становила 3,9 тис. грн на 100 га с.-г. угідь, а у 2012-ому відповідно – 6,2 тис. грн. У Карпатському регіоні інтенсивність валової продукції підприємств аграрного виробництва склала у 2000 р. 6,8 тис. грн на 100 га с.-г. угідь, а у 2012-ому – 9,6 тис. грн. відповідно, або втричі менше. Інтенсивність валової продукції підприємств аграрного виробництва у Львівській області збільшилася за досліджуваний період на 2,4 тис. грн у розрахунку на 100 га с.-г. угідь (див. табл. 3.8, рис. 3.3).

Схожа динаміка щодо цих показників спостерігається і в переробних та харчових підприємствах. Інтенсивність виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів як підприємствами України, так і Карпатського регіону, Львівської області за період 2000–2012 рр. мала також позитивну динаміку. Інтенсивність виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів підприємств в Україні у 2000 р. становила 0,8 тис. грн на 100 га с.-г. угідь, а у 2012 р. – відповідно 6,7 тис. грн. У Карпатському регіоні в таких підприємствах вона була у 2000 р. 2,2 тис. грн на 100 га с.-г. угідь, а у 2012 р. – відповідно 16,6 тис. грн. У Львівській області цей показник збільшився за досліджуваний період на 8,6 тис. грн на 100 га с.-г. угідь (див. табл. 3.8, рис. 3.3).

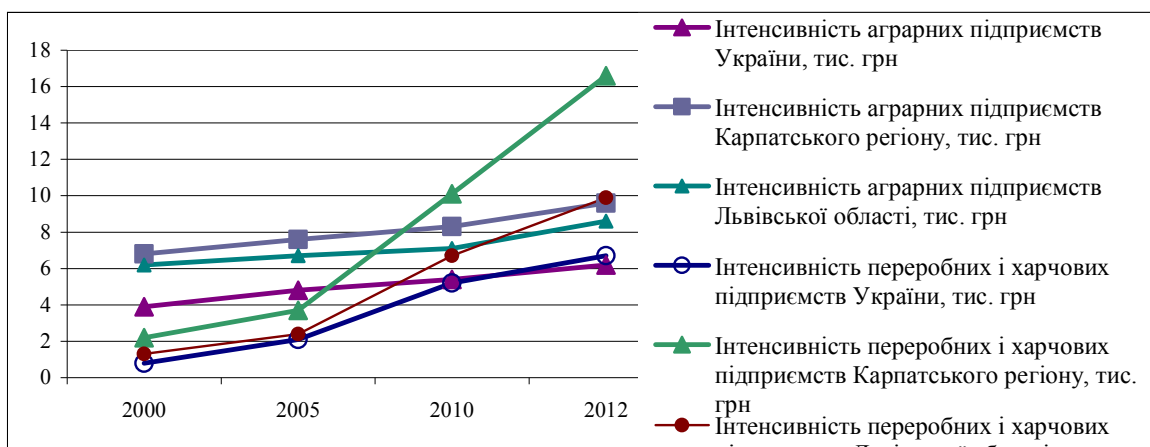


Рис. 3.3. Динаміка інтенсивності аграрних, переробних і харчових підприємств (валова продукція сільського господарства та переробних і харчових підприємств на 100 га с.-г. угідь) за період 2000–2012 рр., тис. грн

*Розраховано на основі даних джерел [241–251; 297–311].*

Якщо прослідкувати інтенсивність сільськогосподарського виробництва аграрних підприємств серед регіонів країни, то Львівщина серед них посідає 8-ме місце, при цьому її рейтинг за останні роки суттєво знизився, що визначає негативні тенденції в межах країни (рис. 3.4).



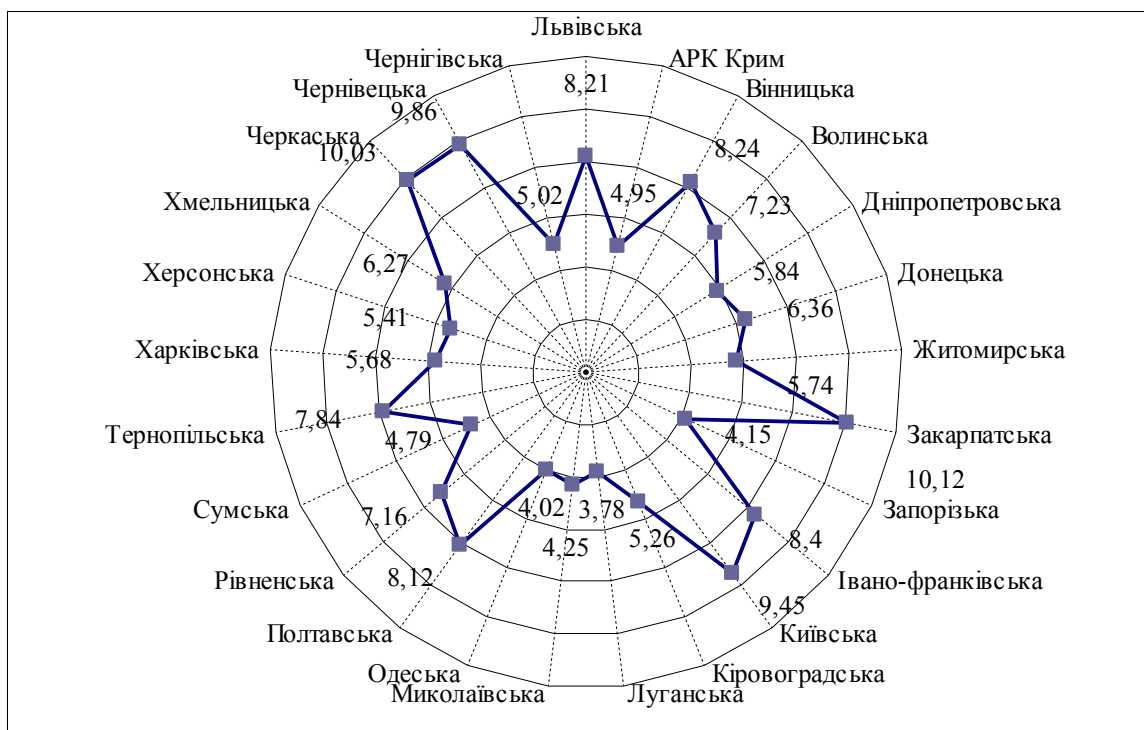


Рис. 3.4. Інтенсивність підприємств аграрного сектору (валова продукція сільського господарства на 100 га с.-г. угідь) у регіонах України у 2012 році, тис. грн

*Розраховано на основі даних джерел [241–251; 297–311].*

Аналіз показників табл. 3.9 та рис. 3.5, а саме – частки підприємств АПК у валовій продукції свідчить, що в аграрних підприємствах України за досліджуваний період вона щороку зростала, і у 2012 р. становила 50,6% проти 38,4% у 2000 р. У Карпатському регіоні простежується також збільшення частки аграрних підприємств у валовій продукції із 10,5 до 24,5%.

Незважаючи на динаміку зростання валового виробництва аграрної продукції, частка аграрних підприємств у формуванні валової доданої вартості Львівської області у 2012 р. становила 30,0%, що більше у 3,1 раза, ніж у 2000 р. (див. табл. 3.9, рис. 3.5, дод. А.6).

Таблиця 3.9.

**Частка аграрних підприємств у валовій продукції  
у 2000–2012 рр., %**

Показник	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2012 р.	Відхилення 2012 р. +, - до:		
					2000 р.	2005 р.	2010 р.
Україна	38,4	40,5	48,2	50,6	+12,2	+10,1	+2,4
Карпатський регіон	10,5	9,6	19,4	24,5	+14,0	+14,9	+5,1
Львівський регіон	9,8	10,4	25,2	30,0	+20,2	+19,6	+14,8

Розраховано на основі даних джерел [275–284].

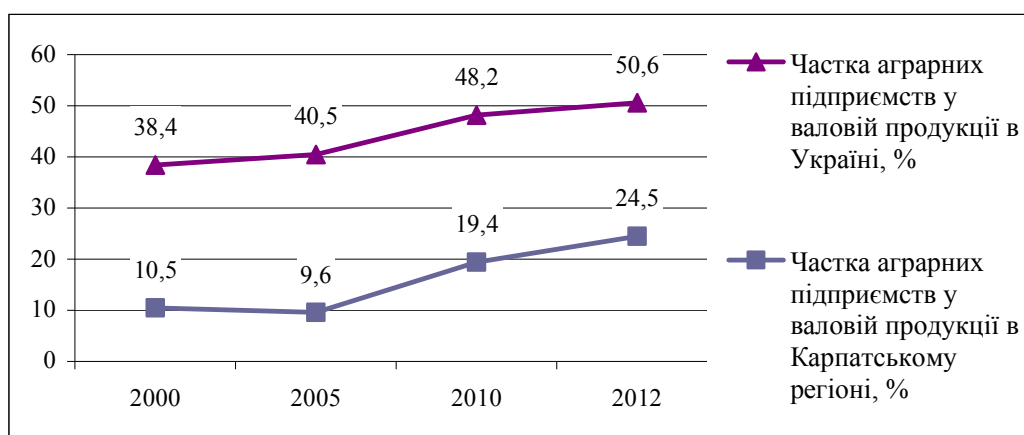


Рис. 3.5. Частка аграрних підприємств у валовій продукції  
упродовж 2000–2012 років, %

Розраховано на основі даних джерел [275–284].

Динаміка індексів виробництва продукції аграрних, переробних і харчових підприємств України протягом 2000–2012 рр. (попередній рік = 100%) свідчить про їх зниження в аграрних підприємствах за досліджуваний період із 109,8 до 95,5% та зростання у переробних і харчових підприємствах із 96,4 до 101,6% відповідно (рис. 3.6). Індекси виробництва продукції аграрних, переробних і харчових підприємств Львівської області

коливаються – на рівні 97,6–104,2% в аграрних підприємствах та від 124,5 до 109,5% у переробних і харчових (дод. Д.7, рис. 3.7).



Рис. 3.6. Динаміка індексів виробництва продукції аграрних, переробних і харчових підприємств України протягом 2000–2012 рр. (до попереднього року), %

*Розраховано на основі даних джерела [241-251].*

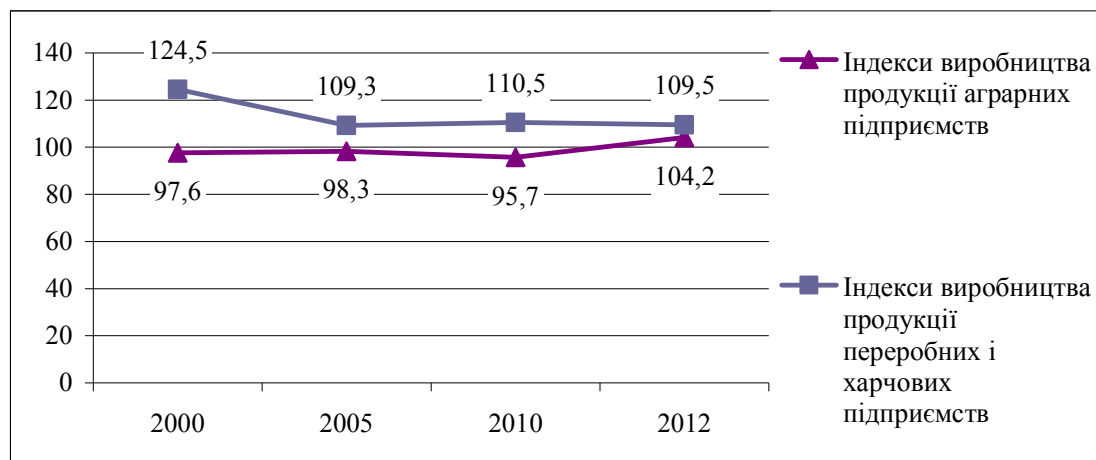


Рис. 3.7. Динаміка індексів виробництва продукції аграрних, переробних та харчових підприємств Львівської області протягом 2000–2012 рр. (до попереднього року), %

*Розраховано на основі даних джерела [241-251].*

Важливе значення має співвідношення експорту та імпорту продукції як аграрних, так і підприємств переробної та харчової промисловості. Адже

це впливає на економічне становище країни та, зокрема, на її продовольчу безпеку. За 2000–2012 рр. імпорт продукції підприємств агропромислового комплексу в Україні мав тенденцію до зростання. Так, у 2000 р. цей показник становив 2522,1 млн дол. США, а у 2012 р. – 6346,7 млн дол. США. Якщо імпорт продукції підприємств АПК в Україні за цей час збільшився у 2,5 раза, то в Карпатському регіоні він зріс у 4,1 раза, у Львівській області аж у 23,4 раза, що можна пояснити розташуванням області по сусідству із Польщею та Білоруссю.

Щодо експорту продукції підприємств АПК, то також спостерігаються позитивні зрушення: в Україні цей показник зріс на 14004,4 млн дол. США за досліджуваний період, або в 4,6 раза, що звичайно перевищує імпорт цієї продукції і свідчить про експортоорієнтованість підприємств агропромислового виробництва. Протилежні тенденції в Карпатському регіоні та Львівській області, де, навпаки, імпорт продукції підприємств АПК зростає швидшими темпами і перевищує її експорт. Зокрема, у 2012 р. імпорт перевищував експорт на суму 328,4 млн дол. США в регіоні та на 328,4 млн дол. США на Львівщині (табл. 3.10).

Таблиця 3.10.

**Динаміка та питома вага імпорту й експорту продукції підприємств АПК за 2000–2012 рр., млн дол. США, %**

Показник	Рік				Відхилення 2012 р. +,- до:		
	2000	2005	2010	2012	2000 р.	2005 р.	2010 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Україна</i>							
Імпорт продукції підприємств АПК, млн дол. США	2522,1	2683,9	5763,6	6346,7	+ 3825,0	+ 3662,8	+ 583,1
Імпорт усіх товарів (продовольчих і непродовольчих), млн дол. США	13956,0	36136,3	60742,2	84658,1	+70702,1	+48521,8	+23915,9
Частка імпорту продукції підприємств АПК у загальному імпорті товарів, %	18,1	7,5	9,5	7,5	-10,6	-	-2,0
<i>Карпатський регіон</i>							

Імпорт продукції підприємств АПК, млн дол. США	331,2	667,8	1152,3	1374,2	+1043	+706,4	+221,9
--	-------	-------	--------	--------	-------	--------	--------

*Продовження табл. 3.10*

<i>Львівська область</i>							
Імпорт продукції підприємств АПК, млн дол. США	24,1	117,2	376,2	562,8	+ 538,7	+ 445,6	+186,6
<i>Україна</i>							
Експорт продукції підприємств АПК, млн дол. США	3876,2	4304,8	9936,0	17880,6	+14004,4	+13575,8	+7944,6
Експорт усіх товарів (продовольчих і непродовольчих), млн дол. США	14572,5	34228,4	51405,2	68809,8	+54237,3	+34581,4	+17404,6
<i>Карпатський регіон</i>							
Експорт продукції підприємств АПК, млн дол. США	99,2	309,1	687,1	1045,8	+ 946,6	+736,7	+358,7
<i>Львівська область</i>							
Експорт продукції підприємств АПК, млн дол. США	27,3	52,2	159,9	430,2	+ 402,9	+378,0	+270,3

Розраховано на основі даних джерел [257-258; 290-295].

Дані рис. 3.8 характеризують частку експорту й імпорту товарів підприємств АПК України у загальному експорті-імпорті товарів у 2000–2012 рр. У структурі всього обсягу експорту товарів частка продукції підприємств АПК до 2005 р. знижувалась, а за останні сім років зросла і становила у 2012 р. 25,9%, що є, звичайно, обнадійливою тенденцією, а частка імпорту продукції підприємств АПК у 2012 р. дорівнювала 7,5%, практично була на рівні 2005 року і загалом упродовж досліджуваного періоду мала тенденцію до зниження (див. рис. 3.8).

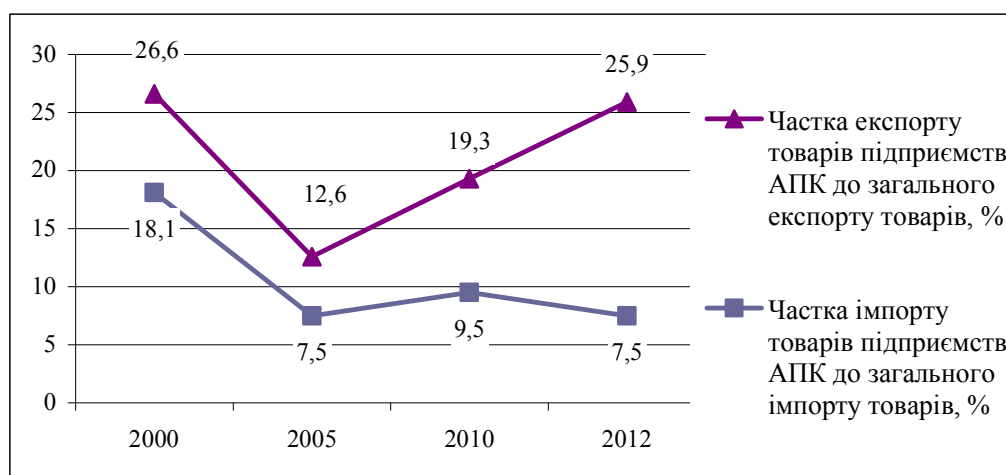


Рис. 3.8. Частка експорту-імпорту товарів підприємств АПК України до загального експорту-імпорту товарів у 2000–2012 рр., %

*Розраховано на основі даних джерел [257-258; 290-295].*

На результативність діяльності як аграрних, так і переробних та харчових підприємств впливає забезпеченість трудовими ресурсами. Динаміка кількості найманих працівників в аграрних підприємствах засвідчує, зокрема, різке її зменшення. Чисельність найманих працівників аграрних підприємств за дванадцять років скоротилося в Україні із 2342 тис. осіб до 627,4 тис. осіб, або в 3,7 раза, у Карпатському регіоні – в 1,2 раза, а у Львівській області – набагато більше – в 11, 4 раза, що, звичайно, є надзвичайно негативним явищем. Це можна пояснити і зменшенням кількості аграрних підприємств в області та міграційними процесами, як було вже зазначено раніше. Подібна тенденція щодо зменшення кількості найманих працівників спостерігається й у переробних і харчових підприємствах (табл.3.11).

Таблиця 3.11

**Динаміка кількості найманих працівників підприємств АПК  
та продуктивність праці, 2000–2012 рр.**

Показник	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2012 р.	Відхилення 2012 р. +,- до:		
					2000 р.	2005 р.	2010 р.
Кількість працівників в аграрних підприємствах, тис. осіб							
Україна	2342	1137	647,3	627,4	-1715,4	-509,6	-19,9
Карпатський регіон	46,1	45,8	42,1	38,2	-7,9	-7,6	-3,2
Львівська область	75,0	22,1	8,2	6,6	-68,4	-15,5	-1,6
Продуктивність праці в аграрних підприємствах у постійних цінах 2010 року, грн на одного зайнятого в аграрному виробництві							
Україна	27066,9	72621,9	132680,4	159679,0	+132612,1	+87057,1	+26998,6
Карпатський регіон	48434,4	134183,8	461457,1	682224,2	+633789,8	+548040,4	+220767,1
Львівська область	11123,3	35212,8	151682,0	225260,9	+214137,6	190048,1	73578,9
Кількість працівників у переробних та харчових підприємствах, тис. осіб							
Україна	505	471	387	324	-181	-147	-63
Карпатський регіон	74,2	69,2	63,3	60,2	-14,0	-9	-3,1
Львівська область	18,9	18,0	16,0	15,2	-3,7	-2,8	-0,8

Розраховано на основі даних джерел [275; 307-312].

Аналіз показників продуктивності праці в аграрних підприємствах у постійних цінах 2010 року засвідчує певне їх зростання в динаміці як у масштабах України, так і в масштабах регіону, області. Проте підвищення продуктивності праці пов'язано швидше зі зростанням цін на аграрну продукцію та збільшенням її вартості, ніж із збільшенням її валового виробництва (див. табл. 3.11, рис. 3.9).

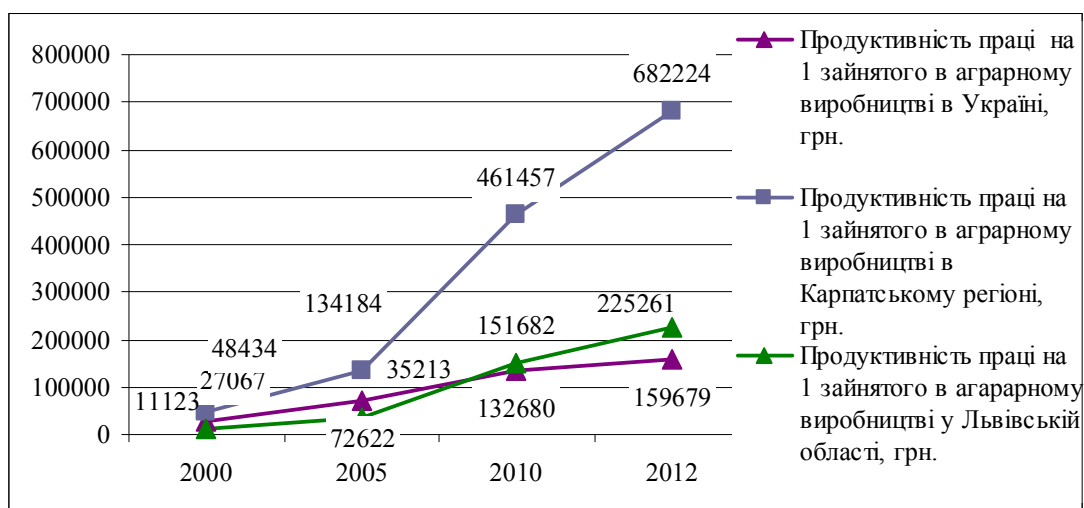


Рис. 3.9. Динаміка продуктивності праці в аграрних підприємствах протягом 2000–2012 рр. у постійних цінах 2010 р., грн на одного зайнятого в аграрному виробництві

Розраховано на основі даних джерел [275; 307-312].

Наступним важливим узагальнюючим показником, що характеризує економічну ефективність діяльності суб'єктів господарювання в аграрному виробництві, є сума одержаного прибутку. У 2000 р. більшість аграрних підприємств закінчила виробничу діяльність за звітній рік зі збитками. Проте із зростанням цін на продукцію в подальшому дванадцятирічному періоді економічна ситуація в аграрних підприємствах покращилась, що й позначилось позитивно на їх прибутковості (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Динаміка прибутку-збитку від реалізації  
сільськогосподарської продукції аграрних підприємств  
протягом 2000–2012 рр.,**

Показник	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2012 р.	Відхилення 2012 р. до, +, -		
					2000 р.	2005 р.	2010 р.
Україна, млн грн	-121,4	1253,2	12750,5	20199,4	-	+18946,2	+7448,9
Карпатський регіон, млн грн	-66,8	26,7	511,5	639,3	-	+612,6	+127,8
Львівська область, млн. грн	-39,2	22,5	333,7	47,1	-	+24,6	-286,6

Розраховано на основі даних джерел [275-284; 307-312].



Регіон характеризується низьким рівнем інвестицій в економіку, що не створює належних передумов для інноваційного розвитку. Водночас слід зазначити, що Львівська область за загальною вартістю інвестицій посідає сьоме місце серед областей України (304,9 млн дол. США на початок 2004 року).

Інвестиційна привабливість областей Карпатського регіону є досить низькою. Дослідження, проведені Г. П. Лайко, щодо привабливості інвестицій у сільськогосподарське виробництво на основі 136 показників, виділених у шість груп (загальноекономічний розвиток сільського господарства, основний капітал, виробництво продукції рослинництва, виробництво продукції тваринництва, продуктивність праці й собівартість продукції рослинництва і тваринництва, рівень соціального забезпечення сільського населення), показало, що лише Львівська область належить до зони середньої інвестиційної привабливості, а Івано-Франківська, Чернівецька і Закарпатська області – до зони низької інвестиційної привабливості [130, с. 73–76]. При цьому узагальнений показник інвестиційної привабливості Закарпатської області гірший порівняно з найкращим регіоном (Вінницькою областю) в 1,4 раза.

Зростаюча динаміка простежується в іноземному інвестуванні аграрних підприємств України, обсяг якого збільшився із 64,0 млн дол. США у 2000 р. до 857,2 млн дол. США у 2012 р., або в 13,4 раза. Таку ситуацію можна пояснити зростаючим інтересом іноземних компаній до родючих земель України та дешевої робочої сили. У переробні й харчові підприємства обсяги іноземного інвестування за досліджуваний період зросли на 2327,6 млн дол. США, або в 4,3 раза (табл. 3.13, рис. 3.10).

Таблиця 3.13

**Динаміка прямих іноземних інвестицій у діяльність аграрних,  
переробних і харчових підприємств України  
протягом 2000–2012 рр., млн дол. США**

Показник	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2012 р.	Відхилення 2012 р. до, +, -		
					2000 р.	2005 р.	2010 р.
Іноземні інвестиції в аграрні підприємства, млн дол. США	64,0	224,0	680,4	857,2	+793,2	+633,2	+176,8
Іноземні інвестиції в переробні підприємства (виробництво та реалізація харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів), млн дол. США	712,3	1127,6	1924,3	3039,9	+2327,6	+1912,3	+1115,6

Розраховано на основі даних джерел [296-311].

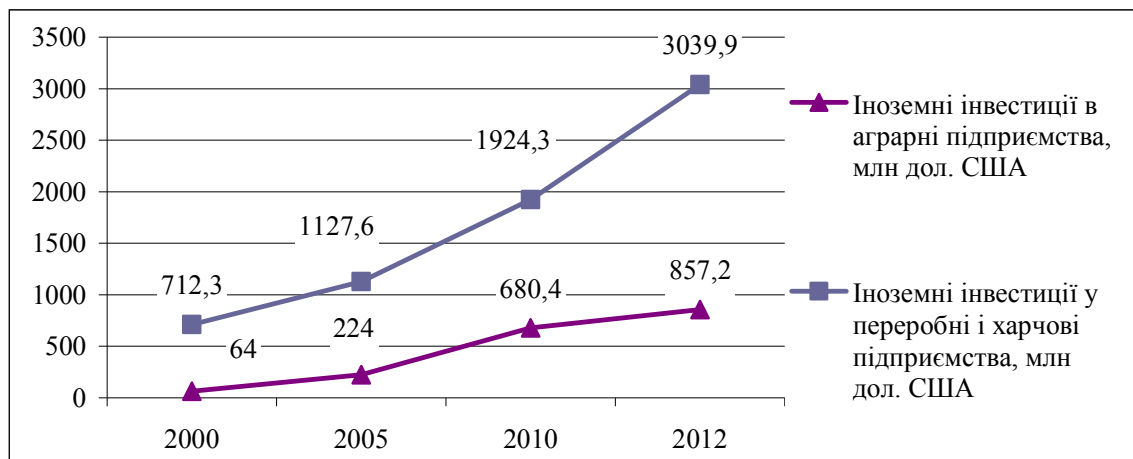


Рис. 3.10. Динаміка іноземних інвестицій у діяльність аграрних,  
переробних і харчових підприємств України  
протягом 2000–2012 рр., млн дол. США

Розраховано на основі даних джерел [296-311].

Важливе значення для розвитку й економічної ефективності кожного аграрного підприємства має валове виробництво продукції та її рентабельність. За досліджуваний період виробництво валової продукції аграрних підприємств у Львівській області (у постійних цінах 2010 року) з

кожним роком збільшується. Якщо порівнювати виробництво валової продукції рослинництва і тваринництва в динаміці, то виробництво рослинницької продукції збільшується швидшими темпами ніж тваринницької. Окрім того, частка рослинницької продукції у виробництві всієї валової продукції аграрних підприємств становить близько 60%. Усе це засвідчує підвищений інтерес як виробників, так і інвесторів саме до виробництва рослинницької продукції. Сільськогосподарські товаровиробники в основному вирощують зернові культури, кукурудзу на зерно, соняшник і ріпак, тобто ті, що можуть дати найбільший дохід підприємству й інвестору, не трудомісткі, однак вони надто виснажують ґрунтовий шар (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Валова продукція аграрних підприємств у Львівській області  
у постійних цінах 2010 року упродовж 2000–2012 рр.**

Рік	Валова продукція – всього, млн грн.	У тому числі		Валова продукція сільського господарства аграрних підприємств на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	У тому числі	
		рослин- ництва	тварин- ництва		рослин- ництва	тварин- ництва
2000	6971,6	3504,4	3467,2	6,2	3,1	3,0
2005	7129,7	3489,5	3640,2	6,7	3,3	3,4
2010	7370,8	3802,2	3568,6	7,1	3,7	3,5
2012	8753,4	5200,3	3553,1	8,6	5,1	3,4
Відхилення 2012 р. до 2000 р., +, -	+1781,8	+1695,9	+85,9	+2,4	+2,0	+0,4
Відхилення 2012 р. до 2005 р., +, -	+ 1623,7	+ 1710,8	-87,1	+ 1,9	+ 1,8	-
Відхилення 2012 р. до 2010 р., +, -	+ 1382,6	+ 1398,1	-15,5	+ 1,5	+ 1,4	-0,1

Розраховано на основі даних джерел [275-284].

Аналізуючи продуктивність аграрного виробництва в підприємствах, зазначимо, що вона, звичайно ж, зростає: із 6,2 тис. грн на 100 га с.-г. угідь у 2000 р. до 8,6 тис. грн відповідно у 2012 р. Продуктивність у рослинництві збільшилась за досліджуваний період на 2,0 тис. грн, а у тваринництві – на 0,4 тис. грн з розрахунку на 100 га с.-г. угідь.

Тенденції щодо зміни рівня рентабельності виробництва рослинницької і тваринницької продукції наочно відображають дані рис. 3.11. Як бачимо, рентабельність виробництва рослинницької продукції в аграрних підприємствах Львівської області за 2002–2012 рр. знизилася до 4,6%. У виробництві тваринницької продукції економічна ситуація ще критичніша, лише у 2010–2011 рр. виробники тут одержали надто малий прибуток, в усі інші роки, включаючи й останній – виробництво тваринницької продукції було збиткове.

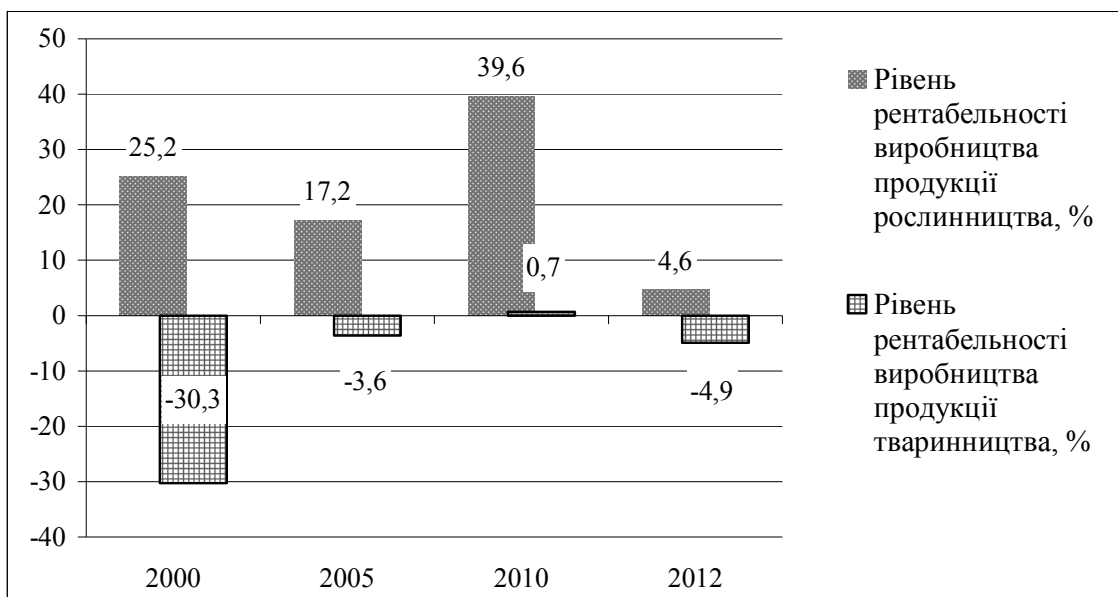


Рис. 3.11. Динаміка рівня рентабельності виробництва рослинницької та тваринницької продукції в аграрних підприємствах Львівської області за 2002–2012 роки, %

*Розраховано на основі даних джерел [275-284].*

Дещо краща ситуація стосовно тенденції цього показника в аграрних підприємствах України. Протягом аналізованого періоду тут вища рентабельність виробництва як рослинницької, так і тваринницької продукції. До речі, як і в досліджуваному регіоні, рентабельність виробництва рослинницької продукції тут теж вища і випереджує рентабельність тваринницької (рис. 3.12).

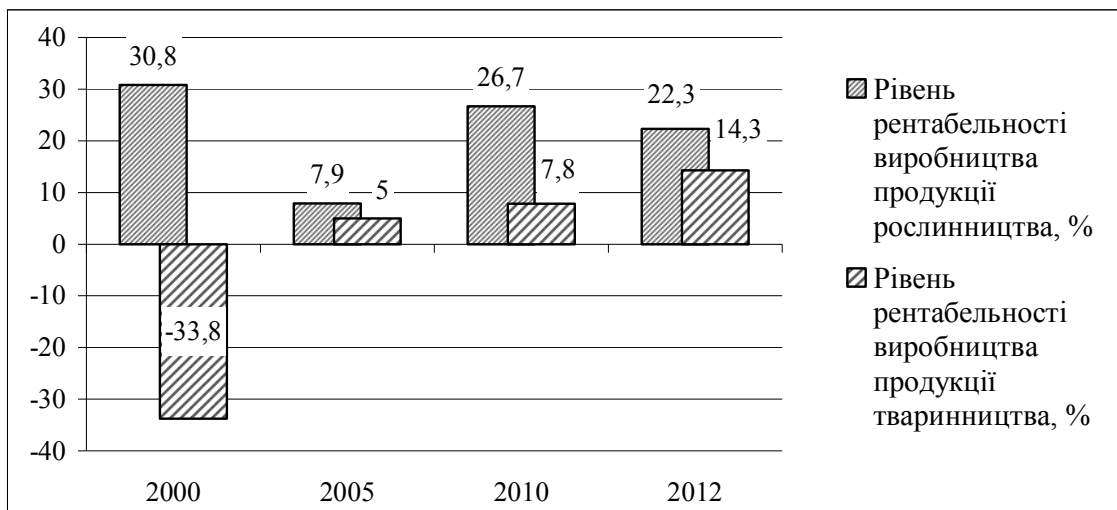


Рис. 3.12. Динаміка рівня рентабельності виробництва рослинницької та тваринницької продукції в аграрних підприємствах України за 2000–2012 роки, %

*Джерело: [275-284].*

Отже, основними тенденціями та закономірностями розвитку сільськогосподарського виробництва в аграрних підприємствах Карпатського регіону та Львівської області за досліджуваний період слід вважати: зменшення площ сільськогосподарських угідь та незначне збільшення виробництва валової аграрної продукції (враховуючи зростання цін), що вплинуло на підвищення інтенсивності виробництва в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, зменшення частки виробництва аграрної продукції підприємствами у валовій доданій вартості регіону та зростання

проміжного споживання, збільшення обсягу імпортованої аграрної продукції та вплив на зростання продовольчої імпортозалежності регіону, низька рентабельність виробництва. Сукупно це вплинуло на зниження рівня ефективності ведення аграрного виробництва в підприємствах АПК та їх інвестиційну привабливість.

Наведені особливості Карпатського регіону вказують на те, що система господарювання тут повинна бути економічно вигідною, соціально привабливою та екологічно доцільною. Вона вимагає особливого підходу під час здійснення реорганізаційних і трансформаційних процесів. Крім іншого, це потребує виваженої і дієвої державної політики щодо розвитку підприємств АПК Карпатського регіону.

Унікальністю Карпатського регіону, на відміну від інших, є його рекреаційний характер. Саме це значною мірою повинно визначати перспективи розвитку та особливості ведення сільського господарства в аграрних підприємствах регіону. Оскільки більшість рекреаційних об'єктів розташовано в гірській зоні, то забезпечення відпочиваючих екологічно чистими продуктами харчування має важливе стратегічне значення. У регіоні необхідно виробляти стільки продовольства, щоб забезпечити ним не лише все постійне населення, а й будинки відпочинку, санаторії, туристичні та спортивні бази, розташовані на його території. Особливої значущості набуває проблема створення малих підприємств переробної промисловості, кооперованих із аграрними, що дало б змогу суттєво покращити загальні можливості та створити основу для формування синергетичного ефекту внаслідок ефективної взаємодії всіх чинників виробництва, якими може розпоряджатися суб'єкт господарювання. Коопероване підприємство як форма організації діяльності групи малих (при нагоді й середніх та великих) підприємств надає можливість кожному окремому суб'єкту господарювання АПК ефективніше використовувати наявні в нього ресурси та можливості, а також залучити до своєї діяльності та максимально ефективно використати ресурси й можливості інших суб'єктів господарювання. І, найголовніше, це

уможливить, насамперед, удосконалення економічних механізмів функціонування й розвитку підприємств АПК, зокрема впровадження маркетинг–менеджменту на таких підприємствах.

Крім того, треба враховувати те, що в процесі ведення господарства потрібно дбати про збереження навколишнього природного середовища та непорушність екологічної рівноваги. Подальший розвиток таких кооперованих підприємств дасть змогу покращити зайнятість населення, що для регіону дуже важливо, та інвестиційну привабливість підприємств АПК.

Географічне положення Карпатського регіону вигідне для виходу в Європу на перетині різних шляхів є тією об'єктивною умовою, що має особливе значення як для регіону, так і держави загалом. Саме цим зумовлюються особливості попиту на продукцію підприємств АПК та можливість реалізації пропозиції, насамперед аграрної продукції, включаючи й зовнішній ринок.

Зазначені особливості Карпатського регіону вказують на необхідність врахування їх при розробленні стратегій розвитку як регіону в цілому, так і його аграрної сфери та підприємств АПК зокрема.

### **3.2 Оцінка складових маркетингового потенціалу підприємств АПК**

Економічні умови, створені для роботи підприємств агропромислового комплексу в докризовий період, не змушували їх особливу увагу приділяти ефективності маркетингового управління. Це призвело до того, що значна частина підприємств АПК використовувала маркетинговий потенціал не на повну потужність. Така ситуація була зумовлена відсутністю розуміння його важливості, дієвих і апробованих на практиці механізмів управління маркетинговим потенціалом сучасного підприємства. З огляду на це гостро постає питання щодо формування та використання маркетингового

потенціалу підприємств агропромислового комплексу, який має бути основою в системі маркетинг–менеджменту.

Сучасна теорія маркетинг–менеджменту пропонує різноманітні економічні засоби, моделі, алгоритми і методи планування й організації маркетингової діяльності підприємств АПК. До того ж на практиці використовується лише частина маркетингового інструментарію, що призводить до недовикористання можливостей аграрних підприємств у реалізації маркетингової стратегії – маркетингового потенціалу.

Варто зазначити, що маркетинговий потенціал підприємства є відносно новою економічною категорією. На сучасному етапі розвитку науки про маркетинг питання маркетингового потенціалу знайшло своє відображення у працях таких українських вчених, як Т. О. Адєєва, Л. В. Балабанова, О. П. Костенко, Р. В. Мажинський та ін.

Під маркетинговим потенціалом розуміють сукупність внутрішніх можливостей при потенційних можливостях зовнішнього середовища з метою найкраще задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям позначають здатність (можливості) підприємства ефективно виявляти, формувати та найповніше задовольняти потреби споживачів [213].

Науковець А. А. Антонюк подає таке трактування сутності поняття: маркетинговий потенціал – невід’ємна частина потенціалу підприємства, сукупна здатність маркетингової системи (підприємства) забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, економічну і соціальну кон’юнктуру його товару або послуги на ринку завдяки плануванню і проведенню ефективних маркетингових заходів у сфері дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики, а також організації стратегічного планування і контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку [10].

Також під маркетинговим потенціалом підприємства розуміють здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну



конкурентоспроможність на основі якісного управління, стратегічного планування та контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів; планування та проведення ефективних маркетингових заходів у сфері дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної та збутової політики; ефективного використання людського капіталу, матеріальних та нематеріальних активів підприємства [236].

Автор Р. В. Мажинський доводить [181], що комплексний маркетинговий потенціал формується з урахуванням потужностей маркетингових ресурсів і сукупних маркетингових зусиль підприємства, ефективне поєднання яких забезпечить досягнення оптимального рівня корпоративних цілей, і пропонує віднести до сукупного потенціалу маркетингових зусиль:

- потенціал маркетингової інформаційної системи;
- потенціал маркетингових досліджень;
- потенціал програмування маркетингу;
- потенціал маркетингового інструментарію;
- товарний потенціал;
- ціновий потенціал;
- збутовий потенціал;
- комунікаційний потенціал;
- потенціал контролю маркетингу;
- потенціал управління ризиками.

До сукупного потенціалу маркетингових ресурсів належить зарахувати:

- потенціал маркетингового персоналу;
- матеріальні ресурси маркетингу;
- фінансові ресурси маркетингу;
- інформаційні ресурси маркетингу;
- інноваційні ресурси маркетингу;
- часові ресурси маркетингу.

Враховавши результати досліджень та специфіку ведення бізнесу

підприємств АПК, ми розглядаємо маркетинговий потенціал підприємств агропромислового комплексу як комплекс ресурсних можливостей агропромислового підприємства, що забезпечить йому стійкі конкурентні позиції на ринку та сформує стратегічну перспективу його розвитку.

Визначальним показником у роботі будь-якого агропромислового підприємства є динаміка обсягів продажу, чим суттєво визначається їх фінансовий результат, на який впливають дві взаємопов'язані складові – потенціал ринку та внутрішній потенціал підприємства, які повинні відповідати ринковим умовам діяльності. Потенціал ринку визначається спроможністю виробничих підприємств, переробних підприємств та споживачів купувати товари конкретної номенклатурної групи і є некерованим з боку підприємства. Тому значну увагу варто приділяти внутрішньому потенціалу агропромислового підприємства.

Чинниками, які формують потенціал підприємства АПК (рис. 3.13) є: рівень кваліфікації персоналу (професіоналізм маркетологів), система логістики, яка побудована на основі тривалих партнерських відносин, маркетингова інформаційна система, рівень співвідношення «ціна-якість», імідж агропромислового підприємства на ринку, цінова політика, частка ринку, відомість торговельної марки, під якою працює підприємство, асортиментна політика, рівень обслуговування, наявність власної мережі збуту, споживча цінність для споживача від споживання продукту, рівень використання інноваційних технологій у виробничому процесу, тривалість виробничого процесу, рівень продуктивності праці.



Рис. 3.13. Чинники, які формують структуру маркетингового потенціалу підприємства АПК

*Розробка автора.*

Враховуючи зазначені вище чинники, маркетинговий потенціал підприємства агропромислового комплексу доречно формувати з урахуванням часового чинника і розглядати на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях (рис. 3.14).

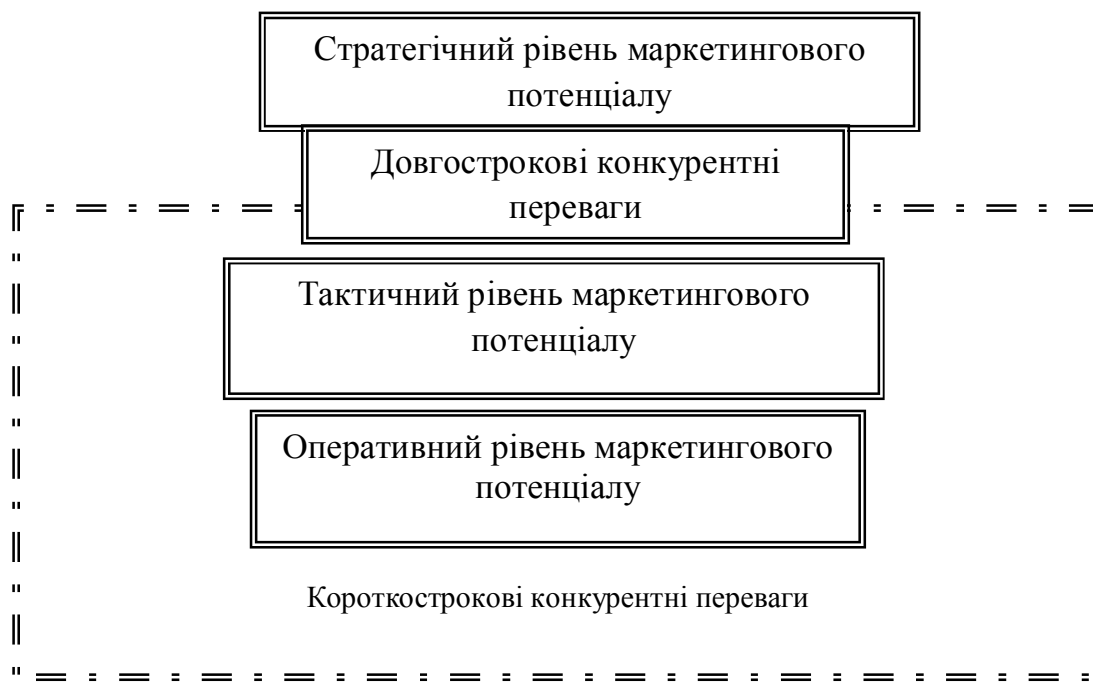


Рис. 3.14. Рівні маркетингового потенціалу підприємств агропромислового комплексу

*Розробка автора.*

На стратегічному рівні формуються місія і стратегія розвитку підприємства, визначаються цілі та комплекс інструментів маркетингового потенціалу, що забезпечуватимуть виконання поставлених завдань.

На тактичному рівні формування маркетингового потенціалу акумулюється маркетингова потужність на основі системи інструментів (переважно фінансові й інвестиційні, збутові, персоналу та результатів), що в поєднанні з маркетинговим контролем та механізмами управління ризиками дає змогу отримати запланований прибуток протягом наступних п'яти років.

Завдання оперативного рівня полягають у поєднанні маркетингових зусиль, зокрема маркетингової інформаційної системи, маркетингових досліджень, програми маркетинг–менеджменту, маркетингового інструментарію, з маркетинговими ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними) для того, щоб виконати поставлені завдання на основі маркетингового потенціалу.

Маркетинговий потенціал характеризується здатністю агропромислового підприємства систематизовано й планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту, а також являє собою інтегральну можливість інфраструктури маркетингу задовольняти вимоги певних учасників ринку щодо залучення наявних ресурсів і збільшення їх з метою забезпечення постійної конкурентоспроможності, економічної та соціальної кон'юнктури продукції згідно з умовами ринкового середовища та конкретними запитам практики.

Саме тому маркетинговий потенціал формується на основі таких складових: ресурсний маркетинговий потенціал (Пр); сукупний потенціал інструментів маркетингу (Пі); потенціал нематеріальних активів підприємства (Пнма) (рис. 3.15).

Складові сукупного ресурсного маркетингового потенціалу:

- 1) потенціал речових ресурсів;
- 2) потенціал фінансових ресурсів;
- 3) потенціал трудових ресурсів;
- 4) потенціал інноваційних ресурсів;
- 5) потенціал часових ресурсів.

Сукупний потенціал інструментів маркетингу (Пі):

1. Аналітичний потенціал:

- технології збору даних;
- технології кодування даних;
- технології опрацювання даних;
- технології зберігання даних;
- технології інтелектуального аналізу даних;
- технології підтримки прийняття рішень;
- технології оцінювання ефективності прийнятого рішення;

2. Виробничий потенціал;

3. Збутовий потенціал;
4. Комунікаційний потенціал.



Рис. 3.15. Структура маркетингового потенціалу підприємства АПК

*Розробка автора.*

Потенціал нематеріальних активів маркетингу підприємства (Пнма):

1. потенціал бренду;
2. потенціал іміджу підприємства на ринку;
3. потенціал технологічних нематеріальних активів.

Враховуючи складові маркетингового потенціалу, проведемо його оцінку для підприємств агропромислового комплексу, застосовуючи для цього оцінку ринкових можливостей підприємств та стратегічну модель Мак-Кінсі.

Оцінку ринкових можливостей агропромислових підприємств проводитимемо на основі експертного опитування, з присвоєнням кожному показникові маркетингового потенціалу вагових коефіцієнтів:

$$P_M = \sum k_j \times P_{ji}, \quad (3.1)$$

де  $P_M$  – складова потенціалу маркетингу;

$k_j$  – ваговий коефіцієнт  $j$ -го показника кожної складової маркетингового потенціалу;

$P_{ij}$  –  $j$ -й показник.

Результати експертного опитування одержані за допомогою анкетування, що дає змогу оцінити стан усіх виділених показників у балах і порівняти з «ідеальним» значенням, виразивши показник у відсотках. Система вагових коефіцієнтів, значення яких розраховуються з урахуванням думки експертів, вводиться для обліку різного ступеня значущості показників і посилення гнучкості методики.

Важливе значення для наукового обґрунтування експертного опитування має оцінка показника ступеня узгодженості думок експертів за допомогою системи показників. Для оцінки використовуємо коефіцієнт конкордації ( $W$ ), для чого на етапі формування експертної групи слід провести контрольні замірювання з математичною обробкою результатів [126]:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (3.2)$$

де  $S$  – сума квадратів відхилень;

$m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість оцінюваних показників.

Значення  $W$  змінюється від 0 до 1.  $W=1$  означає, що всі експерти дали однакові оцінки;  $W=0$  означає, що зв'язок між оцінками, даними  $m$  експертами, відсутній. Задовільною якістю оцінки ступеня узгодженості думок експертів вважають за умови, якщо значення коефіцієнта конкордації перевищує 0,5.

Результати дослідження будуть порівнянні зі значеннями еталонних абсолютних показників – коефіцієнтів значимості, кожен з яких не перевищує одиниці:

- 0 – цілком неефективний;
- 0,25 – неефективний;
- 0,5 – малоефективний;
- 0,75 – ефективний;
- 1,0 – високоефективний.

Для оцінки маркетингового потенціалу нами обрано підприємства двох груп: підприємства-виробники агропродукції та переробні підприємства з переробки агропродукції, а саме молочна компанія «Галичина», ТЗОВ «Агролан», агрохолдинг «Лендком», ПП «Галицьке курча», ТЗОВ «Захід-Вест», ПП „Святослав”, ПП „Явір”.

Оцінка маркетингового потенціалу на основі викладеної методики передбачає наявність еталонних показників, які нами було отримано у незалежних експертів-маркетологів, що забезпечують формування та виконання програм економічного і соціального розвитку в агропромисловій сфері.

Дослідження щодо визначення вагових коефіцієнтів складових маркетингового потенціалу підприємства агропромислового комплексу проведене на основі анкетного опитування. Респонденти повинні були вказати ступінь своєї згоди із запропонованим твердженням за п’ятибальною шкалою: 0 – цілком неефективний; 0,25 – неефективний; 0,5 – малоефективний; 0,75 – більшою мірою ефективний; 1,0 – цілком ефективний. Відповідно до запропонованої факторно-критеріальної моделі оцінки складових маркетингового потенціалу, нами були проведені розрахунки оцінних показників відповідних факторів та показники загальної ефективності на основі оцінок експертів [65, с. 57], за анкетною, наведеною в дод. К. На другому етапі, за допомогою експертів було оцінено ефективність заданих нами показників. У цьому випадку нами використано принципи



групової експертизи, а мінімальну кількість експертів визначили відповідно до граничної помилки (дод. 3.) [65,с.127]. До проведення нашого дослідження залучили 12 експертів (по 3 експерти з кожного з аналізованих нами підприємств). Результатом дослідження стало групування та узагальнення показників складових маркетингового потенціалу (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Результати оцінки складових ресурсного маркетингового потенціалу – потенціалу речових ресурсів, потенціалу фінансових ресурсів та трудових ресурсів**

Чинник	Показник	Вагомість критеріїв	Підприємство				Загальна оцінка
			1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7	8
Потенціал матеріальних ресурсів	Засоби автоматизації маркетингової діяльності (ЕОМ, IP телефонія тощо)	0,31	0,78	0,69	0,28	0,24	0,5
	Локальна мережа комп'ютерних комунікацій	0,29	0,76	0,64	0,27	0,21	0,47
	WEB-каталог	0,21	0,75	0,61	0,0	0,0	0,34
	WEB-сервер	0,19	0,77	0,68	0,0	0,0	0,36
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,76	0,65	0,16	0,13	0,41
Потенціал фінансових ресурсів	Обсяг власних фінансових ресурсів маркетингу	0,16	0,78	0,72	0,34	0,21	0,51
	Фінансування матеріально-технічного забезпечення маркетингу	0,16	0,76	0,71	0,25	0,1	0,45
	Фінансування маркетингових досліджень	0,1	0,73	0,64	0,2	0,0	0,39
	Фінансування розробок нових продуктів	0,15	0,61	0,75	0,24	0,11	0,42
	Фінансування брендингу та іміджевої підтримки	0,16	0,62	0,78	0,15	0,12	0,41
	Фінансування збуту	0,11	0,64	0,58	0,11	0,07	0,35
	Фінансування служби маркетингу	0,09	0,70	0,64	0,21	0,14	0,4
	Фінансування навчання персоналу	0,07	0,56	0,53	0,11	0,02	0,3
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,69	0,69	0,18	0,1	0,42
Потенціал трудових ресурсів	Кадрова політика підприємства у сфері маркетингу	0,15	0,77	0,58	0,23	0,02	0,4
	Планування збутового персоналу	0,13	0,54	0,61	0,19	0,1	0,36
	Навчання і підвищення кваліфікації персоналу	0,1	0,61	0,59	0,21	0,04	0,36
	Оплата праці персоналу	0,12	0,76	0,72	0,39	0,35	0,55
	Конкурентоспроможність персоналу	0,11	0,71	0,72	0,28	0,25	0,49
	Рівень професійної компетенції	0,08	0,78	0,75	0,53	0,51	0,64
	Здатність персоналу до професійної адаптації	0,09	0,75	0,74	0,48	0,34	0,57
	Репутація менеджерів	0,09	0,74	0,75	0,37	0,21	0,51
	Наявність досвіду персоналу у сфері маркетингової діяльності	0,13	0,79	0,76	0,41	0,20	0,54
Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,71	0,69	0,34	0,22	0,49	

Розраховано на основі даних підприємств.

Отже, за потенціалом матеріальних ресурсів найвищі оцінки отримали перше та друге підприємство, найнижчі – третє та четверте, за потенціалом фінансових ресурсів найвищий бал у першого та другого підприємства, найнижчий – у третього та четвертого, так само й за потенціалом трудових ресурсів.

Оцінки потенціалу речових, фінансових та трудових ресурсів підприємств АПК відображено на рис. 3.16.

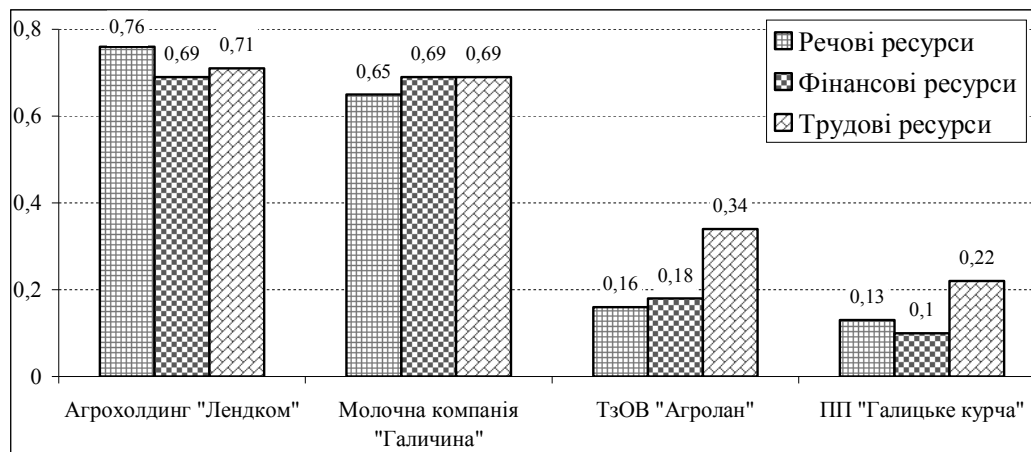


Рис. 3.16. Оцінки потенціалу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів підприємств агропромислового комплексу  
Розраховано на основі даних підприємств.

Отже, оцінка потенціалу речових, фінансових та трудових ресурсів показала, що оцінки цих показників є більшими в агрохолдингу «Лендком», трохи меншими у молочної компанії «Галичина», у ТЗОВ «Агролан» ще меншими, а найменшими – у ПП «Галицьке курча».

З трьох показників у агрохолдингу «Лендком» найбільшою є оцінка матеріальних ресурсів (0,76), у молочної компанії «Галичина» оцінка фінансових і трудових ресурсів були однакові (0,69), у ТЗОВ «Агролан» найбільшу оцінку отримали трудові ресурси (0,34), у ПП «Галицьке курча» – також фінансові ресурси (0,22).

Оцінку потенціалу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів підприємств АПК окрім експертної оцінки доречно провести на основі

інтегрального показника. Інтегральна оцінка ґрунтується на аналітичній інформації про підприємство АПК для побудови єдиного інтегрального показника, при цьому існує певний ступінь умовності оцінки, її результати можуть змінюватися зі зміною бази порівняння. Інтегральний показник оцінки допомагає усунути неоднозначність оцінки впливу чинників внутрішнього середовища, з одного боку, а з іншого – відображає результати ефективності маркетингового управління на підприємствах АПК.

До першої групи показників інтегральної оцінки віднесено матеріальні, фінансові та трудові ресурси маркетингового потенціалу підприємств АПК (рис.3. 17). Результати інтегральної оцінки показників маркетингового потенціалу показують, що ефективність використання фінансових ресурсів на ТзОВ «Агролан» та ПП «Галицьке курча» набула від'ємних значень, що свідчить про неефективність використання даної складової у структурі маркетингового потенціалу цих підприємств. Від'ємне значення інтегральної оцінки трудових ресурсів на ПП «Галицьке курча» свідчить про неефективну кадрову політику на даному підприємстві.

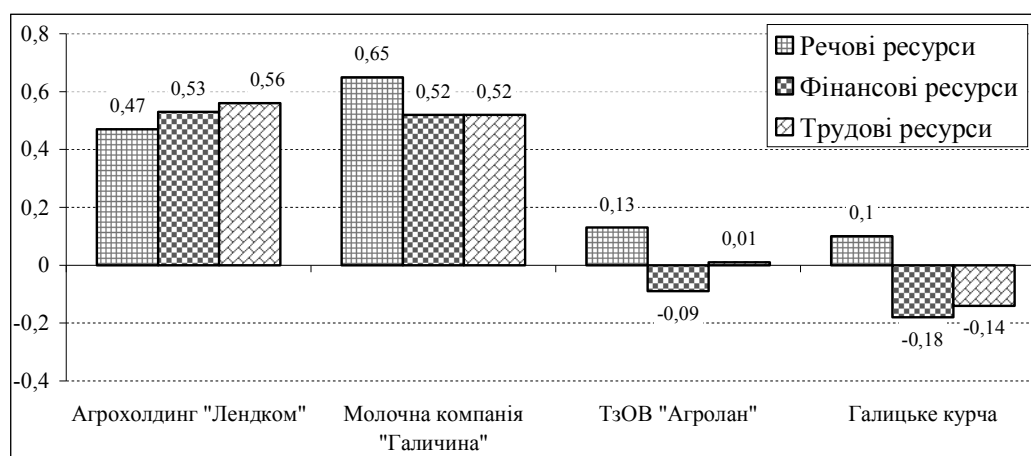


Рис.3.17. Інтегральна оцінка матеріальних, фінансових і трудових ресурсів маркетингового потенціалу підприємств АПК

*Побудовано на основі даних підприємств.*

Наступними складовими, оцінку яких нами було проведено, є

потенціали інформаційно-інноваційних і часових ресурсів (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Результати оцінки складових ресурсного маркетингового потенціалу – потенціалу інформаційно-інноваційних ресурсів та часових ресурсів підприємств АПК**

Чинник	Показник	Вагомість критеріїв	Підприємство				Загальна оцінка
			1	2	3	4	
Потенціал інформаційно-інноваційних ресурсів	Спеціалізовані програми маркетингових досліджень	0,42	0,78	0,73	0,17	0,0	0,42
	Спеціалізовані програми моделювання стану ринку	0,25	0,73	0,71	0,11	0,0	0,38
	Спеціалізовані програми підтримання прийняття рішень щодо окремих маркетингових заходів	0,33	0,72	0,68	0,12	0,1	0,4
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,74	0,7	0,14	0,03	0,39
Потенціал часових ресурсів	Тривалість діяльності підприємства на ринку та маркетингової діяльності	0,38	0,73	0,76	0,34	0,23	0,51
	Витрати часу на реалізацію маркетингових заходів	0,33	0,71	0,75	0,28	0,24	0,49
	Часові обмеження діяльності та маркетингу	0,29	0,69	0,71	0,18	0,14	0,43
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,71	0,74	0,26	0,2	0,47

Розраховано на основі даних підприємств.

Оцінки потенціалу інформаційно-інноваційних і часових ресурсів підприємств відображено на рис. 3.18. Враховуючи специфіку напряму роботи обраних нами для дослідження підприємств, результати оцінки за певним напрямом є різні.

Так, якщо в агрохолдингу «Лендком» найбільшою є оцінка інформаційно-інвестиційних ресурсів (0,74), то у ПП «Галицьке курча» вона є найнижчою (0,03). Оцінка потенціалу часових ресурсів показала, що найкращий результат у молочної компанії «Галичина» (0,74) тоді як у ПП «Галицьке курча» потенціал часових ресурсів отримав оцінку 0,2.

Основними маркетинговими інформаційними засобами, що застосовуються підприємствами, є сучасні програмні засоби для маркетингових досліджень (БЕСТ-Маркетинг, SPSS, ДА-система), моделювання стану ринку (Marketing Expert), підтримки прийняття маркетингових рішень (Prime Decisions) та програм, що містять маркетингові модулі (Галактика, Project Expert, Парус).

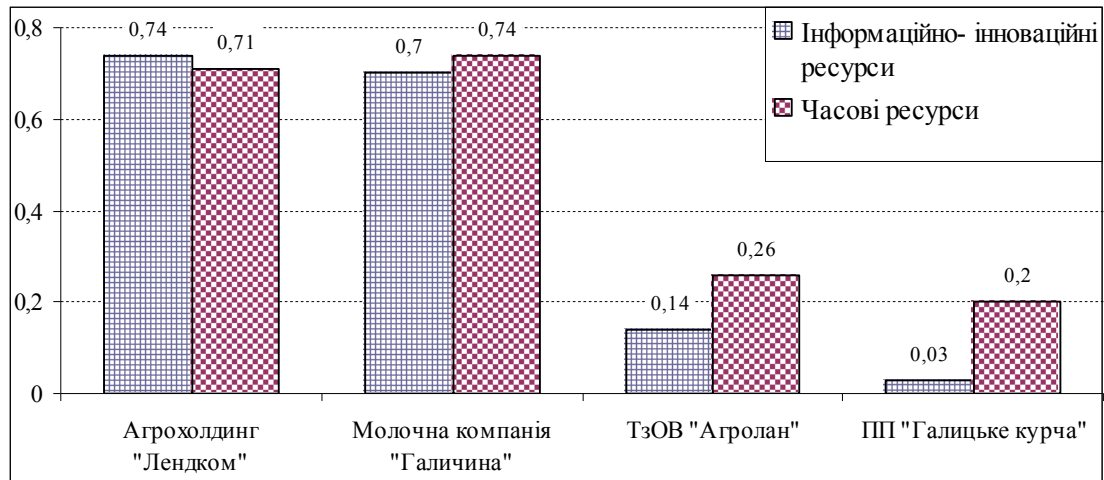


Рис. 3.18. Оцінки потенціалу інформаційно-інноваційних і часових ресурсів підприємств АПК

*Розраховано на основі даних підприємств.*

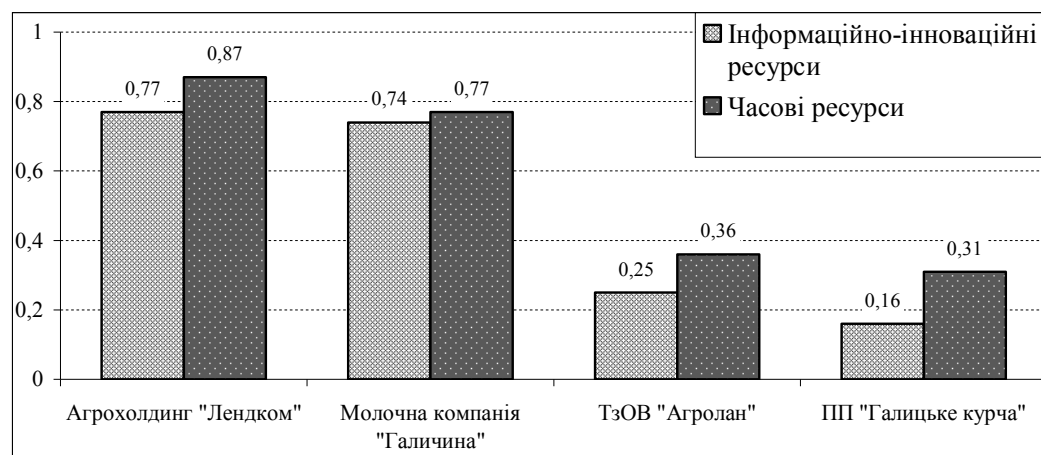


Рис. 3.19. Інтегральна оцінка інформаційно-інноваційних і часових ресурсів маркетингового потенціалу підприємств АПК

*Побудовано на основі даних підприємств.*

Результати інтегральної оцінки інформаційно-інноваційних і часових ресурсів підприємств АПК засвідчують, що всі досліджувані нами підприємства АПК у своїй діяльності враховують тенденції розвитку ринку агропромислового виробництва та сучасні інноваційні ресурси у сфері прогнозування і моделювання (рис. 3.19). При цьому на підприємствах молочна компанія «Галичина» та агрохолдинг «Лендком» інтегральна оцінка потенціалу інформаційно-інноваційних ресурсів отримує значення 0,74 та 0,77 відповідно, що дає можливість стверджувати про високу оцінку даного показника за шкалою Харрінгтона. Тоді, як на підприємствах ТЗОВ «Агролан» і ПП «Галицьке курча» значення показника інформаційно-інноваційних ресурсів становлять 0,25 та 0,16 відповідно, що свідчить про низький рівень інтегральної оцінки. Схожа тенденція простежуються і щодо інтегральної оцінки часових ресурсів досліджуваних нами підприємств АПК.

Аналізуючи розвиток інтегральної оцінки окремих складових ресурсного потенціалу, визначаємо, що більшою мірою розвинутий потенціал трудових ресурсів (0,44) та потенціал часових ресурсів (0,42), потенціал фінансових (0,34) розвинутий дещо менше, а потенціал інформаційно-інноваційних ресурсів (0,32) і матеріальних ресурсів (0,32) – найменше (рис. 3.20).

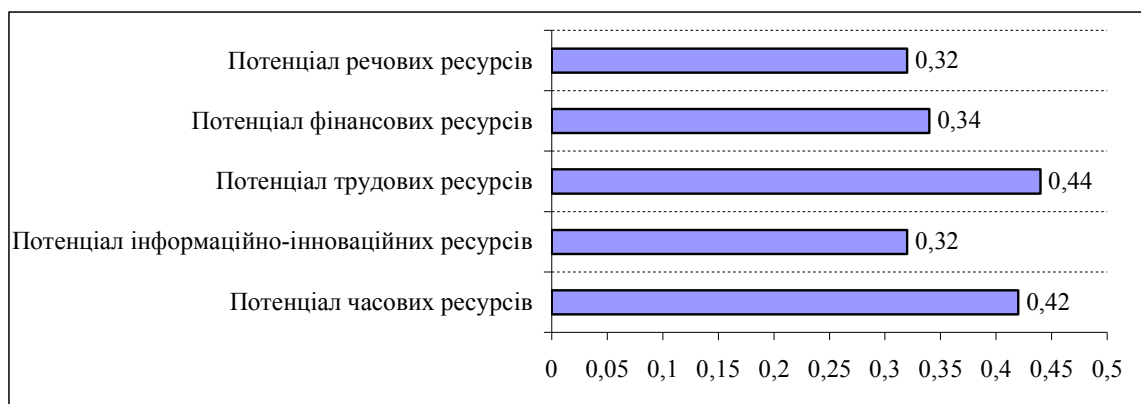


Рис. 3.20. Результати інтегральної оцінки маркетингового потенціалу ресурсів підприємств АПК (Пр)

*Побудовано на основі даних підприємств.*

Наступним напрямом оцінки маркетингового потенціалу підприємств агропромислового комплексу є сукупний потенціал інструментів маркетингу (Пі). Враховуючи об'ємність дослідження цього напрямку, оцінку відображено у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Результати оцінки сукупного потенціалу інструментів маркетингу  
(Пі) – аналітичний потенціал та виробничий потенціал підприємств  
АПК**

Чинник	Показник	Вагомість критеріїв	Підприємства				Загальна оцінка
			1	2	3	4	
Аналітичний потенціал	Технології збору даних	0,20	0,68	0,59	0,14	0,11	0,38
	Технології зберігання даних	0,11	0,65	0,61	0,27	0,23	0,44
	Технології інтелектуального аналізу даних	0,17	0,75	0,68	0,37	0,18	0,49
	Технології підтримки прийняття рішень	0,16	0,77	0,74	0,28	0,17	0,49
	Технології оцінювання ефективності прийнятих рішень	0,11	0,68	0,59	0,31	0,19	0,44
	Технології кодування даних	0,12	0,51	0,48	0,18	0,1	0,31
	Технології опрацювання даних	0,13	0,74	0,70	0,31	0,23	0,49
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,68	0,62	0,26	0,17	0,43
Виробничий потенціал	Сегментація ринку	0,28	0,76	0,71	0,51	0,25	0,55
	Розробка товарів	0,32	0,67	0,77	0,21	0,47	0,53
	Ціноутворення	0,19	0,71	0,74	0,42	0,27	0,53
	Збут	0,21	0,76	0,74	0,21	0,29	0,5
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,72	0,74	0,33	0,32	0,52

Розраховано на основі даних підприємств.

Проаналізувавши результати оцінювання сукупного потенціалу інструментів маркетингу, бачимо, що підприємства, роботу яких нами досліджено, значну увагу приділяють виробничому потенціалу. Так, у молочної компанії «Галичина» оцінка даного показника є найбільшою (0,74), в Агрохолдингу «Лендком» – дещо меншою (0,72), у ТзОВ «Агролан» – ще меншою (0,33), а у ПП «Галицьке курча» – найменшою (0,32) (рис. 3.21).

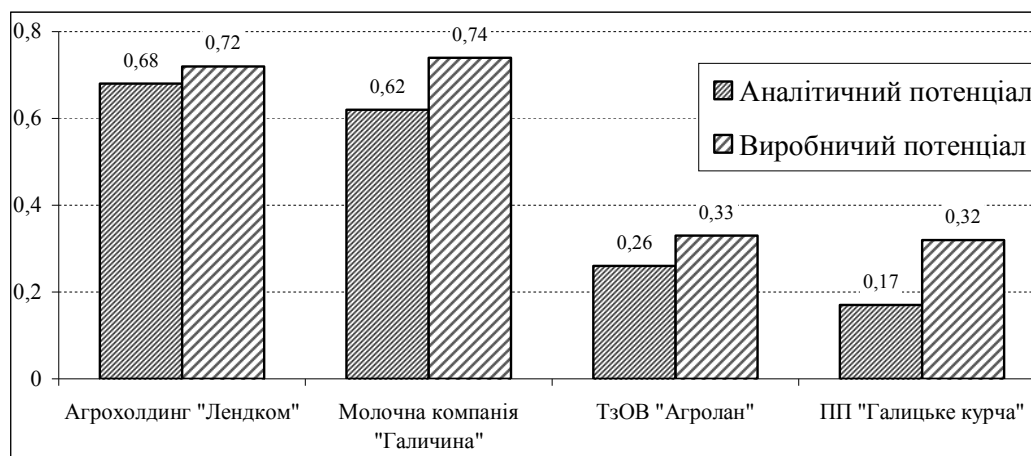


Рис. 3.21. Результати оцінки аналітичного та виробничого потенціалів підприємств АПК

*Розраховано на основі даних підприємств.*

Результати інтегральної оцінки аналітичних і виробничих ресурсів маркетингового потенціалу підприємств АПК, відображені на рис. 3.22, показують, що в агрохолдингу «Лендком» та молочній компанії «Галичина» значення інтегральної оцінки аналітичного потенціалу потрапляє у середній діапазон змін (0,36;0,64), що свідчить про проведення аналітичних розрахунків та прогнозування перспектив розвитку не на повну потужність. Інтегральна оцінка аналітичного потенціалу на ТзОВ «Агролан» набуває значення 0,02, що дає можливість стверджувати про відсутність будь-яких аналітичних розрахунків на даному підприємстві. Проте найнижче значення інтегральної оцінки аналітичного потенціалу на ПП «Галицьке курча», що означає відсутність будь-якої аналітичної роботи менеджментом підприємства.

Щодо інтегральної оцінки виробничого потенціалу, то її значення на підприємствах молочна компанія «Галичина» та агрохолдинг «Лендком» потрапляє у найвищий діапазон змін (0,64;1), а на підприємствах ТзОВ «Агролан» і ПП «Галицьке курча», навпаки, – низький діапазон змін (0;0,36).



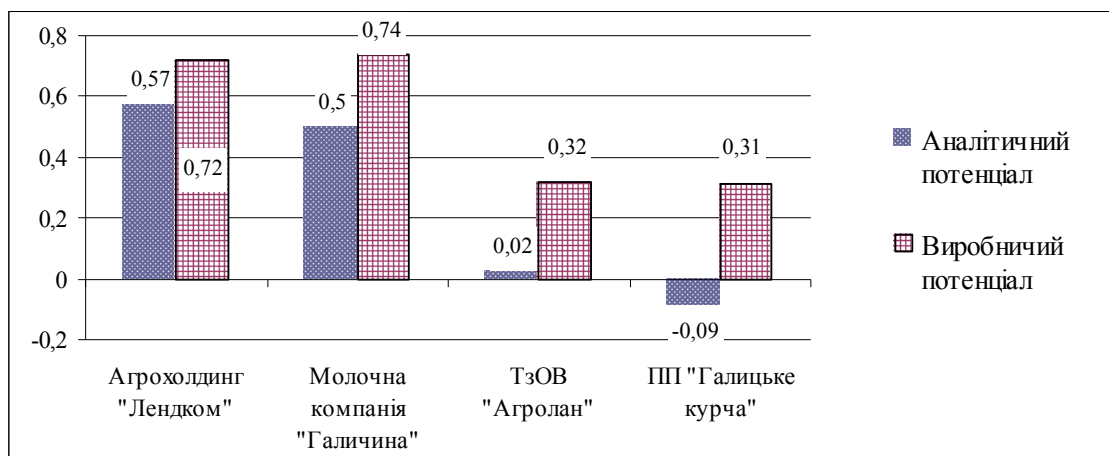


Рис.3.22. Інтегральна оцінка аналітичних і виробничих ресурсів маркетингового потенціалу підприємств АПК

Побудовано на основі даних підприємств.

Результати оцінки потенціалу інструментів маркетингу (Пі) – збутового та комунікаційного потенціалу – наведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

**Результати оцінки сукупного потенціалу інструментів маркетингу (Пі) – збутовий потенціал та комунікаційний потенціал підприємств АПК**

Чинник	Показник	Вагомість критеріїв	Підприємство				Загальна оцінка
			1	2	3	4	
Збутовий потенціал	Розробка стратегії збуту	0,16	0,74	0,75	0,27	0,23	0,49
	Розробка загальних прогнозів збуту	0,15	0,67	0,58	0,19	0,1	0,38
	Розробка прогнозів збуту в розрізі товарного асортименту	0,14	0,74	0,79	0,1	0,08	0,42
	Розробка прогнозів збуту за сегментами цільового ринку	0,1	0,58	0,45	0,1	0,1	0,3
	Тактичні програми збутової діяльності	0,11	0,67	0,54	0,27	0,13	0,4
	Розробка тактичних заходів щодо здійснення стратегій збуту	0,11	0,70	0,71	0,34	0,15	0,47
	Складання оперативних планів збуту	0,13	0,72	0,76	0,14	0,05	0,41
	Розробка планів за обсягом і структурою надходження товарів на підприємство	0,1	0,71	0,68	0,24	0,18	0,45
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,69	0,65	0,2	0,12	0,41

Продовження табл.3.18

Комунікаційний потенціал	Персональний продаж	0,09	0,64	0,75	0,24	0,17	0,45
	Прямий маркетинг	0,08	0,75	0,76	0,34	0,21	0,51
	Реклама	0,09	0,76	0,78	0,15	0,25	0,48
	Паблікрілейшенз	0,08	0,74	0,71	0,45	0,21	0,52
	Спонсоринг	0,08	0,72	0,71	0,37	0,22	0,5
	Пропаганда	0,09	0,76	0,67	0,35	0,20	0,49
	Стимулювання збуту	0,08	0,70	0,72	0,18	0,19	0,44
	Брендинг	0,07	0,69	0,73	0,22	0,18	0,45
	Продукт плейсмент	0,07	0,75	0,69	0,33	0,17	0,48
	Маркетинг подій	0,07	0,71	0,66	0,28	0,23	0,47
	Директ-маркетинг	0,05	0,77	0,79	0,25	0,23	0,51
	Корпоративний сайт	0,08	0,71	0,65	0,20	0,18	0,43
	Вірусний маркетинг	0,07	0,65	0,52	0,1	0,0	0,31
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,71	0,7	0,26	0,18	0,46

\* Розраховано на основі даних підприємств.

Оцінюючи збутовий і комунікаційний потенціали, очевидним є той факт, що ці два показники оцінювалися майже однаково, а це означає, що кожне з підприємств АПК, яке було обране для дослідження, приділяє велику увагу цим інструментам маркетинг-менеджменту. Результати оцінки збутового та комунікаційного потенціалу підприємств зображено на рис. 3.23.

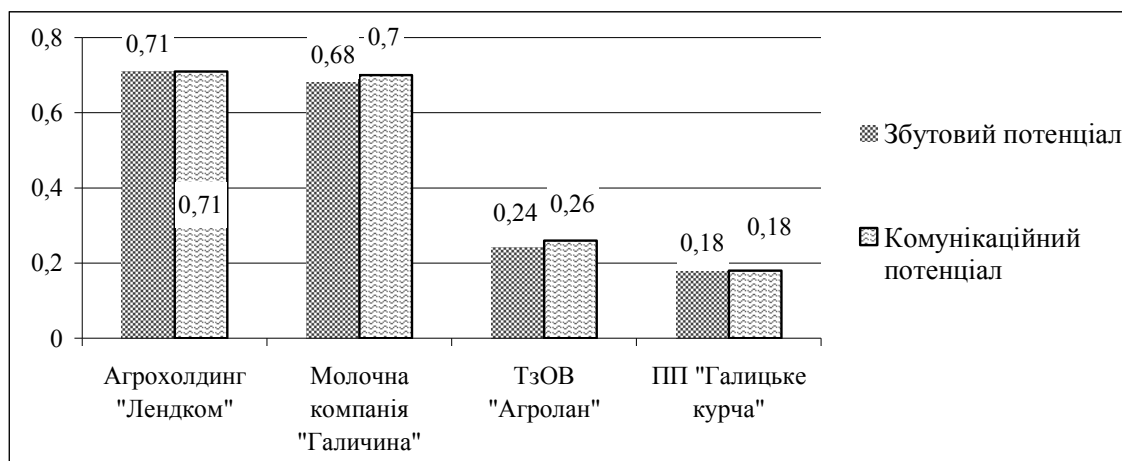


Рис. 3.23. Результати оцінки збутового та комунікаційного потенціалів підприємств АПК

Розраховано на основі даних підприємств.

Інтегральну оцінку збутового та комунікаційного потенціалу підприємств АПК відображено на рис. 3.24. Результати інтегральної оцінки, що представлені на рисунку, показують неефективність збутового та комунікаційного потенціалів на підприємствах ТзОВ «Агролан» та ПП «Галицьке курча», оскільки її значення менші нуля. Для ТзОВ «Агролан»: збутовий потенціал –  $-0,13$ , комунікаційний потенціал –  $-0,09$ , на ПП «Галицьке курча»: збутовий потенціал –  $-0,03$ , комунікаційний потенціал –  $-0,17$ . Дещо краща ситуація на підприємствах агрохолдинг «Лендком» та молочної компанії «Галичина», оскільки значення інтегральної оцінки їх збутового та комунікаційного потенціалів потрапляють у середній діапазон змін за шкалою Харрінгтона. Враховуючи їхню діяльність на ринку, можна стверджувати про потенційні можливості до зростання значення інтегральної оцінки цих показників.

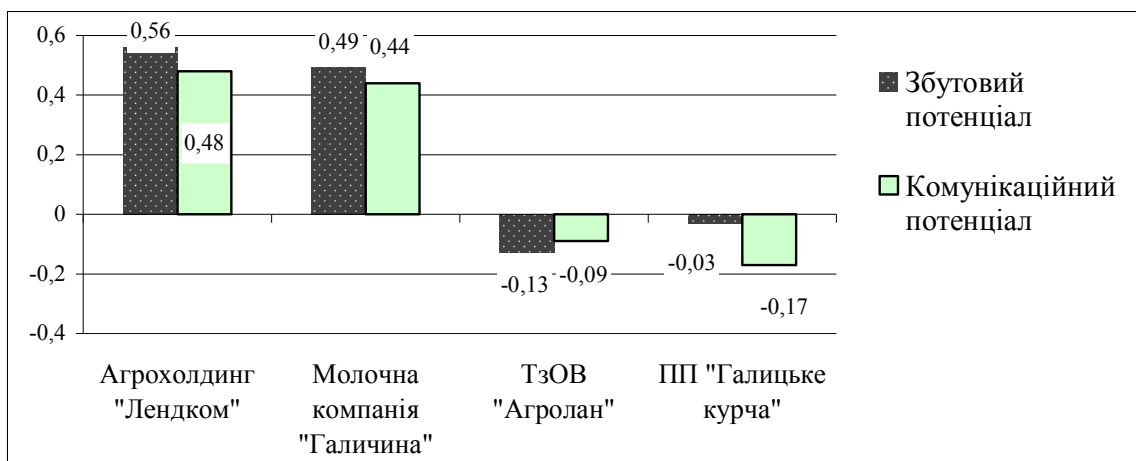


Рис.3.24. Інтегральна оцінка збутового та комунікаційного потенціалів підприємств АПК

*Побудовано на основі даних підприємств.*

За результатами розрахунків в агрохолдингу «Лендком» і збутовий і комунікаційний потенціали отримали оцінку 0,71, у молочної компанії «Галичина» збутовий отримав оцінку 0,68, а комунікаційний – 0,70, у ТзОВ «Агролан» комунікаційний потенціал отримав оцінку 0,26, а збутовий трохи

меншу – 0,24, а у ПП «Галицьке курча» ці два показники отримали однакову оцінку – 0,18.

Аналізуючи результати інтегральної оцінки сукупного потенціалу інструментів маркетингу (Пі), визначаємо, що найбільше сформованими є виробничий (0,48) та комунікаційний (0,4) потенціали, а значно менше – аналітичний (0,39) та збутовий (0,37) потенціали (рис. 3.25).

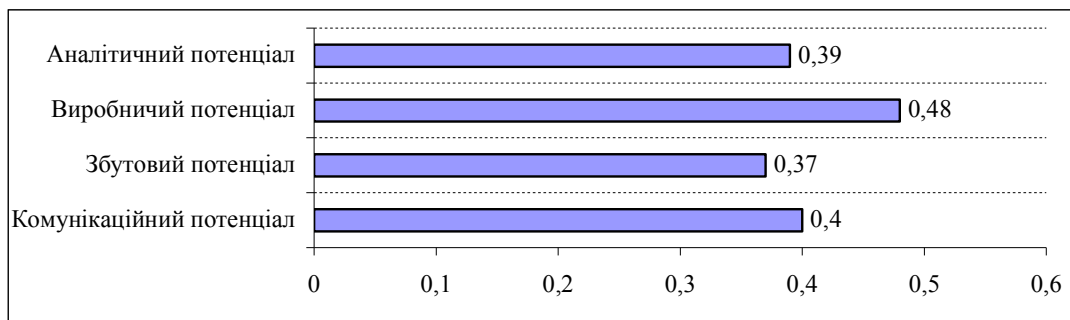


Рис. 3.25. Результати оцінки потенціалу інструментів маркетингу (Пі) підприємств АПК

*Розраховано на основі даних підприємств.*

Перелік засобів комунікації було сформовано з урахуванням думки експертів про поширені та необхідні комунікації для підприємств агропромислового комплексу. Підприємствами застосовуються такі засоби комунікації, як реклама (видання буклетів, реклама у ЗМІ), PR-заходи (PR-статті та прес-конференції), професійні заходи пропаганди, наявність корпоративних сайтів, персональні та інтегровані комунікації, засоби стимулювання збуту.

Перелік засобів комунікації та їх вагомість можуть змінюватися залежно від товарної категорії та ринкового сегменту, в якому працюють підприємства.

Систему засобів комунікації агропромислових підприємств відображено на рис. 3.26.

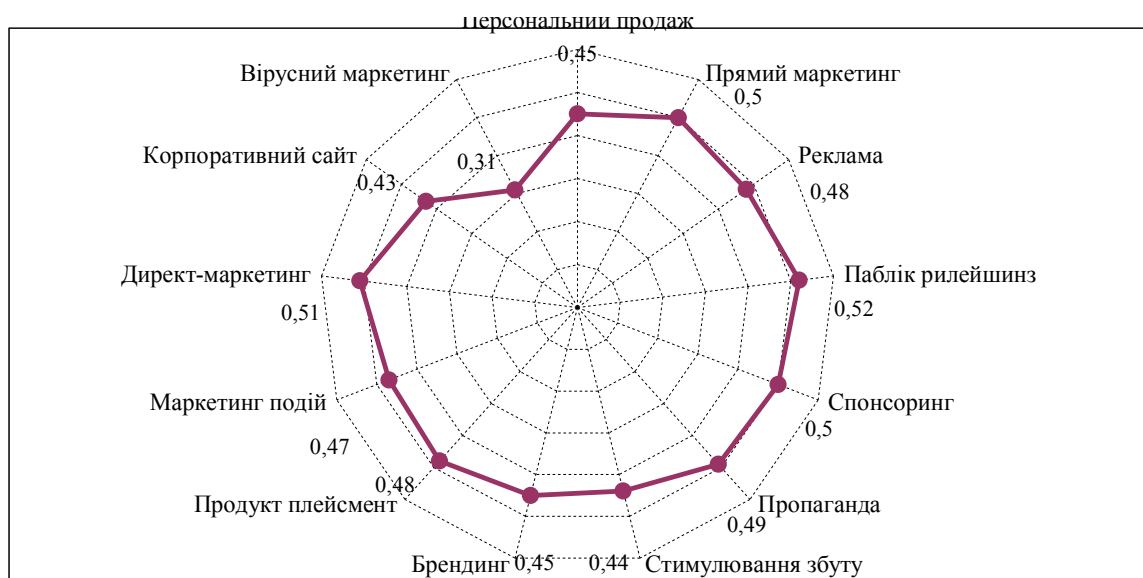


Рис. 3.26. Система засобів комунікацій підприємств АПК

*Розраховано на основі даних підприємств.*

Навіть у межах окремої галузі, серед підприємств спостерігаються відмінності в засобах комунікації. Тому перелік засобів комунікації та значення їх коефіцієнтів вагомості бажано визначати для кожного підприємства або для конкретної товарної категорії окремо. У даному випадку обчислено середнє арифметичне значення коефіцієнтів вагомості, які надані експертами. Ті засоби комунікації, які отримали сукупний коефіцієнт вагомості, нижчий за 0,05, було вилучено з переліку, а їхні бали пропорційно розподілено.

Наступним напрямом оцінки маркетингового потенціалу агропромислових підприємств є потенціал нематеріальних активів. Результати оцінки потенціалу нематеріальних активів агропромислових підприємств наведено у табл. 3.19.

Потенціал бренду найбільший у молочної компанії «Галичина» – 0,79, це цілком зрозуміло, оскільки він відомий широкому споживачеві, трохи менший – в агрохолдингу «Лендком» (0,66), ще менший – у ПП «Галицьке курча» (0,48), а найменший – у ТЗОВ «Агролан» (0,16).

Якщо розглядати оцінку потенціалу нематеріальних активів агропромислових підприємств, то найкраще становище у молочній компанії «Галичина», високорезультативні оцінки в агрохолдингу «Лендком», недостатньо використовують свій потенціал щодо даного напрямку ПП «Галицьке курча» та ТзОВ «Агролан».

Таблиця 3.19

**Результати оцінки потенціалу нематеріальних  
активів підприємства АПК**

Чинник	Показник	Вагомість критеріїв	Підприємство				Загальна оцінка
			1	2	3	4	
Потенціал бренду	Впізнання та популярність бренду	0,42	0,61	0,78	0,18	0,47	0,51
	Вартість та капіталізація бренду	0,26	0,67	0,81	0,11	0,51	0,52
	Динаміка розвитку бренду	0,32	0,71	0,80	0,2	0,46	0,54
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,66	0,79	0,16	0,48	0,44
Потенціал іміджу підприємства	Сприйняття підприємства суспільством та ЗМІ	0,1	0,75	0,81	0,23	0,45	0,56
	Репутація підприємства	0,09	0,77	0,83	0,21	0,52	0,58
	Інформаційна відкритість	0,08	0,65	0,69	0,1	0,12	0,39
	Ділова активність підприємства	0,07	0,76	0,74	0,25	0,37	0,53
	Ділова репутація	0,07	0,74	0,75	0,34	0,28	0,52
	Фірмовий стиль	0,06	0,70	0,76	0,25	0,38	0,52
	Корпоративна культура	0,07	0,69	0,71	0,31	0,22	0,48
	Екологічна відповідальність	0,09	0,79	0,73	0,40	0,37	0,57
	Соціальний імідж	0,09	0,70	0,72	0,27	0,31	0,5
	Імідж товару	0,08	0,67	0,75	0,34	0,48	0,56
	Значущість продукції підприємства для регіону	0,07	0,69	0,72	0,24	0,51	0,54
	Імідж керівника підприємства	0,07	0,77	0,75	0,29	0,34	0,53
	Імідж персоналу підприємства	0,06	0,75	0,73	0,47	0,51	0,61
Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,72	0,74	0,28	0,37	0,52	
Потенціал технологічних нематеріальних активів	Розроблення нових продуктів	0,29	0,67	0,78	0,12	0,31	0,47
	Об'єкти інтелектуальної власності	0,18	0,74	0,72	0,31	0,28	0,51
	Бази знань	0,20	0,75	0,73	0,28	0,27	0,5
	Бази даних конкурентів та клієнтів	0,19	0,71	0,68	0,18	0,21	0,44
	Патенти	0,14	0,71	0,74	0,24	0,25	0,48
	Загальна вагомість / оцінка	1,00	0,89	0,91	0,28	0,33	0,6

Розраховано на основі даних підприємств.

Результати оцінки потенціалу бренду, іміджу та технологічних нематеріальних активів підприємств показано на рис. 3.27

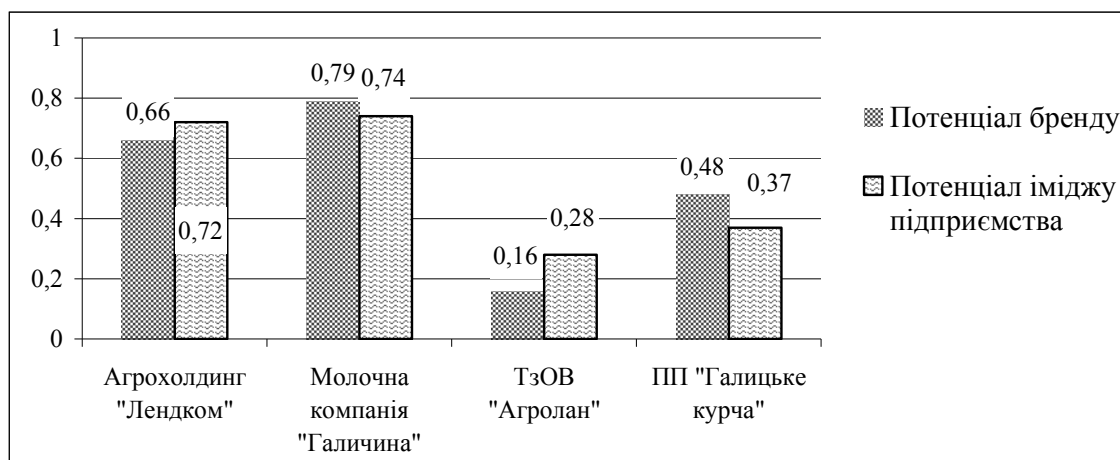


Рис. 3.27. Результати оцінки потенціалу бренду, іміджу та технологічних нематеріальних активів підприємств АПК

*Розраховано на основі даних підприємств.*

Інтегральна оцінка потенціалу бренду, іміджу та технічних нематеріальних активів підприємств АПК, відображена на рис. 3.28, показує, що потенціалу бренду всі підприємства приділяють значну увагу, оскільки значення його інтегральної оцінки потрапляє у найвищий діапазон змін за шкалою Харрінгтона, за винятком підприємства ТзОВ «Агролан», оскільки значення інтегральної оцінки його потенціалу бренду становить 0,27. Інтегральна оцінка потенціалу іміджу підприємства на підприємствах агрохолдингу «Лендком» та молочної компанії «Галичина» отримує значення 0,49 та 0,54 відповідно, а на підприємстві ТзОВ «Агролан» – 0,27, найнижче її значення в ПП «Галицьке курча» – 0,15. Враховуючи те, що досліджувані нами підприємства враховують динамічність смаків та уподобань споживачів і потреби переробних підприємства на ринку агропромислового комплексу, інтегральна оцінка потенціалу технічних нематеріальних ресурсів для підприємства агрохолдинг «Лендком» становить 0,71, для молочної компанії «Галичина» – 0,73, а для ТзОВ «Агролан» та ПП «Галицьке курча» значення

інтегральної оцінки потенціалу технічних нематеріальних ресурсів становить 0,22 та 0,26 відповідно.

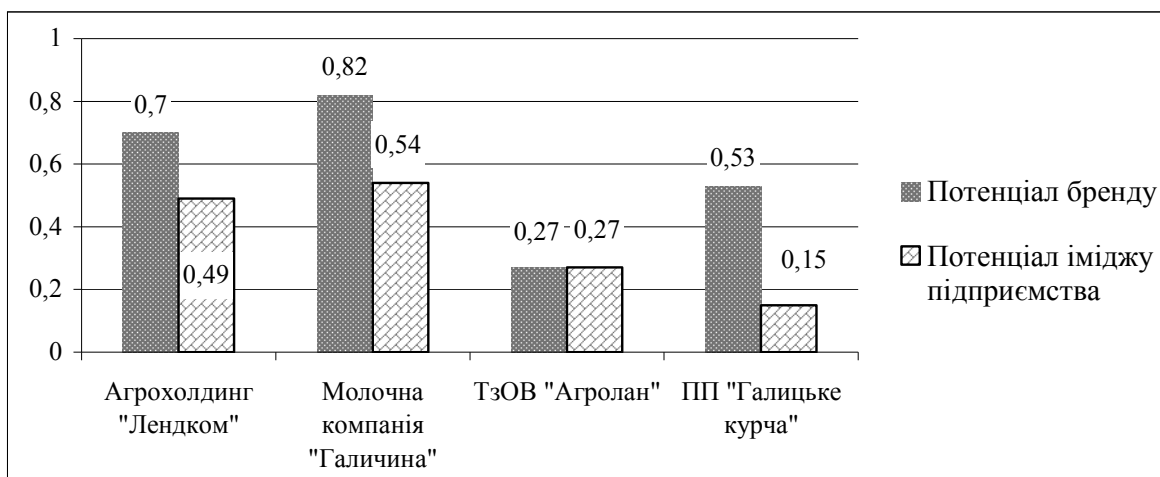


Рис. 3.28. Інтегральна оцінка потенціалу бренду, іміджу та технічних нематеріальних активів підприємств АПК

*Побудовано на основі даних підприємств.*

Щодо потенціалу іміджу підприємств, то ситуація схожа з брендингом:

- Молочна компанія «Галичина» – 0,72;
- Агрохолдинг «Лендком» – 0,69;
- ЗАТ «Галичина» – 0,51;
- ТзОВ «Агролан» – 0,24.

Потенціал технологічних нематеріальних активів серед досліджуваних показників отримав найвищу оцінку, крім ПП «Галицьке курча». У молочної компанії «Галичина» він є найбільшим (0,91), трохи меншим у агрохолдингу «Лендком» (0,89), ще меншим – у ПП «Галицьке курча» (0,33), а найменшим – у ТзОВ «Агролан» (0,28).

Результати проведеної інтегральної оцінки показують, що у структурі потенціалу нематеріальних активів підприємства (рис. 3.29) переважають потенціал технологічних нематеріальних активів (0,5) та потенціал іміджу підприємства (0,48).



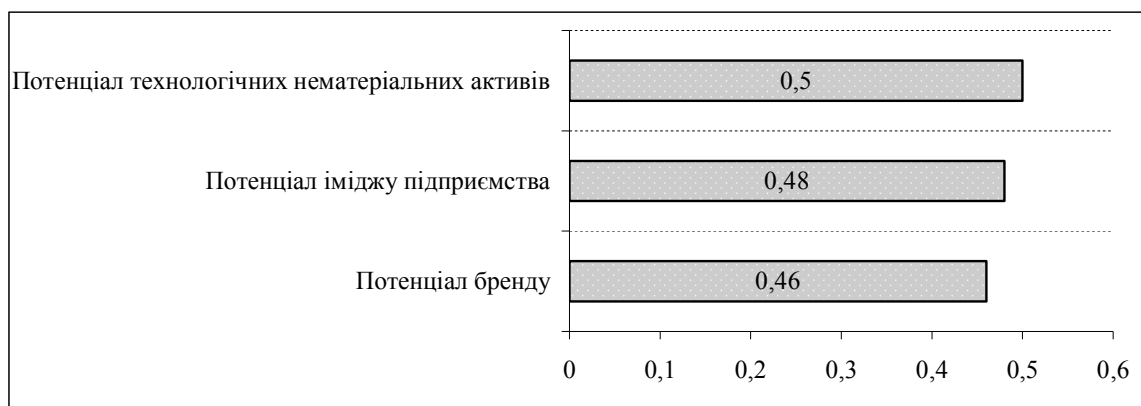


Рис. 3.29. Результати інтегральної оцінки потенціалу нематеріальних активів підприємств АПК

*Побудовано на основі даних підприємств.*

Оцінку впливу маркетингового потенціалу підприємств агропромислового комплексу на їхнє становище на ринку проведемо на основі матриці «Мак-Кінсі». Ця матриця будується враховуючи значення двох показників: багатофакторного поняття «конкурентоспроможність підприємства», або по-іншому «стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь), та «привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). У кінцевому результаті отримуємо матрицю, яка містить дев'ять квадратів квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність».

Враховуючи експертні оцінки, коефіцієнт вагомості кожного показника в межах кожного фактора визначаємо виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають ранг. Ранг встановлюють виходячи з діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг «0», найвищим – «5».

За кожним показником визначають загальну оцінку множенням коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг:

$$O_{ij} = K_{ij} * P_{ij}, \quad (3.3)$$

де  $O_{ij}$  – загальна оцінка  $i$ -го показника  $j$ -го фактора;

$K_{ij}$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника  $j$ -го фактора;

$P_{ij}$  – ранг  $i$ -го показника  $j$ -го фактора.

Загальні оцінки підсумовують у межах кожного фактора і таким чином одержують загальну оцінку за фактором:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij}, \quad (3.4)$$

де  $O_j$  – загальна оцінка  $j$ -го фактора;

$n$  – кількість показників у межах  $j$ -го фактора.

Враховуючи визначені оцінки для кожного підприємства, переносимо їх на матрицю, за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку. Положення кожного підприємства на матриці відповідає його становищу на ринку та дає змогу сформулювати стратегію на основі маркетингового потенціалу.

Рівень впливу маркетингового потенціалу на стратегію підприємства на ринку проаналізуємо на основі діяльності аграрних (підприємство 1 – ТзОВ «Агролан», підприємство 2 – агрохолдинг «Лендком», підприємство 3 – ТзОВ «Захід-Вест») та переробних підприємств агропромислового комплексу (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

**Показники для оцінки впливу маркетингового потенціалу  
на становище аграрних підприємств АПК на ринку**

Показник	Коефіцієнт вагомості	Підприємство					
		1	Загальна оцінка	2	Загальна оцінка	3	Загальна оцінка
<b>За фактором «Привабливість ринку»</b>							
Місткість ринку	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Річний темп росту ринку	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Прибутковість	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Рівень конкуренції	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Технологічна оснащеність	0,2	2	0,4	4	0,8	4	0,8
Енергетична оснащеність	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Схильність до змін навколишнього середовища	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Усього	1,00		2,85		3,05		3,2
<b>За фактором «Конкурентоспроможність»</b>							
Потенціал речових ресурсів	0,2	3	0,6	5	1,0	3	0,6
Потенціал фінансових ресурсів	0,2	2	0,4	4	0,8	4	0,8
Потенціал трудових ресурсів	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Потенціал інформаційно-інноваційних ресурсів	0,25	2	0,5	3	0,75	5	1,25
Потенціал часових ресурсів	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Усього	1,00		2,3		3,45		3,55

Побудовано автором на основі власних розрахунків.

Проведені розрахунки показують, що агрохолдинг «Лендком» і ТЗОВ «Захід-Вест» потрапляють у II стратегічну зону – зону вибіркового росту та 5–й квадрат матриці «Мак-Кінсі», що означає середній рівень використання маркетингового потенціалу та що підприємства знаходяться на середньому рівні за привабливістю ринку. Підприємство ТЗОВ «Агролан» потрапляє у 8 квадрат матриці та III стратегічну зону, що означає, що рівень використання його маркетингового потенціалу є достатньо низьким, практично неконкурентоспроможним (рис. 3.30).

Оскільки вибіркою в нашому дослідженні були охоплені і переробні підприємства проаналізуємо, ефективність їх маркетингового потенціалу при визначених ринках.



Рис. 3.30. Матриця оцінки впливу маркетингового потенціалу аграрних підприємств АПК на стратегію розвитку

*Побудовано автором на основі власних досліджень.*

Для аналізу нами було обрано три переробні підприємства: молочна компанія «Галичина» (підприємство 1), ПП «Святослав» (підприємство 2), ПП «Явір» (підприємство 3) (табл. 3.21).

*Таблиця 3.21*

**Показники для оцінки впливу маркетингового потенціалу на становище переробних підприємств АПК на ринку**

Показник	Коефіцієнт вагомості	Підприємство					
		1	загальна оцінка	2	загальна оцінка	3	загальна оцінка
<b>За фактором «Привабливість ринку»</b>							
Місткість ринку	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Річний темп росту ринку	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,2
Прибутковість	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Рівень конкуренції	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Технологічна оснащеність	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45

## Продовження таблиці 3.21

Енергетична оснащеність	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Схильність до змін навколишнього середовища	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Усього	1,0	1,0	2,85		2,5		2,3
<b>За фактором «Конкурентоспроможність»</b>							
Потенціал речових ресурсів	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Потенціал фінансових ресурсів	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5
Потенціал трудових ресурсів	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Потенціал інформаційно-інноваційних ресурсів	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Потенціал часових ресурсів	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Усього	1,0		3,25		3,2		2,35

Побудовано на основі дослідження автора.

Проведені розрахунки оцінки маркетингового потенціалу переробних підприємств АПК показують, що вони не інтенсивно використовують інструментарій маркетингу (рис. 3.31).



Рис. 3.31. Матриця оцінки впливу маркетингового потенціалу переробних підприємств АПК на стратегію розвитку

Побудовано автором на основі власних досліджень.

Результати оцінки показують, що перше та друге підприємства потрапляють у другу стратегічну зону та 5 квадрат матриці «Мак-Кінсі», використання їх маркетингового потенціалу є на середньому рівні, працюють вони на середньому за рівнем привабливості ринку. Дещо іншою є ситуація на третьому підприємстві, результати аналізу показали, що воно потрапляє у 7-й квадрат матриці «Мак-Кінзі», тобто працює на непривабливому ринку, хоча із середнім рівнем використання маркетингового потенціалу.

Варто провести аналіз ефективності маркетингового потенціалу в системі маркетинг-менеджменту для підприємства АПК за різними формами власності на основі АВС-аналізу. Методика даного аналізу дає змогу розділити обсяг витрат на складові маркетингового потенціалу, в результаті чого формуються групи А, В і С. Загальна сумарна частка груп А, В і С повинна становити 100%. За допомогою АВС-аналізу проведемо оцінку пріоритетності витрат на складові маркетингового потенціалу підприємств АПК частки в загальному обсязі витрат на маркетинг у 2012 р. враховуючи форму власності підприємства (табл. 3.22).

Групи А, В і С розподілимо за такою шкалою: група А – більше 10%; В – від 1–9,9%; група С – менше 1,0%.

До групи А належать складові маркетингового потенціалу, сума витрат на їхні складові в загальній сумі витрат на маркетинг висока. Так, для акціонерного товариства до цієї групи відносять виробничий та збутовий потенціал інструментів маркетингу, їх загальна сумарна частка становить 77,2%. Для підприємства за формою власності – товариство з обмеженою відповідальністю – до цієї групи відносять уже три складові: виробничий потенціал, збутовий потенціал та комунікаційний потенціал, їхня сумарна сума становить 75,8%. Дещо схожою є ситуація на приватних агропромислових підприємствах, які значну суму витрат на маркетинг скеровують у збутовий та комунікаційний потенціалу, їхня сумарна сума становить 63%.

Таблиця 3.22

**Частка складових маркетингового потенціалу в загальному обсязі витрат на маркетинг підприємств АПК у 2012 р.**

Показник	Акціонерне товариство		Товариство з обмеженою відповідальністю		Приватне підприємство	
	Обсяг витрат на маркетинг, тис. грн	Частка обсягу витрат за складовими потенціалу в загальному обсязі витрат на маркетинг, %	Обсяг витрат на маркетинг, тис. грн	Частка обсягу витрат за складовими потенціалу в загальному обсязі витрат на маркетинг, %	Обсяг витрат на маркетинг, тис. грн	Частка обсягу витрат за складовими потенціалу в загальному обсязі витрат на маркетинг, %
<b>Потенціал речових ресурсів</b>						
Фінансові ресурси	8,7	1,1	7,9	1,6	2,1	1,4
Трудові ресурси	26,7	3,5	34,2	6,8	3,8	2,6
Інформаційно-інноваційні ресурси	2,9	0,4	2,3	0,5	3,9	2,6
Часові ресурси	2,8	0,4	4,5	0,9	1,0	0,7
<b>Потенціал інструментів маркетингу</b>						
Аналітичний потенціал	21,4	2,8	17,4	3,5	8,7	5,8
Виробничий потенціал	345,1	45,9	244,3	48,6	14,5	9,8
Збутовий потенціал	235,3	31,3	76,3	15,2	68,4	46,0
Комунікаційний потенціал	35,5	4,8	60,2	12,0	25,3	17,0
<b>Нематеріальні активи підприємства</b>						
Потенціал бренду	37,2	4,9	19,2	3,8	12,8	8,6
Потенціал іміджу підприємства	23,1	3,0	28,4	5,5	7,3	4,9
Потенціал технологічних нематеріальних активів	13,6	1,9	8,4	1,6	0,9	0,6
<b>Всього</b>	<b>752,3</b>	<b>100,0</b>	<b>503,1</b>	<b>100,0</b>	<b>148,7</b>	<b>100,0</b>

Побудовано на основі даних досліджуваних підприємств.

До групи В відносять ті складові маркетингового потенціалу, рівень витрат на які досягає середнього рівня. Для акціонерного товариства – це фінансові ресурси, трудові ресурси, аналітичний потенціал, комунікаційний потенціал, потенціал бренду, потенціал іміджу підприємства, потенціал технологічних нематеріальних активів, їхня сумарна сума становить 22%.

Для ТзОВ до групи В відносять такі складові маркетингового потенціалу: фінансові ресурси, трудові ресурси, аналітичний потенціал, потенціал бренду, потенціал іміджу підприємства, потенціал технологічних нематеріальних активів, їхня сумарна сума становить 22,8%. Для приватного підприємства до групи В уже відносять дещо інші складові маркетингового потенціалу, а саме: фінансові ресурси, трудові ресурси, інформаційно-інноваційні ресурси, аналітичний потенціал, виробничий потенціал, потенціал бренду, потенціал іміджу підприємства, а їх сумарна сума становить 35,7%.

До групи С віднесено ті складові маркетингового потенціалу, що дають невеликий внесок у загальну політику управління в системі маркетинг–менеджменту. Сумарна сума витрат на ці складові становить для акціонерного товариства 0,8%, для ТзОВ – 1,4%, для приватного підприємства – 1,3%.

Проведений аналіз маркетингового потенціалу підприємств агропромислового комплексу показав неоднорідність розподілу розміру витрат серед складових маркетингового потенціалу залежно від форми власності підприємства. Причинами такого розподілу можуть бути як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники, серед яких організаційна структура підприємства, наявність служби маркетингу, чисельність працівників служби маркетингу, рівень кваліфікації працівників служби маркетингу, власні судження керівництва підприємства.

Результати дослідження показують, що підприємствам агропромислового комплексу для покращення роботи необхідно різнобічно підходити до процесу маркетингового управління на основі складових маркетингового потенціалу, адже це дасть їм можливість завоювати споживача, стимулювати його до покупки, покращити свою інформаційну та ресурсну базу, використовувати інноваційні технології у виробництві та підвищити якість продукції, підтримувати та формувати імідж на ринку.



### **3.3. Вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на маркетингове управління підприємств АПК**

Агропромислові підприємства України в сучасних умовах ведення бізнесу опинились у становищі, коли умови підприємницької діяльності вимагають нових підходів, зумовлюючи переоцінення існуючих. Саме маркетинг та його інструменти можуть виступити тим підґрунтям, за допомогою якого концентруватимуться та координуватимуться напрями управлінських рішень.

Кожне агропромислове підприємство на ринку працює не ізольовано, а у певному середовищі, а завдання управління саме полягає в пошуку та встановленні оптимальних зв'язків між ним і середовищем його функціонування. Тому актуальним є пошук систем управління підприємством агропромислового комплексу з метою забезпечення належного рівня його прибуткової діяльності.

Насамперед це означає вивчення потреб і можливостей покупців, поділ ринку на сегменти, виявлення найперспективніших із них, виділення відповідно до них товарів, фактично це вивчення сукупності чинників, що визначально впливають на побудову системи маркетингового управління.

Загальновідомо, що на маркетингову діяльність агропромислових підприємств впливає комплекс чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють як позитивний, так і негативний вплив на ефективність такої діяльності. Проте при побудові системи управління підприємством необхідно врахувати потенційні чинники впливу зовнішнього середовища, оскільки їхній вплив може бути настільки відчутним, що навіть найпотужніші чинники формування внутрішнього середовища не можуть знівелювати цей вплив. Багатьма науковцями доведено, що саме чинники внутрішнього середовища мають визначальний вплив на діяльність підприємств агропромислового комплексу.

Результати проведених досліджень доводять, що зовнішнє середовище підприємств АПК формується з врахуванням таких параметрів:

- ❖ складність (значна кількість параметрів утворюють зв'язки у різних комбінаціях, що призводить до складності врахування впливу);
- ❖ взаємозалежність впливу факторів (у разі зміни одного параметра результатом може стати зміна взаємозв'язку між іншими параметрами);
- ❖ невизначеність (складність отримання повної інформації про зовнішнє середовище, наслідком чого є помилкові стратегічні рішення);
- ❖ багатоваріантність впливу зовнішнього середовища (складність формування прогнозних значень для впливу зовнішніх факторів на перспективу);
- ❖ динамізм і мінливість (моніторинг динамічних змін у зовнішньому середовищі).

Причиною не надто сприятливого становища агропромислових підприємств України є відчутні макроекономічні прорахунки, неефективні методи державного регулювання економіки, агропромислового сектору зокрема, непрозорі механізми реалізації продукції цього сектору, на місцевому рівні – невміння врахувати та проаналізувати вплив макросередовища, його параметрів і факторів. При цьому їхній вплив на маркетингову систему управління достатньо високий.

Проаналізуємо вплив зовнішніх тенденцій на маркетингову діяльність агропромислових підприємств Львівщини за допомогою застосування PEST-аналізу за групами системоутворювальних факторів – політика, економіка, соціум та технологія на основі аналізованих нами показників (p – policy; e – economy; s – society; t – technology).

Вивчаючи зовнішнє середовище функціонування агропромислового підприємства виокремимо сукупність чинників цього середовища:

1. Економічне становище країни – рівень ВВП, ВНП, рівень купівельної спроможності населення, рівень зайнятості, рівень інфляції,

рівень безробіття, рівень зовнішньоекономічна діяльність країни, рівень інфляції національної економіки, стан сукупного попиту.

2. Політико-правові фактори – економічна система, форми власності, політична система, законодавча база, нормативно – правова база у галузі економіки, політична стабільність, рівень лібералізації економічного життя.

3. Ефективність державного регулювання економіки – фіскальна політика держави, податкова система, стан держбюджету, стан державного боргу, рівень державного втручання в економіку та бізнес, доступність кредитів, резерви і процентні ставки банків, курс валют, платіжний баланс країни, антиінфляційна політика, зовнішньоекономічна політика держави, контроль за дотриманням законів.

4. Розвиток науково-технічного прогресу – рівень інновацій, технічний рівень економіки, технологічний рівень.

5. Соціальне становище – рівень доходів населення, соціальний захист, встановлення певних соціальних параметрів – межі бідності, мінімальних обсягів зарплати, пенсій, стипендій, допомог, рівень індексації доходів, умови праці.

6. Культурні – освіченість та професійна підготовка населення, традиції, звичаї, менталітет, розвиток усіх складових культури.

7. Екологічні та природні – запаси і використання природних ресурсів, кліматичний пояс, рівень родючості ґрунтів, екологічні вимоги щодо захисту повітря, ґрунту і води від забруднення внаслідок економічної діяльності.

8. Демографічні – кількість і склад населення, розподіл населення на територіях, рівень народжуваності, смертності та природний приріст, середня тривалість життя і середній вік працюючих, демографічне навантаження, механічний рух населення, міграції.

9. Діяльність профспілок – соціальне партнерство профспілок із роботодавцями і владою, вимоги профспілок щодо умов і захисту праці, робота профспілок з оздоровлення працюючих і їхніх сімей.

10. Міжнародне середовище – участь у міжнародних проектах, членство у міжнародних організаціях, рівень діяльності зовнішньоекономічних відомств і вищих органів влади країни.

11. Форс-мажорні обставини – стихійні лиха, природні чи техногенні катаклізми, аварії, повені, пожежі, бурі [270, с. 47].

Елементи мікросередовища називають ще елементами зовнішнього середовища безпосереднього факторіального впливу на підприємство. Саме тому їх поглиблений аналіз має неабияке значення для вироблення ефективної стратегії маркетингового управління агропромислового підприємства. Адже кожен фактор мікросередовища за певних обставин може призвести навіть до банкрутства підприємства.

Виділимо елементи-фактори мікросередовища:

1. Конкурентне середовище. Конкуренти. Галузь, в якій діє підприємство;

2. Покупці (споживачі, клієнти);

3. Партнери (стейкхолдери) зовнішні: постачальники, компаньйони, власники, акціонери, засоби масової інформації, місцеві органи влади, партії і громадські організації, профспілкові органи та інші, зацікавлені в успішній діяльності підприємства;

4. Постачальники: сировини, матеріалів, енергоносіїв, робочої сили, фінансових ресурсів, капіталу, інформації тощо;

5. Профспілки, партії і громадські організації, їх місцеві органи;

6. Місцеві органи влади: держадміністрація, рада, податкова адміністрація, казначейство, фінансовий орган, санстанція, держстат, пожежний нагляд, технагляд та ін. [270, с. 47].

Ринкові умови господарювання, фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на маркетингову діяльність, здатність швидко й гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та всередині підприємства обумовлюють необхідність функціонування ефективного механізму маркетингового управління.

Маркетингове управління підприємством – це здатність організувати діяльність на основі наявного потенціалу з метою отримання прибутку та задоволення протреб і смаків споживачів. Моніторинг можливостей підприємства агропромислового комплексу дає можливість отримати достовірну інформацію про стан активів і пасивів виробництва, здійснювати аналіз зовнішнього маркетингового середовища. Системний підхід до організації маркетингового управління й опрацювання стратегії маркетингу – це науково обґрунтований шлях до підвищення прибутковості, економії витрат і поліпшення позицій підприємства на ринку, що відповідає завданням системи маркетинг–менеджменту.

У процесі наукового дослідження оцінено вплив чинників макро- та мікросередовища на маркетингове управління аграрних і переробних підприємств АПК (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

**PEST-аналіз макро- та мікросередовища  
аграрних підприємств АПК**

Елементи	Фактори впливу на підприємство	Можливий прояв факторів впливу на підприємство	+Можли- вості; - загрози
1	2	3	4
Стан економіки країни	1. Зростання ВВП і НД. 2. Фаза економічного циклу поживлення і піднесення. 3. Ріст зайнятості. 4. Передчасна інфляція. 5. Поліпшення зовнішньо-економічної діяльності. 6. Високий рівень інфляції економіки. 7. Зростання сукупного попиту в країні	- Зростання попиту на агропродукти; - зростання витрат на ресурси; - зростання витрат на зарплату; - знецінення активів; - зростання частки імпорту агро продуктів; - цінові конкурентні переваги дрібних виробників, які працюють „в тіні”; - сприяння зростанню обсягів виробництва і прибутковості	+ +/- + - - - +

## Продовження табл.3.23

Ефективність державного регулювання економіки	1. Низька ефективність фіскальної політики. 2. Недостатній рівень грошово-кредитної політики. 3. Зовнішньоекономічна політика країни. 4. Низький контроль за дотриманням законів. 5. Зловживання адміністративними регуляторами	- Високі податки, - відсутність держзамовлення, - повільне стимулювання попиту; - високі процентні ставки на кредитні ресурси; - відсутність протидії	- - - -
Соціальний розвиток	1. Висока поляризація доходів населення. 2. Зростання соціальних вимог населення	- Невисокий рівень купівельної спроможності та виробництва відповідно; - зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних процесів	- +/-
Конкурентне становище на ринку	1. Розмір ринку та його динаміка 2. Стадія життєвого циклу ринку 3. Кількість конкурентів 4. Доступність входу в галузі. 5. Рівень інвестування 6. Ступінь диференціації продуктів конкурентів	- Розширення ринку завдяки популяризації власного виробництва; - зростання частки ринку завдяки інноваційним технологіям; - ринок аграрного виробництва на етапі піднесення; - зростання кількості конкурентів; - розширення асортименту конкурентів за рахунок інноваційних процесів	+ + - - -
Партнери	1. Рівень впливу зовнішніх партнерів на діяльність підприємства	- Рівень зацікавленості партнерів у розвитку підприємства - стратегічний вплив партнерів	+ +/-
Поста-чальники	1. Техніко-технологічний рівень продукції. 2. Сприятливе поєднання параметрів ціна-якість. 3. Зручність і дешевизна поставок (географія). 4. Висока конкурентостійкість постачальника	- Диференціація вартості витрат залежно від умов постачальника; - можливості інтеграції з постачальниками за окремими видами продукції; - рівень залежності від постачальника; - логістична ефективність	+/- +/- - +/-

Побудовано автором на основі власних досліджень.

Здійснено кореляційний аналіз впливу перелічених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування аграрного підприємства на складові маркетингового управління. Кореляційний аналіз – це статистичне дослідження залежності між випадковими величинами [178, с. 169]. Для кореляційного аналізу важливо виявити тісноту (щільність) та значущість (істотність) зв'язку.

У поняття «тіснота зв'язку» вкладається оцінка впливу факторної ознаки на результативну та встановлення адекватності теоретичної залежності між ознаками фактичних даних. Тісноту зв'язку між ознаками оцінюють за допомогою таких характеристик: коефіцієнт детермінації, коефіцієнт кореляції тощо.

Коефіцієнт детермінації показує, якою мірою варіація результативної ознаки визначається варіацією факторної ознаки. Він використовується як при лінійному, так і при нелінійному зв'язку між ознаками і в разі парної регресії:

$$R^2 = \frac{\sum(Y - \bar{y})^2}{\sum(y - \bar{y})^2}. \quad (3.5)$$

Коефіцієнт детермінації набуває значення від 0 до 1. Чим ближче  $R^2$  до одиниці, тим тісніший зв'язок між ознаками, при  $R^2 = 0$  відсутній зв'язок між лінійними ознаками, при  $R^2 = 1$  не існує кореляційного зв'язку між ознаками.

Коефіцієнт кореляції показує, наскільки значним є вплив факторної ознаки на результативну. Коефіцієнт кореляції розраховують за формулою

$$R = \sqrt{R^2}. \quad (3.6)$$

Даний коефіцієнт знаходиться в діапазоні  $0 \leq R \leq 1$ , чим ближче  $R$  до одиниці, тим тісніший кореляційний зв'язок між ознаками. У разі, коли розглядати лінійний коефіцієнт кореляції, то його значення лежать у діапазоні  $-1 \leq r \leq 1$ . При  $r = 0$  ознаки не можуть мати лінійного кореляційного зв'язку. Ступінь тісноти їх лінійної залежності зростає при наближенні до  $\pm 1$ . Якщо  $r > 0$ , зв'язок між ознаками прямий, при  $r < 0$  – обернений.

Використовуючи інструментарій кореляційного аналізу, проаналізуємо ступінь впливу факторів макро- та мікросередовища функціонування аграрного підприємства на: фінансові результати підприємства, витрати на маркетинг, тис. грн, частку витрат на маркетинг у валовій реалізації, %, рентабельність витрат на маркетинг, збут аграрної продукції, кількість зайнятих на підприємствах, осіб, продуктивність праці, обсяг інвестиційних ресурсів, тис. грн., кількість підприємств, основні засоби та технології, тис. грн. (додаток Ж). Мережеву модель кореляційних зв'язків впливу чинників на маркетингове управління аграрних підприємств АПК Львівської області наведено на рис. 3.32.

Отже, згідно з моделлю, здійснювати витрати на маркетинг підприємства змушують зростання частки імпорту продукції аграрної сфери (0,98) та підвищення рівня логістичної ефективності держави (-0,75). На зростання видатків аграрних підприємств на маркетинг позитивно впливає підвищення продуктивності праці працівників підприємств (0,89). Також значний вплив на маркетингову діяльність мають інвестиції в основний капітал і виробництво валової продукції сільського господарства (0,88).

Додає ефективності маркетинговій діяльності кількість кваліфікованих працівників сфери маркетингу (0,87), незначне зростання фінансування сільського господарства з обласного бюджету приводить до зростання значення маркетингу в сільськогосподарських підприємствах (0,85). Окрім того, збільшення кількості працівників, зайнятих у галузі, зменшує темпи фінансування маркетингового менеджменту (-0,79).



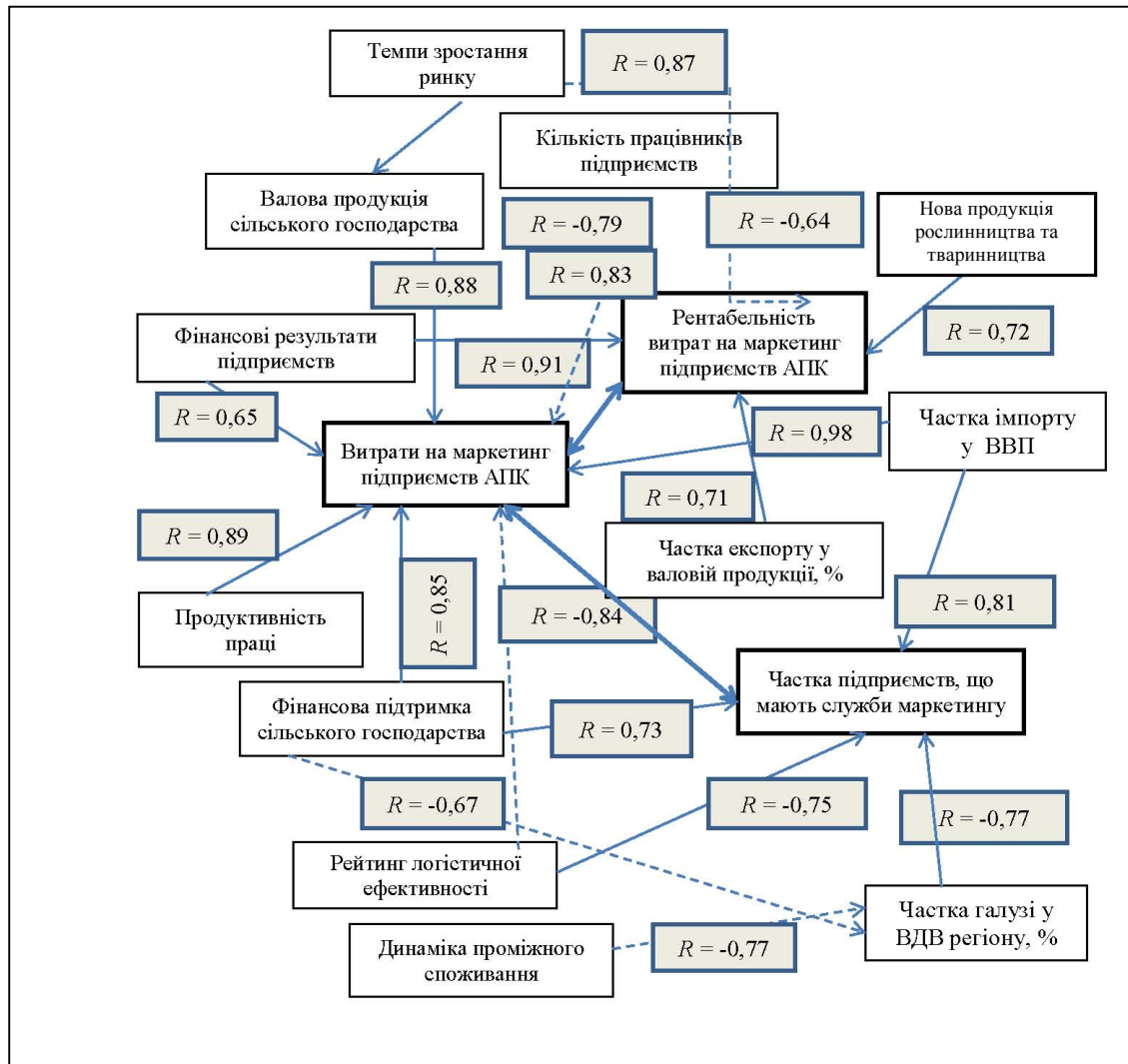


Рис. 3.32. Мережева модель кореляційних зв'язків впливу чинників на маркетингове управління аграрних підприємств АПК Львівської області

*Розробка автора.*

Підвищення темпів проміжного споживання (0,74), кількості підприємств у галузі (0,74), темпів зростання ринку (0,73) та забезпечення підприємств основними засобами (0,71) спонукають їх підвищувати витрати на маркетингову діяльність. Зростання продуктивності праці стимулює підвищення витрат на маркетингову діяльність (0,89). Значно менше на фінансування маркетингової діяльності впливають частка експорту у валовій продукції аграрної сфери (0,65) та фінансові результати діяльності

агропідприємств (0,65), що підтверджує висновок про те, що заради збільшення обсягів продажів підприємства готові йти на збільшення маркетингових витрат.

У свою чергу динамічне зростання витрат на маркетинг агропідприємств сприяє збільшенню частки тих підприємств, що мають службу маркетингу та збуту, на формування якої впливає зменшення кількості працівників підприємств (-0,83), що демонструє зростаюче бажання до створення окремої маркетингової служби на фоні інтенсифікації віддачі від роботи працівників агропідприємств (0,73). На цьому ж рівні впливає на формування маркетингових структур аграрних підприємств впровадження інновацій в аграрне виробництво (сортів рослин і порід тварин) (0,72).

Спостерігаються прямі взаємозв'язки між часткою витрат на маркетинг у валовій реалізації та динамічним зростанням обсягу ринку (-0,64). На зростання обсягу ринку від маркетингової їхньої діяльності аграрних підприємств найбільшою мірою впливає рентабельність їхньої діяльності агропідприємств (0,83), тобто прибутковості аграрного господарювання.

Зменшення частки сільського господарства у ВДВ регіону впливає на показники зростання обсягу ринку (-0,77), у свою чергу це спричинено зростанням динаміки проміжного споживання продукції рослинництва і тваринництва.

Розглянувши середовище функціонування аграрних підприємств на ринку та визначивши тісноту зв'язку між чинниками, що впливають на ефективність маркетингового управління, розглянемо середовище функціонування переробних підприємств і проведемо аналіз чинників, які визначально впливають на маркетингове управління на цих підприємствах.

Оцінка впливу чинників макро- та мікросередовища на маркетингове управління переробних підприємств відображена в табл. 3.24.

Таблиця 3.24

**PEST-аналіз макро- та мікросередовища переробних підприємств АПК**

Елемент	Фактори впливу на підприємство	Можливий прояв факторів впливу на підприємство	+Можли- вості; - загрози
1	2	3	4
Стан економіки країни	1. Зростання ВВП і НД. 2. Фаза економічного циклу пожвавлення і піднесення. 3. Ріст зайнятості. 4. Передчасна інфляція. 5. Покращення зовнішньоекономічної діяльності. 6. Високий рівень інфляції економіки. 7. Зростання сукупного попиту в країні	- Зростання рівня споживання продукції; - зростання рівня витрат на зарплату; - зростання частки імпортованих продуктів; - цінові конкурентні переваги підприємств, що працюють „у тіні”; - зростання обсягів виробництва.	+ - + +
Ефективність державного регулювання економіки	1. Низька ефективність фіскальної політики. 2. Недостатній рівень грошово-кредитної політики. 3. Зовнішньоекономічна політика країни. 4. Низький контроль за дотриманням законів. 5. Зловживання адміністративними регуляторами.	- Високі податки, відсутність Держзамовлення; - повільне стимулювання попиту - високі процентні ставки на кредитні ресурси; - відсутність протидії передчасній інфляції; - значна зовнішня конкуренція, труднощі з виходом на іноземні ринки	- - - - -
Демографія	1. Кількість населення. 2. Територіальне розміщення населення. 3. Рівень урбанізації. 4. Міграція населення. 5. Віковий склад населення. 6. Рівень народжуваності та смертності. 7. Статевий склад населення. 8. Сімейний стан населення	- Густота та щільність населення; - розташування поблизу великих населених пунктів; - життєвий цикл сім'ї; - наявна структура населення за віковою градацією	+/- + +/- +/-
Покупці	1. Сегментація ринку. 2. Оцінка системи формування попиту та стимулювання збуту	- Розширення територіальних меж ринку; - розширення засобів мотивації сегменту; - диверсифікація сегментів	+ + +
Постачальники	1. Техніко-технологічний рівень продукції. 2. Сприятливе поєднання параметрів «ціна-якість». 3. Зручність і дешевизна поставок (географія). 4. Висока конкурентостійкість постачальника	- Диференціація вартості витрат залежно від умов постачальника; - можливості інтеграції з постачальниками за окремими видами продукції; - рівень залежності від постачальника; - логістична ефективність	+\ +\ - +\ -

Побудовано автором на основі власних досліджень.

Проведемо кореляційний аналіз впливу перелічених факторів на маркетингове управління харчопереробних підприємств. Мережева модель кореляційних зв'язків впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на маркетингове управління переробних підприємств Львівської області відображена на рис. 3.33.

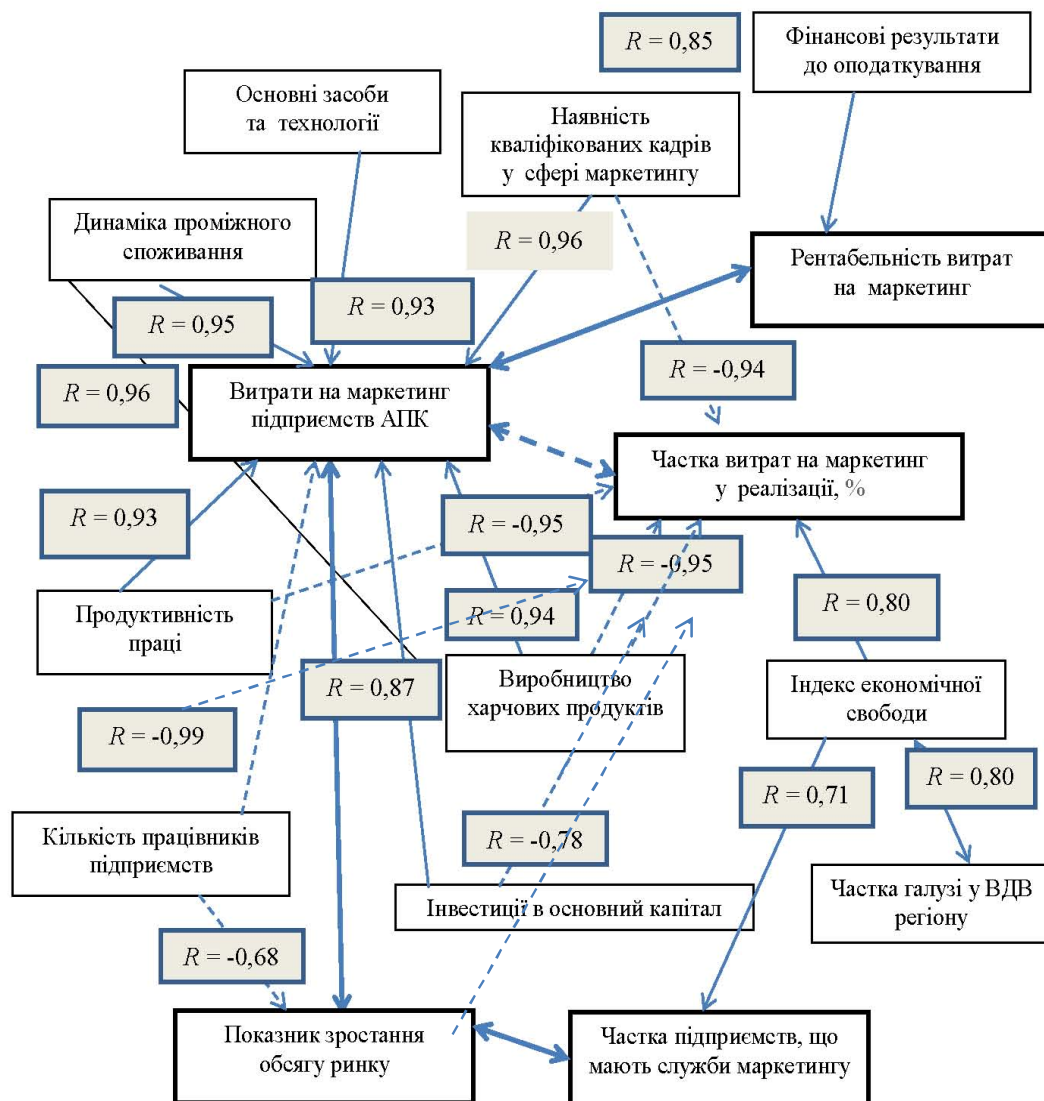


Рис. 3.33. Мережева модель впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на маркетингове управління переробних підприємств АПК Львівської області

*Розробка автора.*

На зростання витрат маркетингової діяльності харчопереробних підприємств впливає зменшення кількості працюючих на підприємствах, що

демонструє напрями інтенсифікації виробництва (-0,99). Наявність кваліфікованих кадрів маркетингової діяльності харчової галузі впливає на розвиток маркетингової діяльності (0,96).

Витрати на маркетинг зростають відповідно до підвищення динаміки проміжного споживання харчових продуктів переробних підприємств (0,95) і підвищення обсягів виробництва харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів (0,94).

Рівномірно підвищують обсяг маркетингових витрат продуктивність праці переробної галузі та впровадження основних засобів і технологій у виробництво (0,93). Підвищення частки імпорту аграрної продукції стимулює зростання витрат на маркетинг переробних підприємств (0,88), в основному зростання витрат відбувається за рахунок збільшення інвестиційних вкладень у ці підприємства (0,87). Зростає ймовірність підвищення витрат через підвищення обсягів фінансування сільського господарства з обласного бюджету (0,85). Проте ступінь оновлення основних засобів не впливає на зростання витратності переробного виробництва (-0,78). Зростання витрат на маркетинг впливає на показники зростання обсягу ринку (0,64), що демонструє значний вплив витрат на обсяги реалізації.

Спостерігаються обернені взаємозв'язки між витратами на маркетинг та часткою витрат на маркетинг у валовій реалізації (-0,84%), що підтверджує певну тенденцію, а саме: незважаючи на зростання обсягу витрат, їхня частка у валовій реалізації скорочується. Відповідно більшість аналізованих показників впливу на маркетингові витрати негативно впливає на частку витрат на маркетинг у валовій реалізації. Навіть зростання продуктивності праці (-0,95) та наявність кваліфікованих кадрів у сфері маркетингу (-0,94), підвищення вартості основних засобів та технологій (-0,91), частка імпорту у валовому виробництві аграрної продукції (-0,89) не впливають позитивно на частку маркетингових витрат у валовій реалізації. Позитивно на збільшення витрат у валовій реалізації впливає зростання індексу економічних свобод (0,80).

На рентабельність маркетингових витрат та їх віддачу найбільше впливають фінансові результати переробних підприємств (0,85). Негативні зв'язки між рентабельністю витрат на маркетинг та показниками зростання обсягу ринку (-0,59) демонструють тенденції щодо недостатнього розміру фінансових результатів та прибутковості діяльності харчової галузі.

Проведений аналіз чинників, що впливають на маркетингове управління підприємствами агропромислового бізнесу, показує, що домінантні фактори впливу визначаються залежно від напрямку роботи агропромислового підприємства. Так, для аграрних підприємств домінантними є економічний стан країни, рівень державних дотацій та субвенцій, конкурентне середовище, в якому працює підприємство, рівень співпраці з постачальниками та посередниками, тривалість договірних відносин. Тоді як для харчопереробних підприємств домінантними є купівельна спроможність населення, соціальний стан, кількість населення, рівень державних субвенцій, інвестиційний клімат, ширина цільового сегменту, диференціація асортиментної політики.

### **Висновки до розділу 3**

Виробництво аграрної продукції підприємствами АПК є однією з провідних і традиційних для України галузей економіки. З огляду на важливість виробництва сільськогосподарської продукції і продукції та продуктів її переробки в харчуванні людини, їх можна вважати стратегічними продуктами у харчових раціонах населення. Значущість їх, як незамінних продуктів харчування, зумовлює завдання розв'язання продовольчої проблеми через досягнення стійких і стабільних обсягів аграрного виробництва. Значущість аграрних продуктів та їх переробки для споживання визначається вмістом у них усіх компонентів, необхідних для організму людини.

Ведення аграрного виробництва тривалий час було ефективним для

сільськогосподарських виробників та особистих селянських господарств. Особливу значущість сільське господарство має для господарств селян, оскільки кошти від реалізації аграрної продукції здебільшого є основним джерелом грошових доходів сільських сімей, не враховуючи доходи від основної діяльності. У багатьох сім'ях доходи від аграрного виробництва є основою для закупівлі інших продовольчих товарів переробної та харчової промисловості, а також предметів і засобів праці.

Виробництво аграрної продукції підприємствами АПК відіграє важливу соціально-економічну роль, а саме: забезпечує суспільство незамінними продуктами харчування; безперервно поповнює обігові кошти товаровиробників, постачає сировину для інших галузей національного господарства, згладжує сезонний характер сільськогосподарського виробництва, значно підвищує зайнятість сільського населення. Стан аграрного виробництва в підприємствах АПК, його продуктивність, ефективність та екологічність функціонування є основними оцінними критеріями прогресу цивілізації.

Вітчизняні аграрні виробники опинились у надзвичайно складній ситуації. Глибока економічна криза в країні призвела до критичного економічного стану таких підприємств, незважаючи на їхню соціально-економічну роль. Окрім того, криза в Україні супроводжується значним зниженням обсягів виробництва і продуктивності аграрного виробництва, є набагато глибшою і тривалішою.

Протягом 1990–2012 рр. скорочення обсягів виробництва аграрної продукції в підприємствах майже на 21,1% стало наслідком зменшення як посівних і збиральних площ, так і урожайності сільськогосподарських культур. Посівна площа основних сільськогосподарських культур у 2012 р. скоротилася на 14,2%. Порівняно з 1990 р. валовий збір зернових культур зменшився на 9,4%, цукрових буряків – на 58,4%, плодів та ягід – в 1,4 раза, винограду – в 1,8 раза. Лише валовий збір соняшнику збільшився відповідно у 3,3 раза, картоплі – на 38,9%, овочів – на 50,2%.

У досліджуваному періоді спостерігалось різке скорочення поголів'я тварин і птиці всіх видів, знизилась їх продуктивність та обсяги виробництва тваринницької продукції. Станом на кінець 2012 року поголів'я великої рогатої худоби зменшилось порівняно з 1990 р. у 5,3 раза, у тому числі поголів'я корів – у 3,3, свиней – у 2,5, овець та кіз – у 4,8, коней – в 1,9, птиці – в 1,2 раза. Через зменшення поголів'я та продуктивності тварин швидкими темпами знижувались обсяги вирощування й виробництва тваринницької продукції. Так, обсяги виробництва м'яса всіх видів у 2012 р. зменшились порівняно з 1990 р. в 1,8 раза, молока – в 1,9 раза. Тільки виробництво яєць за період збільшено на 33,4%.

Скорочення обсягів виробництва аграрної продукції негативно позначилося на забезпеченні продовольчої безпеки країни. За останні роки її рівень знизився до критично небезпечної межі. За калорійністю та якісним складом раціону харчування Україна перейшла від рівня розвинених країн (3300–3800 ккал) до межі продовольчої безпеки (2500 ккал), а за споживанням протеїнів тваринного походження опинилася нижче цієї межі.

У 2012 р. в Україні за більшістю основних видів продовольства фактичне споживання знаходилося нижче раціональних норм. Найбільше відставання фактичного споживання від раціонального спостерігалось щодо плодів, ягід і винограду – на 47 %, молока і молокопродуктів – на 45, м'яса і м'ясопродуктів – на 37, риби та рибопродуктів – на 24 %. Через зниження доходів населення зменшилось фактичне споживання молока, м'яса та риби населенням країни, незважаючи на його суттєве відставання від раціональних норм.

Важливе значення мають регіональні особливості й закономірності розвитку підприємств АПК, врахування ґрунтово-кліматичних та економічних умов, можливостей збалансованого забезпечення матеріально-технічними ресурсами, обсягів виробництва і споживання аграрної продукції. Сукупність природних, соціально-економічних, демографічних, історичних аспектів діяльності суб'єктів ринку вносить свої корективи у формування



регіонального ринку продовольства та його функціонування. Відповідно мета державної регіональної політики повинна зводитися до забезпечення ефективного розвитку регіонів з урахуванням таких чинників, як раціональне використання різних економічних можливостей кожного з них, ефективної оптимальної інтеграції, територіального поділу праці і взаємної економічної кооперації.

Враховуючи специфіку ведення бізнесу агропромисловим підприємством, визначено, що його маркетинговий потенціал розглядається як комплекс ресурсних можливостей, що забезпечить йому стійкі конкурентні позиції на ринку та сформує стратегічну перспективу розвитку. Формується маркетинговий потенціал підприємств агропромислового бізнесу на основі таких складових: ресурсний маркетинговий потенціал, сукупний потенціал інструментів маркетингу, потенціал нематеріальних активів підприємства.

До чинників, які формують потенціал підприємства агропромислового бізнесу, належать: рівень кваліфікації персоналу (професіоналізм маркетологів), система логістики, побудована на основі тривалих партнерських відносин, маркетингова інформаційна система, рівень співвідношення «ціна-якість», імідж агропромислового підприємства на ринку, цінова політика, частка ринку, популярність торговельної марки, під якою працює підприємство, асортиментна політика, рівень обслуговування, наявність власної мережі збуту, споживча цінність для споживача від споживання продукту, який пропонує підприємство.

Проведені дослідження показали, що маркетинговий потенціал підприємств агропромислового бізнесу Львівської області знаходиться на середньому рівні за використанням потужностей, хоча можливості для кращої ефективності у нього є, враховуючи, що підприємства працюють на привабливому ринку. Результати оцінки маркетингового потенціалу харчових і переробних підприємств показують, що використання маркетингового потенціалу молочної компанії «Галичина» та підприємства

«Святослав» є на середньому рівні, працюють вони на середньому за рівнем привабливості ринку. Дещо інші результати аналізу для підприємства «Явір», які демонструють середній рівень використання маркетингового потенціалу та роботу на непривабливому ринку.

Визначено сукупність чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на маркетингову діяльність агропромислових підприємств.

До чинників зовнішнього середовища належать: стан економіки країни, політико-правові відносини, ефективність державного регулювання економіки, розвиток НТП, соціальний розвиток, розвиток культури, природні умови, екологія, демографія, міжнародне становище, регулювання зовнішньоекономічної діяльності, форс-мажорні обставини.

До чинників внутрішнього середовища відносять: конкурентне середовище, смаки та вимоги споживачів, рівень партнерських відносин, відносини з постачальниками, систему логістики, діяльність місцевих органів влади.

Аналіз чинників, які впливають на маркетингове управління підприємствами агропромислового бізнесу, підтверджує, що домінантні чинники впливу визначаються залежно від напрямку роботи агропромислового підприємства. Так, для аграрних підприємств домінантними є економічний стан країни, рівень державних дотацій і субвенцій, конкурентне середовище, в якому працює підприємство, рівень співпраці з постачальниками та посередниками, тривалість договірних відносин. Відповідно для харчових і переробних підприємств домінантними є купівельна спроможність населення, соціальний стан, кількість населення, рівень державних субвенцій, інвестиційний клімат, ширина цільового сегмента, диференціація асортиментної політики.

Основні положення розділу опубліковані в [134, 136, 139, 146, 147, 149, 160, 161, 167, 168, 169]

## РОЗДІЛ 4

### РОЛЬ МАРКЕТИНГ–МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК

#### 4.1. Структура організації маркетингового управління підприємствами АПК

Сучасний етап розвитку маркетинг–менеджменту вимагає вивчення широкого кола підходів до побудови організаційної структури управління на підприємствах агропромислового комплексу. Новітні тенденції структури управління підприємством полягають в об'єднанні в єдину систему управління усіх сфер діяльності підприємства, а враховуючи потенціал маркетингових технологій, доцільно формувати відповідно побудовані структури ієрархічних організацій. Формування організаційних структур з характерною кількістю взаємозв'язків та організацією структурованих виробничих і маркетингових процесів сприятиме досягненню виробничо-комерційних цілей підприємств АПК. Порівняння різних видів і типів організаційних структур допоможе визначити переваги й недоліки у функціонуванні певних форм організації підприємств. Визначення особливостей організаційних структур надасть можливість виявити позитивні риси, що притаманні якісному й перманентному виконанню функцій та завдань маркетинг–менеджменту підприємства. Вирішення проблем ефективного управління персоналом на основі даних порівняння організаційних структур дозволить своєчасно виконувати поставлені завдання, передбачити попит споживача та його вимоги.

Зіставлення та дослідження різних за розміром і видом організаційних структур є необхідним для ефективної роботи системи маркетинг–менеджменту, оскільки дозволяє:

- скористатися можливістю вибору оптимальної організаційної структури;

- визначити найбільш доцільні функціональні обов'язки;
- мінімізувати час на виконання завдань через оптимізацію зв'язків і ланок управління;
- ґрунтовно визначити кількісно-якісний склад управління маркетинговою діяльністю;
- дозволяє оптимізувати функції маркетингу та відповідного підрозділу;
- довести чіткі та конкретні цілі;
- визначити обґрунтовані вимоги до персоналу.

Без аналізу та порівняння організаційних структур у процесі планування маркетингової діяльності ускладнюється формування методичних підходів до побудови структур управління маркетинг-менеджментом через неможливість удосконалення структури управління та підвищення ефективності діяльності підприємства агропромислового комплексу, з огляду на:

нові умови функціонування підприємств на ринку агропромислового комплексу, що потребують вимагають нових підходів до побудови структури управління;

результати аналізу, що довели ґрунтовну помилку на досліджуваних підприємствах, коли до організаційної структури управління було віднесено управління технічними системами. Основною помилкою є вдосконалення організаційної структури управління за рахунок впровадження автоматизованих систем управління, які, безперечно, є необхідним у роботі підприємств агропромислового комплексу, проте жодним чином не вдосконалюють та не покращують якість систем управління;

вимогу побудови організаційної структури управління не лише на інтуїтивному підході менеджменту підприємства, а й на науково-методичних підходах;

формування та проектування організаційного механізму управління підприємством агропромислового комплексу, що має здійснюватися

командою фахівців, які володіють відповідним досвідом і базою наукових методів та підходів з даного питання.

Оптимальність механізму побудови організаційної структури управління забезпечують передусім сукупність визначених цілей, яких прагне досягти підприємство. Важливе значення відводиться взаємозв'язку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства та тісноти зв'язку між ними.

Беручи до уваги й недоліки організаційних структур управління, системний підхід до побудови оптимальної структури управління враховує необхідність:

- 1) значення усіх управлінських завдань, без чого неможлива оптимальна побудова структури управління;
- 2) виокремлення функцій, системи прав і рівня відповідальності по всій вертикалі управління відповідно до сформованих завдань;
- 3) системи організації взаємозв'язків і рівня відповідальності на різних рівнях управління;
- 4) належного рівня централізації та децентралізації в системі управління.

Враховуючи виокремлені постулати, доречно використати їх у процесі побудови організаційної структури управління підприємства агропромислового комплексу, який включає певні етапи, кожному з яких відповідає сукупність цілей, а результатом є виокремлення структурних підрозділів і визначення напрямку їх роботи.

Досвід побудови організаційних структур управління підприємствами агропромислового комплексу показав, що вони, як правило, користувалися загальними нормативними підходами, не враховуючи специфіки роботи як окремих підрозділів, рішення та завдання яких достатньо часто дублювались, а функції та склад підрозділів різнився лише чисельністю працівників, так і визначеної стратегії підприємства. Факторами, на які опирався менеджмент підприємства, були:

- збільшення кількості персоналу без урахування комплексу досягнення цілей;
- постійне зростання чисельності персоналу у структурі управління без урахування якісного складу і потреби ;
- зосередження уваги на сукупності незмінних функцій, хоча вони змінювалися під впливом кон'юнктури ринку.

Враховуючи етичні правила ведення бізнесу, які об'єднують підприємства та фірми під спільною назвою – організація, успішність підприємств агропромислового комплексу залежить від побудови такої структури управління з урахуванням ринкових умов, логіки у структурі управління та кваліфікованої роботи менеджерів з маркетингу.

Сучасний рівень розвитку економіки будь-якої галузі, незалежно від форм власності, вимагає компетентного, високопрофесійного, цілеспрямованого підходу до вирішення проблем. Нині в період послідовного, цілеспрямованого впровадження у виробництво новітніх знарядь праці, нової техніки і технології до кадрів висувають високі вимоги щодо їх загальноосвітньої підготовки, професійних знань, досвіду роботи в певній галузі, загальної культури.

Побудова організаційної структури служби маркетингу на підприємстві ґрунтується на певних структурних підрозділах. Формування таких структур здійснюється відповідно до визначених функцій, території охоплення ринку товарними марками та товарами.

Формуються організаційні структури маркетингу на підприємствах АПК за такими принципами:

- цілеспрямованість – визначена сукупність цілей, що відповідають стратегіям і політиці підприємства та найкраще задовольняють потреби споживачів;
- чіткість і оптимальність організаційної структури, що формується відповідно до цілей та завдань маркетинг–менеджменту;

- визначення напрямків відповідно до визначеної концепції та сукупності її цілей;
- гнучкість – можливість швидкого й оптимального реагування на зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі та здійснюють прямий вплив на роботу підприємства;
- скоординованість і узгодженість роботи усіх структурних підрозділів підприємства, чим забезпечуватиметься максимальний результат;
- економічність – рівень витрат на маркетинг повинен відповідати прямопропорційно доходам від здійснених маркетингових програм;
- рівень забезпеченості висококваліфікованим персоналом;
- активна маркетингова програма.

Структура управління підприємством, в якій організаційна структура маркетингу є невід'ємною складовою, визначається сукупністю структурних підрозділів, що здійснюють ефективну маркетингову діяльність. До основних завдань маркетингової діяльності відносять: аналіз ринку, оптимізація товарної політики, управління системою збуту, оптимізація цінової та комунікаційної політики та ін.

Специфіка організаційної структури служби маркетингу прямо залежить від розміру підприємства, напряму його діяльності, специфіки асортиментної політики та особливостей ринку, на якому воно працює. Такі умови супроводжують виникнення різноманітних видів організаційних структур управління, серед них варто виокремити кілька комбінацій, товарна, регіональна, територіальна та сегментна структури.

Організаційна структура досліджуваних підприємств характеризується лінійно-функціональною побудовою, за якої вся повнота влади концентрується у керівництва, якому при розробці конкретних питань, рішень, програм і планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (відділів).

Ведення господарської діяльності вимагає від підприємств агропромислового ринку наявності адаптованої організаційної структури.

Враховуючи можливість диверсифікації підприємств у перспективі, їх організаційна структура може легко змінюватися, зберігаючи та відновлюючи свій потенціал для ефективної реалізації вибраних напрямків діяльності.

У процесі виконання дослідження автором проаналізовано діяльність 371 підприємства агропромислового комплексу Карпатського регіону. Зокрема, з генеральної сукупності у досліджувану вибірку увійшли підприємства, що регулярно надають повну статистичну звітність органам статистики, статистичні матеріали мають високий рівень вірогідності; у штаті є спеціалісти з маркетингу; керівництво цих підприємств налаштовано на співпрацю щодо розвитку системи маркетинг–менеджменту. Зокрема умовно дану вибірку поділено на 6 груп:

- типові аграрні підприємства (коефіцієнт спеціалізації не вище 0,4, площа сільгоспугідь до 5 тис. га);
- агрохолдинги (коефіцієнт спеціалізації не вище 0,4, площа сільгоспугідь більше 15 тис. га);
- нетипові аграрні підприємства (коефіцієнт спеціалізації не вище 0,4, площа сільгоспугідь 5–15 тис. га);
- спеціалізовані господарства (коефіцієнт спеціалізації 0,4-0,6);
- вузькоспеціалізовані господарства (коефіцієнт спеціалізації більше 0,6);
- підприємства переробної промисловості.

Для опрацювання авторських методичних розробок і рекомендацій та доведення їх до стану використання як складових системи маркетинг–менеджменту та її інструментів було обрано 8 підприємств АПК: агрохолдинг «Лендком», молочна компанія «Галичина», ТЗОВ «Агролан», ПП «Галицьке курча», ПП «Явір», ПП «Святослав», ТЗОВ «Левір», ТЗОВ «Захід-Вест».

Така вибірка підприємств АПК для дослідження аргументована тим, що на деяких підприємствах функції маркетолога і менеджера виконує одна особа, відсутнє ґрунтовне розуміння завдань відділу маркетингу, оскільки



інколи вони обмежується лише рекламою продукції підприємства. У деяких керівників підприємств АПК немає чіткого уявлення про роль відділу маркетингу в структурі управління підприємством. Враховуючи низку визначених фактів, було проведено ранжування підприємств АПК Карпатського регіону за рівнем маркетингової продуктивності. Воно дало змогу виокремити підприємства АПК з високим, середнім, задовільним і низьким рівнем маркетингової продуктивності, що характеризуються певною сукупністю чинників (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Ранжування підприємств АПК Карпатського регіону за ознакою маркетингової продуктивності

*Дослідження автора.*

Враховуючи визначені вище рівні маркетингової продуктивності, у нашу вибірку для дослідження увійшли підприємства з характеристиками групи 1, групи 2 та групи 3.

В обраних для дослідження підприємствах забезпечується виконання інструментів маркетингу окремими працівниками (ТзОВ «Агролан») та відділами і департаментами (Молочна компанія «Галичина», ПП «Галицьке курча» та агрохолдинг «Лендком»).

Організаційне забезпечення маркетингового управління молочної компанії «Галичина» здійснюється такими органами управління: загальні збори акціонерів, наглядова рада; дирекція; ревізори і департамент маркетингу та збуту.

Безпосередньо процесом управління займається дирекція, як виконавчий орган компанії, що здійснює керівництво його поточною діяльністю. Дирекція є підзвітною загальним зборам акціонерів і наглядовій раді та організовує виконання їхніх рішень (рис. 4.2).

У структурі діяльності департаменту збуту та маркетингу молочної компанії «Галичина» функціонує відділ маркетингу, до якого входять чотири відділи: реклами, маркетингових досліджень та збуту, гуртового продажу та збуту, до складу останнього належать регіональні торгові представництва.

Основними завданнями діяльності відділу маркетингу молочної компанії «Галичина» є:

- маркетингове дослідження ринкового середовища функціонування підприємства та складання прогнозу на стратегічному, оперативном та тактичному рівні обсягу реалізації продукції;
- формування механізмів стійкої динаміки обсягу продажу;
- ринкова орієнтація виробництва;
- диференційований підхід в аспектах формування асортиментної, цінової і збутової політики;
- формування і реалізація комплексу заходів, щодо стимулювання попиту;

- моніторинг наявного рівня сировинної бази;
- побудова ефективного ланцюга постачань, що забезпечує умови безперебійного функціонування підприємства.



Рис. 4.2. Організаційна структура молочної компанії «Галичина», орієнтованої на маркетинг

*Побудовано на основі даних підприємства.*

Продукція, яку пропонує на ринку молочна компанія «Галичина», реалізується комісіонером – ТЗОВ «Галмолторг» (один із акціонерів) у межах відділу гуртового продажу – компанією, яка є ексклюзивним дистриб'ютором ТМ «Галичина» та управляє збутовою мережею групи.

Дистрибуційні центри молочної компанії «Галичина» розміщені у Західній, Центральній, Південній та Східній Україні та становлять у сумарній кількості 26 торгових представництв.

Реалізується продукція молочної компанії «Галичина» суб'єктами підприємницької діяльності (за результатами 2012 р. частка їх склала близько 73%) та мережевими супермаркетами (відповідно частка реалізації – близько 27%).

Для підвищення ефективності роботи фахівців з маркетингу молочної компанії «Галичина» здійснює комплекс заходів:

- проводить навчальні тренінги для працівників по всій території України;

- розробляє маркетингові плани розвитку системи збуту в регіональних представництвах молочної компанії «Галичина» в Україні з урахуванням досвіду міжнародного стажування маркетологів;

- організовує проведення торговельними представництвами молочної компанії в областях різних за змістом семінарів із представниками роздрібних торговельних мереж щодо реклами своєї продукції та оперативного вирішення рекламацийних питань щодо якості продукції, наповненості нею торговельної мережі та зручності клієнтів.

Враховуючи специфіку діяльності ТзОВ «Агролан», організаційна структура не є широкою та має в своєму складі директора, трьох заступників директора: з фінансових питань, з правових і кадрових питань, з виробництва та відділ інформаційного забезпечення та маркетингу (рис. 4.3).

Основними завданнями діяльності відділу інформаційного забезпечення та маркетингу є: вивчення й аналіз попиту на продукцію; моніторинг інструментів конкурентної боротьби; аналіз маркетингової інформації для прийняття рішень; побудова оптимального механізму просування продукції на ринок; організація політики комунікацій: реклама, зв'язки з громадськістю; розробка виробничої та цінової стратегії; побудова оптимальної асортиментної політики.

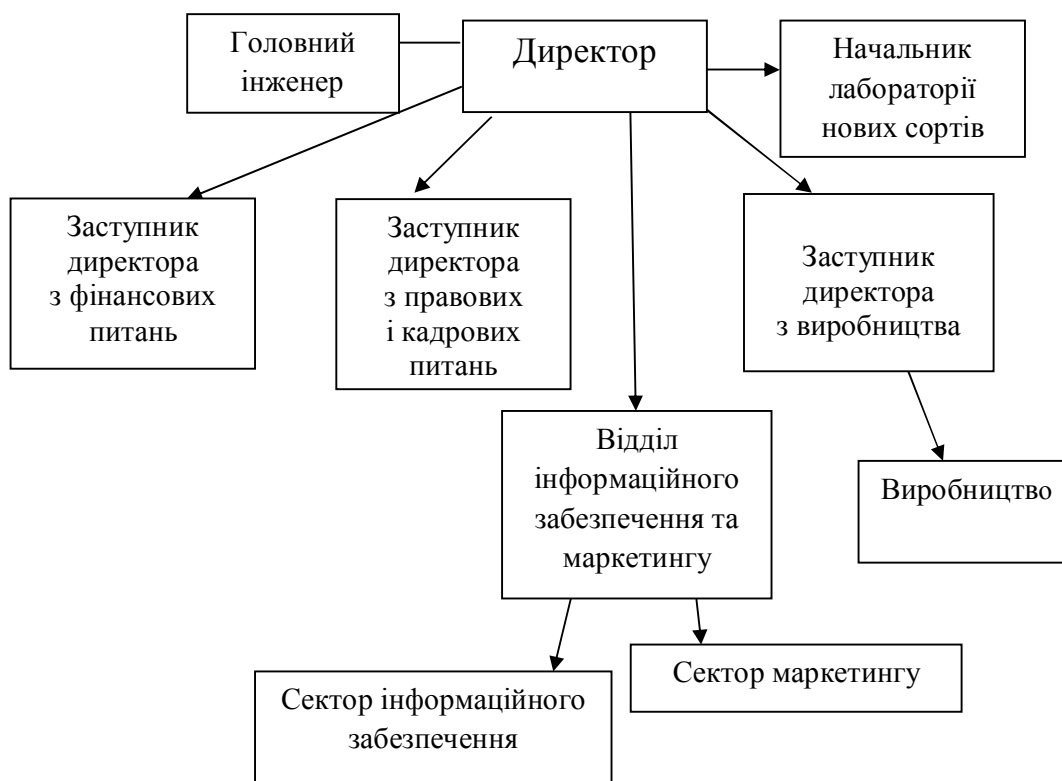


Рис. 4.3. Організаційна структура підприємства ТзОВ «Агролан», орієнтована на маркетинг

*Побудовано на основі даних підприємства.*

Структура організації маркетингового управління агрохолдингу «Лендком» здійснюється на рівні агрохолдингу (рис. 4.4) та окремих регіональних представництв і структурних його одиниць (рис. 4.5).

З наведеної структури видно, що в агрохолдингу «Лендком» є директор з маркетингу, якому підпорядковується відділ стратегічного планування і маркетингу, завданнями якого визначено:

- організацію і контроль проведення необхідних маркетингових досліджень;
- виявлення стратегічних цільових ринків;
- збір та аналіз первинної інформації щодо стратегічних напрямів розвитку бізнесу;
- статистичні й аналітичні дослідження ринку;



Рис. 4.4. Структура організації маркетингового управління агрохолдингу «Лендком»

Побудовано на основі даних підприємства.

- вивчення можливостей диверсифікації діяльності агрохолдингу, особливо в регіональних відділеннях;
- проведення маркетингових досліджень;
- розробку пропозицій щодо стратегій ціноутворення;
- опрацювання рекомендацій із пріоритетних напрямів виходу на цільові ринки;
- вивчення діяльності конкурентів і прогноз їх стратегії розвитку;

- дослідження методів конкурентної боротьби конкурентів і їх вплив на споживача;
- визначення рівня рейтингу конкурентоспроможності продукції підприємства;
- проведення маркетингового дослідження роботи конкурентів на ринку;
- розробку рекомендацій стратегій розвитку підприємства з урахуванням методів конкурентної боротьби.



Рис. 4.5. Регіональна структура організації  
маркетингового управління агрохолдингу «Лендком»  
Побудовано на основі даних підприємства.

Незважаючи на широке коло завдань відділу стратегічного планування та маркетингу, враховуючи потужність і масштаби діяльності агрохолдингу «Лендком», організаційна структура маркетингового управління представлена лише відділом стратегічного планування і маркетингу, який працює за такими основними напрямками: вивчення ринку, побудова

рекламної кампанії, системи збуту. З метою покращення результативності роботи підприємству необхідно реорганізувати цей відділ у структурний відділ маркетингового менеджменту та розширити його завдання, охопивши всі складові системи маркетинг–менеджменту для підприємств агропромислового бізнесу.

Як бачимо (рис. 4.5), регіональна структура організації маркетингового управління агрохолдингу «Лендком» представлена регіональним директором з продажу, якому підпорядковується обласний менеджер з продажу та торговий маркетинг. Причому обласному директору з продажу підпорядковується певний персонал, як правило, з управління збутом, а саме супервайзери, торговельні агенти та мерчендайзери. Торговий маркетинг включає координаторів торгових марок і бренд групи.

Структура організації маркетингового управління підприємства ПП «Галицьке курча» побудована на відділі маркетингу (рис. 4.6), до структури якого входять заступник начальника з питань стратегічного планування, маркетологи та PR-працівники.

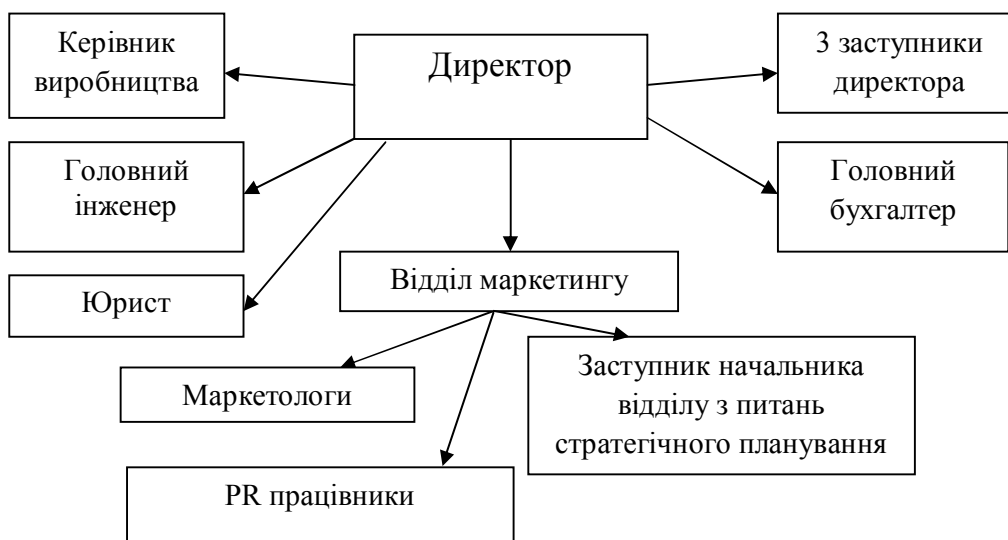


Рис. 4.6. Структура організації маркетингового управління підприємства – ПП «Галицьке курча»

*Побудовано на основі даних підприємства.*



До завдань, які покладені на відділ маркетингу ПП «Галицьке курча», належать:

- оптимізація каналу збуту;
- побудова ефективної системи стимулювання збуту;
- організація промокомпаній, а саме участь у виставках, конкурсах;
- диференціація асортиментної політики залежно від цільових споживачів;
- розробка рекламних кампаній;
- вивчення тенденцій ринку та прогнозування обсягів продажу залежно від умов зовнішнього середовища.

Враховуючи масштаби діяльності, ширину охоплення ринку агропромислових підприємств, визначають кількість працівників організаційної структури маркетингового управління.

У системі маркетингу досліджуваних підприємств працює певна кількість осіб, що забезпечує виконання завдань, покладених на маркетингове управління. Так, департамент збуту та маркетингу молочної компанії «Галичина» налічує 18 осіб, у відділі інформаційного забезпечення та маркетингу на ТЗОВ «Агролан» працює одна особа, у структурі агрохолдингу «Лендком» відділ маркетингу налічує 22 особи, а у відділі маркетингу ПП «Галицьке курча» працюють чотири особи.

Результати порівняльного аналізу кількості працюючих у відділах управління маркетингом на досліджуваних підприємствах узагальнено в табл. 4.1.

Проведені розрахунки показали, що частка працівників відділів управління маркетинговою діяльністю на досліджуваних нами підприємствах залежить від розміру підприємств та масштабів діяльності. Так, у молочної компанії «Галичина» частка працівників, зайнятих у відділі маркетингового управління, до загальної кількості працюючих в підприємстві становить 10,9%, на ТЗОВ «Агролан» – 6,9%, в агрохолдингу «Лендком» – 12,2%, у ПП «Галицьке курча» – 8,7%.

Таблиця 4.1

**Кількість працюючих у відділах управління маркетингом  
досліджуваних підприємств**

Підприємства	Чисельність управлінського персоналу, осіб	Відділ, що виконує функції маркетингу	Кому підпорядковується	Кільк-ть службовців у цьому відділі, осіб	У % до загальної чисельності
Молочна компанія "Галичина"	165	Департамент збуту та маркетингу	Генеральний директор	18	10,9
ТзОВ "Агролан"	14	Відділ інформаційного забезпечення та маркетингу	Директор	1	6,9
Агрохолдинг "Лендком"	180	Відділ стратегічного планування і маркетингу	Маркетинг-директор	22	12,2
ПП «Галицьке курча»	46	Відділ маркетингу	Директор	4	8,7

Побудовано на основі даних підприємств.

Оцінити розвиток відділу маркетингового управління можна на основі динаміки зміни кількості зайнятих, кількості працівників відділу маркетингового управління у відсотках до загальної кількості зайнятих на підприємстві (табл. 4.2).

Аналізуючи наведені вище розрахунки, можна переконатися, що динаміка зміни кількості працівників відділу маркетингового управління протягом 2002–2012 рр. в досліджуваних підприємствах є різною. Так, у молочній компанії «Галичина» зберігається тенденція збільшення частки кількості працівників відділу маркетингового управління до загальної кількості всіх працівників підприємства. У 2002 р. це співвідношення становило 4,5%, у 2007–му – 6,9%, то у 2012 р. – 8,5%.

Таблиця 4.2

**Кількість працівників маркетингу агропромислових підприємств  
за період 2002–2012 рр., %\***

№ з/п	Підприємство	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	Кількість працівників – всього											
1.1	Молочна компанія «Галичина»	89	107	119	128	141	145	149	156	156	160	165
1.2	ТзОВ «Агролан»	-	-	9	10	11	11	12	14	12	14	14
1.3	Агрохолдинг «Лендком»	-	-	-	-	-	137	145	156	169	175	180
1.4	ПП «Галицьке курча»	-	-	-	-	-	38	40	41	43	46	46
2	Кількість працівників маркетингу											
2.1	Молочна компанія «Галичина»	4	6	6	8	8	10	10	11	11	12	14
2.2	ТзОВ «Агролан»	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.3	Агрохолдинг «Лендком»	-	-	-	-	-	9	9	10	15	19	22
2.4	ПП «Галицьке курча»	-	-	-	-	-	1	2	2	2	3	4
3.1	Молочна компанія «Галичина»	4,5	5,6	5,0	6,2	5,7	6,9	6,7	7,0	7,0	7,5	8,5
3.2	ТзОВ «Агролан»	-	-	11,1	10,0	9,0	9,0	8,3	7,1	8,3	7,1	7,1
3.3	Агрохолдинг «Лендком»	-	-	-	-	-	6,6	6,2	6,4	8,9	10,9	12,2
3.4	ПП «Галицьке курча»	-	-	-	-	-	2,6	5,0	4,9	4,7	6,5	8,7

\* Розраховано на основі даних підприємств.

Тенденція до зростання частки кількості працівників відділу маркетингового управління до загальної кількості працівників підприємства простежується і в агрохолдингу «Лендком». На початковому етапі розвитку агрохолдингу «ця частка становила 6,6%, а у 2012 р. – вже 12,2%, отже, керівництво агрохолдингу усвідомлює використання системи маркетингу в підприємстві. Позитивна тенденція зростання частки кількості працівників відділу маркетингового управління до загальної кількості працівників підприємства простежується у ПП «Галицьке курча», хоча на початковому етапі його розвитку підприємства системою маркетингового управління займалась тільки одна особа.

Проблемною є ситуація в ТзОВ «Агролан», оскільки у відділі стратегічного планування і маркетингу працює одна особа, на яку покладено багато обов'язків, що супроводжується низькою ефективністю прийняття рішень з питань маркетингового управління.

Динаміку збільшення кількості працівників відділу маркетингового управління за досліджуваними підприємствами відображає рис. 4.7.

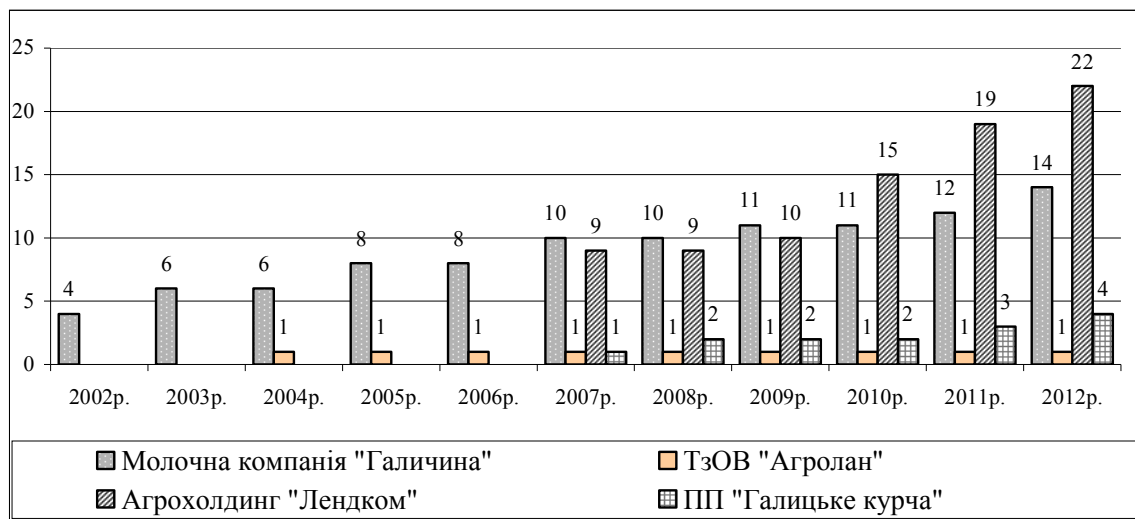


Рис. 4.7. Динаміка зростання кількості працівників відділу маркетингового управління в досліджуваних підприємствах за період 2002–2012 рр., осіб

*Побудовано на основі даних підприємств.*

До основних функцій маркетингу в підприємствах належать збір маркетингової інформації, проведення аналізу існуючих мереж збуту продукції, розробка плану проведення рекламних заходів, реалізація плану, аналіз збутової діяльності підприємства, складання планів маркетингу та участь у виставках, ярмарках, виставках-продажах тощо.

Основні функції маркетингу в досліджуваних нами підприємствах агропромислового бізнесу забезпечуються виконанням відповідними відділами маркетингового управління (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Функції маркетингового управління в підприємствах  
агропромислового бізнесу та забезпечення їх виконання**

Підприємство	Назва структурного підрозділу	Посадові обов'язки щодо виконання функції
1	2	3
<b>Збір маркетингової інформації</b>		
Молочна компанія «Галичина»	Відділ маркетингових досліджень	Пошук та збір інформації про економічний розвиток галузей і регіонів, напрями державної політики, що визначає виробництво і збут продукції, яка випускається, споживачів і сегментацію ринку, географічний розподіл товару, його експортні ринки
ТзОВ «Агролан»	Відділ інформаційного забезпечення та маркетингу	
Агрохолдинг «Лендком»	Відділ стратегічного планування і маркетингу	
ПП «Галицьке курча»	Відділ маркетингу	
<b>Проведення аналізу існуючих мереж збуту продукції</b>		
Молочна компанія «Галичина»	Відділ збуту	Аналіз ефективності існуючої системи збуту. Аналіз ефективності використання різних каналів збуту.
ТзОВ «Агролан»	Відділ інформаційного забезпечення та маркетингу	
Агрохолдинг «Лендком»	Відділ стратегічного планування і маркетингу	
ПП «Галицьке курча»	Відділ маркетингу	

## Продовження табл. 4.3

Розробка плану проведення рекламних заходів, реалізація плану		
Молочна компанія «Галичина»	Відділ маркетингу	Розробки плану рекламних заходів у засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, електронної, реклами на транспорті, розрахунок витрат на рекламу, реалізація плану, співпраця з рекламними агентствами
ТЗОВ «Агролан»	Відділ інформаційного забезпечення та маркетингу	
Агрохолдинг «Лендком»	Відділ стратегічного планування і маркетингу	
ПП «Галицьке курча»	Відділ маркетингу	
Аналіз збутової діяльності підприємства		
Молочна компанія «Галичина»	Відділ маркетингу	Аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства до рівня минулого року за асортиментними групами і постачальниками з ринків сусідніх країн
ТЗОВ «Агролан»	Відділ інформаційного забезпечення та маркетингу	
Агрохолдинг «Лендком»	Відділ стратегічного планування і маркетингу	
ПП «Галицьке курча»	Відділ маркетингу	
Складання планів маркетингу		
Молочна компанія «Галичина»	Відділ маркетингу	Забезпечує складання проектів планів маркетингової діяльності підприємства на перспективу і рік, визначення цілей у сфері якості відділу та плану роботи відділу на рік і місяць
ТЗОВ «Агролан»	Відділ інформаційного забезпечення та маркетингу	
Агрохолдинг «Лендком»	Відділ стратегічного планування і маркетингу	
ПП «Галицьке курча»	Відділ маркетингу	
Участь у виставках, ярмарках, виставках-продажах		
Молочна компанія «Галичина»	Відділ маркетингу	Організовує підготовку пропозицій щодо участі у виставках, ярмарках, виставках-продажах, визначає ефективність участі, аналізує звіти учасників, знайомить з інформацією зацікавлені групи
ТЗОВ «Агролан»	Відділ інформаційного забезпечення та маркетингу	
Агрохолдинг «Лендком»	Відділ стратегічного планування і маркетингу	
ПП «Галицьке курча»	Відділ маркетингу	

\* Побудовано на основі даних підприємств.

До функцій маркетингових підрозділів на досліджуваних підприємствах належать:

- ❖ аналіз макросередовища (політичних, економічних, науково-технічних, культурних чинників, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання);

- ❖ аналіз відповідності умов виробництва умовам природно-кліматичної зони, в якій діє підприємство;

- ❖ аналіз мікросередовища (конкурентів, постачальників, потреб і типології споживачів);

- ❖ аналіз внутрішнього середовища (ефективності виробничих процесів, фінансового стану, системи управління, рівня організації маркетингу);

- ❖ маркетинговий аудит і SWOT-аналіз;

- ❖ уточнення стратегічної місії підприємства;

- ❖ визначення пріоритетних цілей підприємства;

- ❖ формування загальної стратегії підприємства;

- ❖ сегментація, вибір цільових сегментів та позиціонування на ринку;

- ❖ формулювання стратегій основних господарських підрозділів;

- ❖ формулювання конкурентної стратегії;

- ❖ формування функціональної стратегії маркетингу, товарні стратегії, цінові стратегії, стратегії комунікації, стратегії розподілу, формування стратегії реклами і стимулювання збуту;

- ❖ інформаційне забезпечення і створення нормативної бази маркетингових досліджень;

- ❖ забезпечення досягнення цілей;

- ❖ реалізація стратегії;

- ❖ визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;

- ❖ маркетинговий контроль.

Для отримання максимального ефекту від маркетингового управління в агропромислових підприємствах рекомендується здійснити реорганізацію

існуючих структурних одиниць, які виконують у підприємстві певні маркетингові функції, і створити нові, організація яких спиралася на принципи орієнтації на ринок і споживача.

Діяльність відділів маркетингового управління в підприємствах агропромислового комплексу повинна забезпечувати оптимальний рівень інформаційного наповнення даними про стан кон'юнктури ринку, структуру та динаміку зміни величини попиту, смаки й уподобання покупців, цінову ситуацію, тобто інформацію макросередовища функціонування агропромислового підприємства. Така інформація має дати відповіді керівництву підприємства, яку продукцію виробляти, в якій кількості, де і кому вигідніше її реалізувати.

Саме тому в сучасних умовах виникає необхідність створення відділу маркетингового управління на агропромислових підприємствах, метою роботи якого є аналіз ринкового середовища функціонування підприємства, вивчення потреб споживачів і пристосування діяльності підприємства до них, аналіз конкурентного середовища, розробка інструментів впливу на покупців (реклама, цінова політика, інші методи конкурентної боротьби), чітка організація виробництва, залучення до неї науково-дослідних установ.

Формування відділу маркетингового управління в сучасних умовах має здійснюватися на основі такого алгоритму:

- 1) аналіз існуючої структури управління підприємства, у тому числі структурних елементів, які займаються маркетинговою діяльністю;
- 2) розробка й побудова структури маркетингового управління;
- 3) підбір спеціалістів з маркетингу необхідної кваліфікації;
- 4) розподіл обов'язків, прав та відповідальності в системі маркетингового управління;
- 5) створення умов для результативної роботи співробітників маркетингових підрозділів;
- 6) організація ефективної взаємодії служби маркетингового управління з іншими відділами.



Враховуючи специфіку агропромислового комплексу організаційна структура маркетингового управління на підприємствах даного типу повинна враховувати такі процеси: заготівля сировини, товарна доробка й доочищення, оптова та роздрібна торгівля. Рівень конкурентної боротьби, динамічність ринкових умов функціонування підприємств зумовлюють необхідність певних підходів до кожної складової частини системи маркетингового управління на основі впровадження досягнень науки і передового досвіду.

При цьому слід враховувати особливості агропромислового ринку, зокрема, деякі види продукції сільського господарства мають спільні характеристики, більшість видів продукції збирають раз на рік і споживаються вони протягом року нерівномірно, що зумовлює коливання попиту і, відповідно, сезонне коливання цін, наявність великої кількості виробників аналогічної продукції породжує рівень конкуренції, високу цінову циклічність на сільськогосподарську продукцію.

Отже, упорядкування структури маркетингового управління в підприємствах агропромислового комплексу полягає в побудові цілісної системи, виявленні та координації маркетингових процесів, взаємозв'язків і залежностей, що забезпечують найефективніше досягнення цілей.

#### **4.2. Аналіз стратегічного маркетингового планування підприємств АПК**

Після проведення оцінки наявного маркетингового потенціалу підприємств АПК, визначення складових середовища функціонування цих підприємств, чинників, які впливають на процес маркетингового управління, постає необхідність визначення шляхів підвищення ефективності їх роботи на ринку. Саме процес стратегічного планування виступатиме основою для реалізації нових ринкових цілей підприємства.

Застосування принципів стратегічного маркетингу в організації діяльності підприємств АПК передбачає розробку та реалізацію стратегій у довгостроковому періоді – зазвичай на 5–15 років. Це призводить до зростання загальної кількості завдань маркетингу, які забезпечуватимуть максимально ефективне використання ресурсів і можливостей, оптимальне поєднання інструментів маркетингу, наукові підходи до досягнення накреслених цілей.

Стратегічне планування здійснюється у трьох сферах:

- 1) управління інвестиційним портфелем підприємства агропромислового бізнесу;
- 2) ретельний аналіз перспектив кожного напрямку роботи агропромислового підприємства, вивчення прогностичних показників ринкового зростання і позицій підприємства на конкретному ринку;
- 3) розробка стратегій для кожного напрямку діяльності агропромислового підприємства з допомогою маркетингового плану.

Стратегічне маркетингове планування для підприємств агропромислового комплексу є тим необхідним елементом системи організації ринкових відносин на всіх рівнях економіки, формалізованим процесом, який зосереджується на основній місії підприємства та полягає у розробці й реалізації комплексу взаємопов'язаних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Стратегічне маркетингове планування спрямоване на визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення, необхідних для цього ресурсів, розробку й реалізацію політики, пов'язаної з придбанням, розподілом і використанням цих ресурсів. Кінцевим результатом стратегічного планування є розробка стратегічного плану маркетинг–менеджменту – головної програми маркетингової діяльності на цільових ринках. У стратегічному плані маркетинг–менеджменту підприємство відображає, з яким продуктом, на які ринки, з якими обсягами продукції необхідно виходити для досягнення поставлених цілей на тактичному й оперативному

рівнях. Стратегічний план маркетинг–менеджменту є способом використання підприємством власного потенціалу й досягнення успіху та маркетингових цілей і конкретизує відповідну структуру комплексу маркетингу.

Питання стратегічного маркетингового планування розглядали багато науковців, проте здебільшого результати їхніх досліджень мають характер теоретико-методологічних розробок основ маркетингового стратегічного планування, які не враховують специфіку роботи агропромислового бізнесу.

У другому розділі нашого наукового дослідження, де розглядалася структура стратегічного плану маркетинг–менеджменту, нами зазначено, що стратегічне маркетингове планування – це впорядкована сукупність стадій та дій, яка передбачає здійснення ситуаційного аналізу зовнішнього середовища, аналізу внутрішнього середовища агропромислового підприємства, завдяки інструментам маркетингового аналізу, за результатами яких формулюються загальні цілі та цілі маркетингового управління, здійснюється сегментація, планування, розробка механізму реалізації плану маркетинг–менеджменту.

Стратегічне маркетингове планування в підприємствах агропромислового комплексу дає змогу забезпечити порівняно стабільну діяльність об'єкта в динамічному середовищі. Проте формування такого процесу в них є достатньо проблемним. Оскільки неналежний рівень кваліфікації персоналу, відсутність можливо єдиного інформаційного простору, слабкий розвиток маркетингової інфраструктури, небажання та низька якість використання інтегрованого маркетингового інструментарію. У процесі побудови процесу стратегічного маркетингового планування в підприємствах агропромислового бізнесу також необхідно врахувати особливості, тісно пов'язані зі специфікою сільськогосподарського виробництва. До таких відмітних особливостей належать: різноманітність асортименту продукції, значна кількість учасників ринку, різноманіття організаційних форм господарювання, напрям роботи.

Стратегічне маркетингове планування передбачає виконання певних завдань, які стоять перед підприємством агропромислового комплексу, суть яких полягає в наступному:

вивчення структурних складових системи збутової політики підприємства;

вплив на ринок за допомогою його вивчення та аналізу, пристосовуючись до вимог та потреб;

організація системи комунікацій на основі збору і обробки інформації для повнішого задоволення потреб споживачів;

ціленаправлений вектор на досягнення найкращих результаті, що передбачає побудову ієрархії цілей, з метою забезпечення стабільної переваги на ринку.

Реалізація функцій стратегічного маркетингового планування здійснюється з урахуванням таких принципів:

– аналіз стану та динаміки зміни обсягу споживчого попиту і використання результатів аналіз для розробки стратегій розвитку та прийняття рішень;

– отримання максимального прибутку за рахунок максимального пристосування господарської діяльності до умов ринкового середовища;

– використання засобів комунікативного впливу на ринок та рівень споживчого попиту;

Здійснення процесу стратегічного маркетингового планування розпочинається з оцінки сильних і слабких сторін підприємства, загроз та можливостей на шляху його розвитку. Проводять таку оцінку на основі SWOT-аналізу (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

**Дослідження сильних та слабких сторін агропромислових підприємств  
різних груп**

Підприємство	Сильні сторони	Слабкі сторони
Молочна компанія «Галичина»	Співвідношення «ціна/якість» відповідає умовам ринку конкурентного середовища Широка мережа збуту Доступ до дешевої сировини Стабільна якість Імідж торгової марки Кваліфікований персонал Фінансове забезпечення Виробничі потужності Позиціонування на використанні ресурсів екологічно чистого регіону Присутність в асортименті унікального «брендового» продукту – малярки Зручна упаковка	Велика відстань від заводу. Неоптимізовані канали збуту. Відсутній місцевий логіст на філії. Неефективна система логістики. Відсутня професіональна техніка викладки. Слабка маркетингова підтримка. Дешева сировина. Нестабільна якість. Нестабільна присутність на полицях торгової марки (ТМ). Недостатнє знання ТМ в Східному регіоні України. Обмежений маркетинговий бюджет. Висока активність конкурентів. Орієнтація на середній ціновий сегмент
ТзОВ «Агролан»	Висока якість продукції Належний рівень кваліфікації персоналу. Моніторинг керівництвом підприємства якість роботи персоналу. Високий показник прибутку Наявність в організаційній структурі підприємства департаменту маркетингу	Малозмінний асортимент. Постійна плінність кадрів. Недосконалість системи мотивації. Нестабільність показників. Відсутність системи стимулювання збуту
Агрохолдинг «Лендком»	Широка географія діяльності Ефективна форма управління. Високий рівень товарності виготовлюваної продукції. Кваліфіковані кадри. Податкові вигоди вертикально-інтегрованого формування Широке коло охоплення сегментів ринку	Високий рівень орендної плати. Високий рівень зносу основних фондів. Високий рівень ресурсомісткості продукції, що реалізовується. Відсутність економічного механізму залучення господарств населення в систему реалізації.
ПП «Галицьке курча»	Наявність сервісного обслуговування Організація підвищення кваліфікації персоналу Підприємство має великий племінний репродуктор Конкурентоспроможна продукція Сформований імідж на ринку Висока кваліфікація кадрів	Низька якість продуктивності обладнання на підприємстві. Відсутність спеціалізованих машин для транспортування продукції. Недосконала система збуту.

Побудовано автором на основі даних підприємств.

Розглянемо можливості та загрози досліджуваних підприємств (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

**Дослідження можливостей та загроз агропромислових підприємств різних груп\***

Підприємство	Можливості	Загрози
1	2	3
Молочна компанія «Галичина»	Зростання попиту на молочні продукти в Україні. Акцент в позиціонуванні на натуральності продукту (Карпати). Виведення нових автентичних карпатських смаків. Виведення на ринок нової «дешевої» ТМ для жителів. Нормативні вимоги ДСТУ для конкурентів, що входять на ринок відповідно до вимог СОТ. Відкриття власної молочної ферми в Карпатському високогірному регіоні. Використання стратегії інтеграції при співпраці з торговою маркою КОМО	Потужна маркетингова програма конкурентів. Постійна поява нових конкурентів у середньому та низькому ціновому сегменті. Недостатня кількість сировини. Зменшення попиту на молочну продукцію через зниження рівня купівельної спроможності. Підвищення виплат кредиту за відсотками
ТЗОВ «Агролан»	Стійка ринкова позиція. Хороша репутація підприємства на ринку Низька цінова політика порівняно з конкурентами	Цінова політика на продукцію агропромислового ринку. Несприятливі погодні умови
Агрохолдинг «Лендком»	Зростання обсягів виробництва завдяки розширенню місткості ринку Зниження витрат обігу всередині агрохолдингу Розширення асортименту продукції Присутність у різних регіонах та різних сегментах завдяки ширині системи збуту	Збільшення залежності від імпорту Демографічна ситуація Погіршення погодних умов
ПП «Галицьке курча»	Перспективи зростання місткості ринку, як наслідок збільшення виробництва продукції. Активізація маркетингової діяльності	Непередбачені страхові випадки, що можуть зумовити проблеми щодо якості продукції та її збереження

Розраховано на основі даних підприємств.

Результати аналізу, представлені у матриці SWOT-аналізу, показують, що агропромислові підприємства мають у перспективі використати чотири можливі основні різновиди стратегії:

- найперспективнішу – підприємство агропромислового комплексу використовує свої сильні сторони з метою реалізації маркетингових можливостей;
- стабілізуючу – підприємство агропромислового комплексу, використовуючи інструменти сильних сторін, усуває загрози, які виникають у його діяльності;
- нейтралізуючу – підприємство агропромислового комплексу за рахунок сильних маркетингових можливостей нівелює ризик слабких сторін;
- підтримуючу – діяльність підприємства спрямована на мінімізацію впливу слабких сторін підприємства враховуючи рівень маркетингових загроз [128].

Враховуючи співвідношення потенційних можливостей підприємства агропромислового комплексу та маркетингових загроз, воно формує матрицю різновидів стратегій (рис. 4.8).

Маркетингові загрози	Маркетингові можливості	
	значні	незначні
Значні	Сприятлива позиція підприємства	Небезпечна позиція підприємства
Незначні	Ідеальна позиція підприємства	Зріла позиція підприємства

Рис. 4.8. Матриця різновидів стратегій агропромислових підприємств залежно від співвідношення характеру маркетингових можливостей та загроз

*Побудовано автором на основі [128, с. 40].*

Ідеальна стратегічна позиція підприємства агропромислового комплексу демонструє таку стратегію, яка характеризується великим потенціалом маркетингу і низьким рівнем загроз зовнішнього середовища.

Приваблива стратегічна позиція підприємства агропромислового комплексу характеризує поведінку підприємств на ринку, де потужність маркетингових можливостей коригує рівень ризику зовнішніх загроз.

Зріла стратегічна позиція підприємства агропромислового комплексу характеризується низьким рівнем потужності маркетингового потенціалу, при цьому рівень зовнішніх загроз незначний.

Небезпечна стратегічна позиція підприємства агропромислового комплексу має великі маркетингові загрози за незначних маркетингових можливостей.

У роботі досліджено фінансово-господарську діяльність та управління маркетинговою діяльністю на підприємствах АПК.

Проведений аналіз показав, що робота жодного з досліджуваних нами підприємств не характеризується ідеальною стратегічною позицією на ринку. Молочна компанія «Галичина» та ПП «Галицьке курча» з визначеними можливостями потрапляють у квадрат матриці, який характеризується привабливою стратегічною позицією, але керівництву цих підприємств необхідно докласти значних ресурсів і можливостей, зокрема на повну потужність використовувати маркетинговий потенціал, щоб протидіяти значним зовнішнім загрозам.

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ТзОВ «Агролан» та агрохолдингу «Лендком» показує, що вони потрапляють у квадрат матриці, якому відповідає зріла стратегічна позиція підприємства, а це означає, що рівень використання маркетингового потенціалу достатньо низький, хоча незначні і загрози зовнішнього середовища.

Розроблення стратегій розвитку підприємств АПК, враховуючи рівень впливу сильних та слабких сторін, доречно на основі матриці (рис. 4.9).



Вагомість стратегічних напрямів	Сторони підприємства	
	слабка	сильна
Висока	Стратегія розвитку	Підтримування зусиль
Низька	Низькі пріоритети	Зниження інвестицій

Рис. 4.9. Стратегічні орієнтири щодо сильних та слабких сторін підприємств АПК

*Побудовано на основі джерела: [128, с. 44].*

За даними рис. 4.8 в результаті побудови матриці можна отримати чотири основні напрями стратегічного розвитку:

- стратегія розвитку – використовується, якщо простежується відчутний вплив слабкої сторони підприємства агропромислового бізнесу на цільовий ринок підприємства;
- стратегія підтримування позицій – доцільна, якщо сильна сторона підприємства агропромислового бізнесу є важливою для цільового ринку;
- стратегія зниження інвестицій – сильна сторона агропромислового підприємства не є важливою для цільового ринку;
- стратегія низького рівня пріоритетності – йдеться про напрям роботи, що не є визначальним для роботи на цільовому ринку.

Формуючи стратегічні напрями розвитку, враховуючи сильні та слабкі сторони своєї діяльності, підприємство агропромислового комплексу повинно врахувати потужності конкурентів на ринку, що їх інструменти при побудові стратегій розвитку.

Наприклад, дослідження сильних та слабких сторін молочної компанії «Галичина» проводять за такими основними показниками: технологія, витрати, маркетинговий потенціал, сервіс. Для визначення стратегічних напрямів компанії щодо виділених показників досліджуємо:

- позиції підприємств-конкурентів на основі п'ятибальної шкали;
- для кожного показника визначаємо ранг, з позиції споживчої цінності для споживача;

• здатність підприємств – конкурентів покращувати значення досліджуваних показників.

На основі проведених досліджень формуємо стратегічні напрями розвитку для молочної компанії «Галичина» та ТзОВ «Агролан» щодо виділених показників (табл. 4.6). Кінцевим результатом дослідження сильних і слабких сторін підприємств агропромислового ринку є визначення їх конкурентних переваг.

Таблиця 4.6

**Розроблення стратегічних напрямів щодо сильних сторін  
молочної компанії «Галичина», балів**

Показник	Позиції молочної компанії «Галичина»	Позиції конкурента	Важливість для споживача	Можливості молочної компанії «Галичина» щодо поліпшення показника	Можливості конкурента щодо поліпшення показника	Стратегії
Технології	4	4	Середня	Середня	Низька	Збільшення інвестицій
Витрати	4	3	Висока	Середня	Середня	Підтримка позиціонування
Маркетинговий потенціал	4	3	Середня	Середня	Середня	Концентрація зусиль
Якість	4	3	Висока	Висока	Середня	Підтримка позицій

Побудовано автором на основі власних досліджень

Результати, відображені у табл. 4.6, показують, що досліджувані підприємства ще не повністю використовують можливість покращення рівня виробництва, оскільки рангова оцінка є на рівні «4». Враховуючи той факт, що підприємство-конкурент не приділяє належної уваги щодо підвищення ефективності виробництва, стратегічним напрямом за рейтинговою оцінкою є збільшення інвестицій.

За показником «витрати» молочна компанія «Галичина» має середні позиції (ранг 4), а конкурент – нижчі позиції (ранг 3). Цей показник достаньмо вагомий для ефективності роботи підприємства, але такі рейтингові оцінки показують невисокі перспективи для його покращення. Тому стратегія для досліджуваних підприємств за цим показником – підтримання позицій позиціонування.

За показником «маркетинговий потенціал» молочна компанія «Галичина» займає середні позиції (ранг 4), тоді як конкурент – дещо гірші, із рангом 3. Для споживача дана категорія має середній рівень, проте і в конкурента, і в молочної компанії «Галичина» є можливості для підвищення інтенсивності використання інструментів маркетингового потенціалу. Тому для цього показника доречною буде стратегія концентрації зусиль.

Не менш важливий показник для споживача – «якість». Рангова оцінка молочної компанії «Галичина» – на рівні рангу 4, тоді як у конкурента дорівнює 3–му рангу. При цьому можливості для покращання даного показника у досліджуваних підприємств майже однакові. Рекомендованою стратегією буде підтримування позицій.

Враховуючи специфіку підприємства, його галузевої належності, рівня невизначеності, часові характеристики стратегічного планування розглядаються у динамічному середовищі. Помилково вважати, що результативність стратегічного планування визначається фактором часу – тривалістю охоплення планування. Досягнути результативності краще завдяки збільшення частоти планування та змістовного наповнення стратегічного плану.

Наявність у досліджуваних підприємствах стратегічних складових маркетингового планування відображено у табл. 4.7.

Таблиця 4.7

**Стратегічні складові маркетингового планування  
підприємств АПК різних груп**

Показник	Молочна компанія «Галичина»	ТЗОВ «Агролан»	Агрохолдинг «Лендком»	ПП «Галицьке курча»
1	2	3	4	5
Наявність маркетингової стратегії до 5 років	+	+	+	+
Уточнення стратегічної місії підприємства	+	+	+	+
Наявність дерева цілей	+	+	+	+
Прогноз обсягу попиту та пропозиції	+	-	+	+
Прогноз рівня впливу факторів конкурентного середовища	+	+	+	+
Аналіз організаційно-технічного рівня підприємства	+	+	+	+
Структурування складових стратегії ринкової підприємства на обраних ринках	+	-	+	+
Дослідження існуючих мереж збуту	+	-	+	+
Наявність маркетингового підрозділу	+	+	+	+
Забезпечення внутрішніх і зовнішніх зв'язків служби маркетингу	+	+	+	+
Міжфункціональна координація всіх підрозділів підприємства	+	+	+	+
Формування стратегії реклами і стимулювання збуту	+	+	+	+
Організація збуту продукції	+	+	+	+
Наявність сформованої збутової мережі	+	+	+	+
Наявність договорів на реалізацію продукції	+	+	+	+
Організація реклами і стимулювання збуту	+	+	+	+

Побудовано на основі даних підприємств.

Отже, на рівні аналізованих груп агропромислових підприємств дещо слабшими є позиції агропідприємства ТзОВ «Агролан», у якому не здійснюються на фаховому рівні аналіз і прогнозування потреб і попиту, кон'юнктури ринку, дослідження існуючих мереж збуту, прогнозування конкурентоспроможності майбутніх товарів, не розробляється ринкова стратегія підприємства на обраних ринках, не проводиться дослідження існуючих мереж збуту, та агропідприємства ПП «Галицьке курча», яке не займається прогнозуванням конкурентоспроможності майбутніх товарів.

Варто зазначити, що стратегія маркетингу – це визначена сукупність цілей та завдань, яких прагне досягти підприємство щодо кожного окремого товару та кожного окремого ринку на певний період. Основною засадою стратегії є процес здійснення комерційної діяльності підприємства агропромислового комплексу враховуючи кон'юнктуру ринку. Результативність вибраної стратегії забезпечується попереднім дослідженням ринку щодо аналізу смаків та уподобань споживачів, поведінки конкурентів, їхньої асортиментної політики. Найпоширенішими стратегіями маркетингу є: проникнення на ринок; розвиток ринку; розробка товару; диверсифікація.

Аналізуючи наявність/відсутність маркетингових стратегій на досліджуваних підприємствах агропромислового комплексу (табл. 4.8), з'ясовано, що найбільш поширеними є короткострокові стратегії терміном від 1 до 10 років, що використовуються всіма досліджуваними агропромисловими підприємствами. Варто зазначити, що підприємство ТзОВ «Лендком» свою діяльність на ринку будує відповідно до основних положень довгострокової стратегії, термін реалізації цієї стратегії в часовому періоді становить від 30 до 50 років.

Як показують результати дослідження, найбільш невизначене становище у ТзОВ «Агролан», оскільки свою роботу воно будує на основі стратегії виживання. Стабільне становище на ринку має приватне підприємство «Галицьке курча», оскільки працює на основі стратегії стабілізації, пропонуючи продукцію для цільового сегмента за середньою

ціновою категорією. Молочна компанія «Галичина» працює на ринку на основі стратегії росту, що супроводжується значним охопленням ринку завдяки гнучкій ціновій політиці та широкому асортименту для різних сегментів ринку.

Таблиця 4.8

**Наявність маркетингових стратегій та програм підприємств АПК різних груп**

Вид стратегії	Молочна компанія «Галичина»	ТзОВ «Агролан»	ТзОВ «Лендком»	ПП «Галицьке курча»
<b>Стратегії за строками розробки</b>				
Довгострокова (30–50 років)	-	-	+	-
Середньострокова (10–30 років)	+	-	+	-
Короткострокова(1–10 років)	+	+	+	+
<b>За ієрархією стратегій підприємства</b>				
Загальнокорпоративна	+	+	+	+
Бізнес-стратегія	+	+	+	+
Маркетингова функціональні	+	-	+	+
<b>Залежно від загальноекономічного стану підприємства</b>				
Виживання	-	+	-	-
Стабілізації	-	-	-	+
Росту	+	-	+	-
<b>За конкурентними перевагами підприємства</b>				
Цінового лідерства	+	-	-	-
Диверсифікації	+	+	-	+
Концентрації	-	-	+	-
<b>Залежно від методу обрання цільового ринку</b>				
Товарної спеціалізації	+	-	-	-
Сегментної спеціалізації	-	+	-	-
Односегментної концентрації	-	-	-	+
Вибіркової спеціалізації	-	-	-	-
Стратегія повного охоплення	+	-	+	-

Розраховано на основі даних підприємств.

Для того щоб стратегії у межах стратегічних планів маркетинг-менеджменту досліджуваних підприємств були запроваджені, необхідно забезпечувати реалізацію їх структурних складових.

Молочна компанія «Галичина» входить до п'ятірки лідерів серед виробників незбираної молочної продукції в Україні, є одним з основних постачальників молочної продукції в Західному регіоні та планує розширити сферу свого впливу на інші регіони (рис. 4.10).

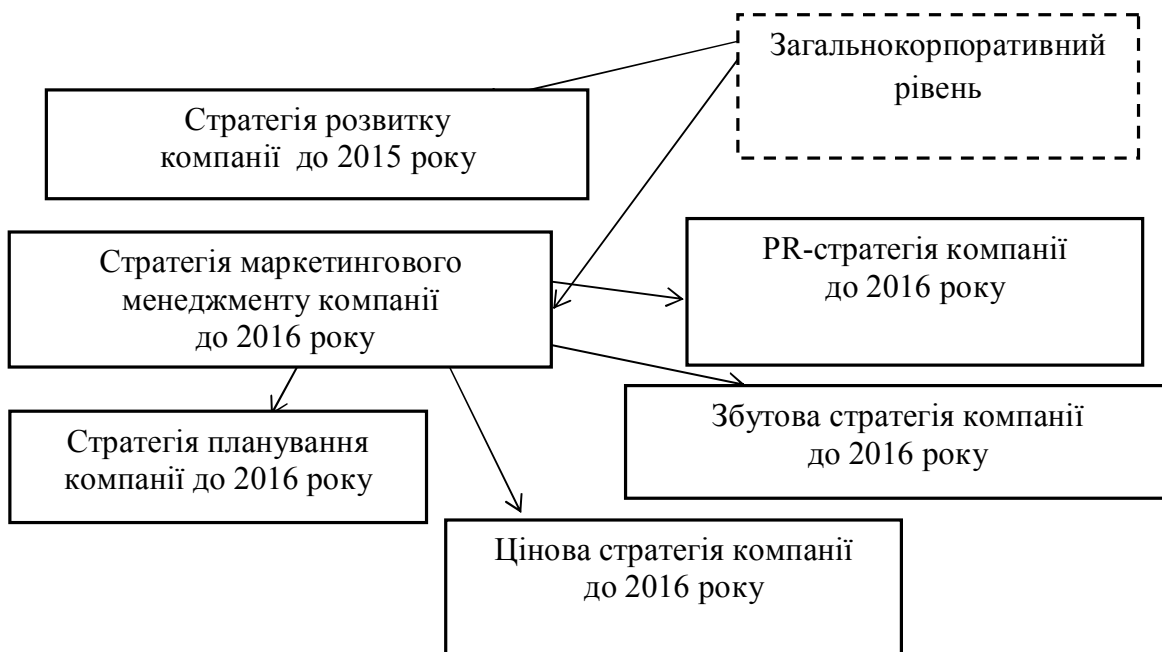


Рис. 4.10. Складові напрями стратегічного маркетингового планування молочної компанії «Галичина»

Побудовано на основі бізнес-плану підприємства.

Забезпечується виконання кожного напрямку стратегії розвитку молочної компанії «Галичина» сукупністю цілей, яких підприємство намагається досягти.

Відобразимо цілі та завдання діяльності в управлінні підприємством згідно зі стратегічним планом маркетинг-менеджменту молочної компанії «Галичина» (рис. 4.11).



*Рис. 4.11. Цілі стратегічного плану маркетинг-менеджменту молочної компанії «Галичина»*

Побудовано на основі бізнес-плану підприємства.

Головною метою діяльності молочної компанії «Галичина» є досягнення певного рівня прибутку з урахуванням стратегії насичення ринку товарами та послугами, задоволення економічних та соціальних інтересів акціонерів компанії. Для досягнення цієї мети молочна компанія «Галичина» здійснює:

- виробництво молочної продукції;
- веде торгівельну діяльність з врахуванням різновидів торгівлі;
- забезпечує процес переробки готової сировини;
- є посередником на ринку;
- виступає оптовим та роздрібним торговцем на ринку;
- здійснює виробництво товарів народного споживання;



- виконує монтажні та ремонтні роботи;
- виконує інші види діяльності, передбачені її статутом.

Цілями стратегічного плану маркетингового менеджменту молочної компанії «Галичина» є:

- підвищення ефективності стратегії позиціонування;
- збільшення частки ринку завдяки залученню нових споживачів;
- розширення системи комунікацій;
- посилення конкурентної боротьби;
- розширення системи збуту;
- формування позитивного іміджу в сприйнятті цільовими аудиторіями.

У межах системи логістики, молочна компанія «Галичина» планує змінити стратегію підштовхування «Push-стратегії» на стратегію підтягування «Pull-стратегію», щоб забезпечити взаємоузгодженість дій структурних підрозділів: маркетингу та організації виробництва. В перспективі така зміна вектору стратегій дасть можливість щорічно підвищувати обсяги товарообороту на 5–10%.

Аналіз стратегічного планування підприємствами ТзОВ «Агролан» відображено на рис. 4.12.

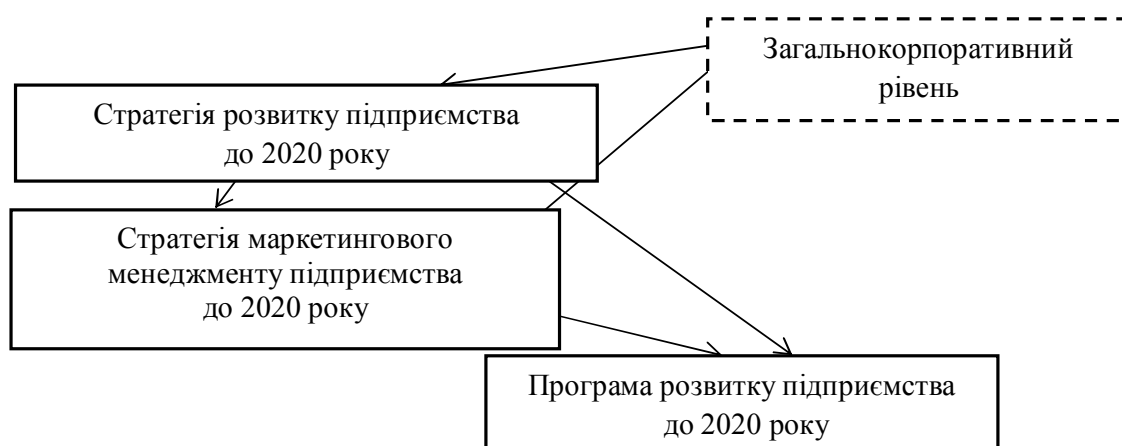


Рис. 4.12. Аналіз стратегічного маркетинг-планування підприємствами ТзОВ «Агролан»

*Побудовано на основі бізнес-плану підприємства.*



2. Розпочати розробку нових видів продукції, розширювати асортимент (провести дослідження ринку в пошуках виявлення нових потреб і вподобань споживачів; встановлення нового устаткування для виробництва).

Ціль 2. Забезпечити якість продукції на рівні світових стандартів. У межах цієї цілі визначено досягнення таких завдань:

1. Впроваджувати на підприємстві систему якості, яка буде відповідати міжнародним стандартам (закуповувати лише високоякісну сировину для виробництва, модернізувати лабораторію якості для перевірки всієї сировини і готових виробів; виробляти екологічно чистий і натуральний продукт без використання штучних барвників, консервантів та хімічних добавок).

2. Технічне переозброєння підприємства (демонтувати та замінити дві старі лінії з виробництва макаронних виробів, автоматизувати цикл виробництва та зменшити чисельність виробничого персоналу, ввести в експлуатацію млин для виробництва високоякісного борошна).

Ціль 3. Налагодження системи збуту продукції підприємства в Україні та за її межами. Визначено досягнення таких завдань:

1. Потужна комунікаційна промоція власної торгової марки (розробка яскравого дизайну упакування; реклама на телебаченні, радіо, в пресі; забезпечення наявності власної продукції в усіх магазинах, супермаркетах та інших торгівельних закладах).

2. Налагодження зв'язків із закордонними партнерами (участь у всеукраїнських і міжнародних виставках та конкурсах для підвищення іміджу і привабливості для партнерів; гнучка політика цін, доставка продукції за місцем замовлення; пошук каналів збуту продукції підприємства за кордоном).

Дещо іншою є структура стратегічного плану маркетинг–менеджменту агрохолдингу «Лендком» (рис. 4.14).

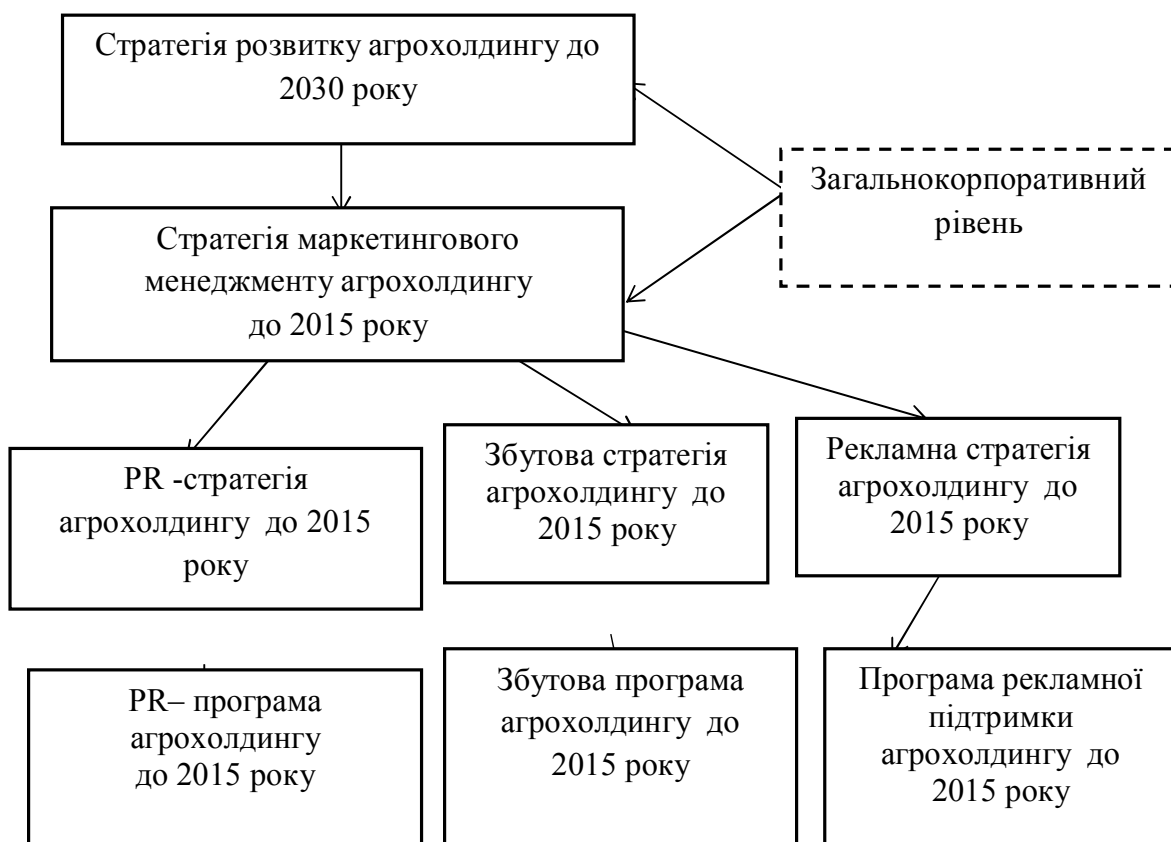


Рис. 4.14. Складові стратегічного маркетингового планування агрохолдингу «Лендком»

Побудовано на основі бізнес-плану підприємства.

Мета діяльності агрохолдингу – забезпечувати споживачів кращими за якістю і рівнем екологічності продуктами, які б були доступними за цінами. У діяльності керівництво агрохолдингу «Лендком» дотримує принципу: краще продавати велику кількість товару за невисокою ціною регулярно, ніж не часто невелику кількість за високою ціною.

Мета діяльності агрохолдингу «Лендком» реалізується у визначених цілях і завданнях стратегічного плану маркетинг–менеджменту (рис. 4.15).

Основні принципи формування маркетингової стратегії розвитку агрохолдингу «Лендком» у зовнішньому середовищі:

- активний пошук потреб у продукції аграрного виробництва в різних регіонах України, найбільш ефективно і якісне їх задоволення, використання зворотного зв'язку зі споживачами;

- збільшення частки присутності на світовому ринку агропродукції, а також у взаємовідносинах з місцевими та міжнародними органами впливу (торгові організації, різні рівні влади);
- максимальне використання потенційних можливостей зовнішнього середовища і попередження негативного його впливу;
- внесок у зміцнення економічної системи загалом і агроринку зокрема.



Рис. 4.15. Цілі та завдання стратегічного плану маркетинг-менеджменту агрохолдингу «Лендком»

*Побудовано на основі бізнес-плану підприємства.*

До цілей маркетингового менеджменту як складової стратегічного планування агрохолдингу «Лендком», належать:

- збереження частки ринку та можливість утримання на світовому ринку;
- розширення потенціалу у виробництві;
- збільшення експорту агропродукції;
- розвиток брендингу;
- виробництво унікальних продуктів;
- формування ефективної системи угод з партнерами в системі збуту.

Враховуючи особливості діяльності ПП «Галицьке курча», структурна компонента стратегічного плану маркетинг–менеджменту відрізнятиметься від розглянутих раніше підприємств (рис. 4.16).

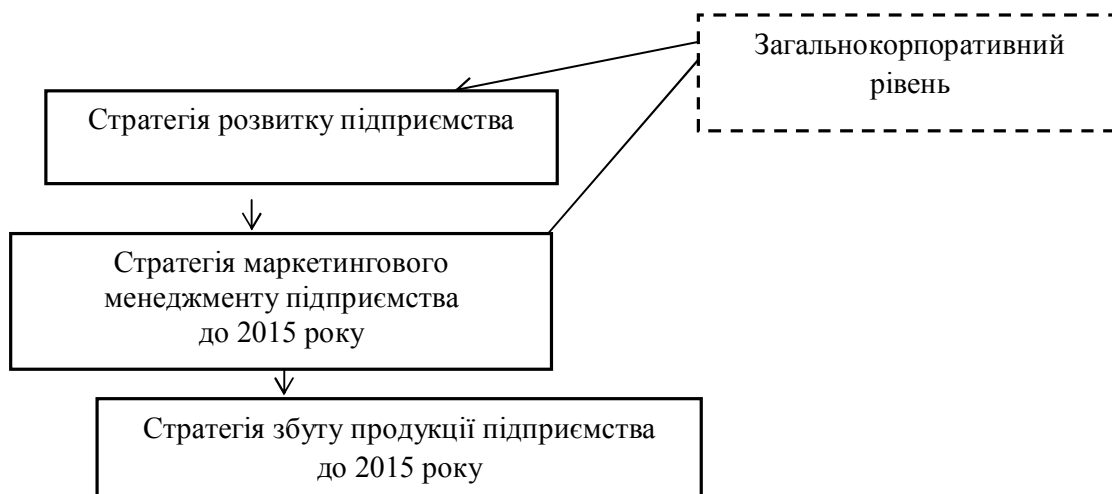


Рис. 4.16. Складові стратегічного плану маркетинг–менеджменту  
ПП «Галицьке курча»

*Побудовано автором на основі бізнес-плану підприємства.*

Відповідно до структури стратегічного плану маркетинг–менеджменту визначено цілі та завдання діяльності ПП «Галицьке курча» (рис. 4.17).



Рис. 4.17. Цілі та завдання стратегічного плану маркетинг–менеджменту ПП «Галицьке курча»

*Побудовано на основі бізнес-плану підприємства.*

Цілі стратегічного маркетингового планування досліджуваних підприємств при їх визначенні відповідають таким вимогам:

- ієрархічність: найвища – у агрохолдингу «Лендком», відповідно маркетингові цілі агрохолдингу підпорядковані цілям розвитку, а цілі агрохолдингу, у свою чергу, мають бути підпорядкованими місії його діяльності на ринку;

- кількісна визначеність – найпростіше простежується у молочній компанії «Галичина» та ПП «Галицьке курча за обсягом і часом;

- реальність – забезпечується на найвищому рівні молочною компанією «Галичина» та ПП «Галицьке курча», цілі маркетингового менеджменту підприємств максимально узгоджені з реальними можливостями;

– взаємо узгодженість – на найвищому рівні в агрохолдингу «Лендком» і молочній компанії «Галичина», при цьому дії та рішення щодо досягнення однієї цілі не суперечать досягненню інших цілей (наприклад, створення високоякісного товару та мінімізація витрат);

– гнучкість – найвища є в агрохолдингу «Лендком», постійно зазнає змін у результаті змін у навколишньому середовищі.

Оцінка цілей маркетингового стратегічного планування відображена у табл. 4.9 та на рис. 4.18.

Таблиця 4.9

### Оцінка цілей агропромислових підприємств

Принципи	Молочна компанія «Галичина»	ТзОВ «Агролан»	Агрохолдинг «Лендком»	ПП «Галицьке курча»
Ієрархічність	8	6	9	7
Кількісна вираженість	8	6	7	8
Реальність	8	5	7	8
Взаємоузгодженість	7	6	6	7
Гнучкість	6	7	9	8

Розраховано на основі даних підприємств.

Отже, за ієрархічністю та гнучкістю лідерські позиції займає агрохолдинг «Лендком», за кількісною компонентою, реальністю та взаємоузгодженістю – ПП «Галицьке курча» та молочна компанія «Галичина».

Необхідність процесу стратегічного маркетингового планування й визначення ієрархії цілей підприємств агропромислового ринку є об'єктивною необхідністю, оскільки мінливих і динамічних умов розвитку ринку збільшуються рівень конкуренції та ризик їх функціонування.



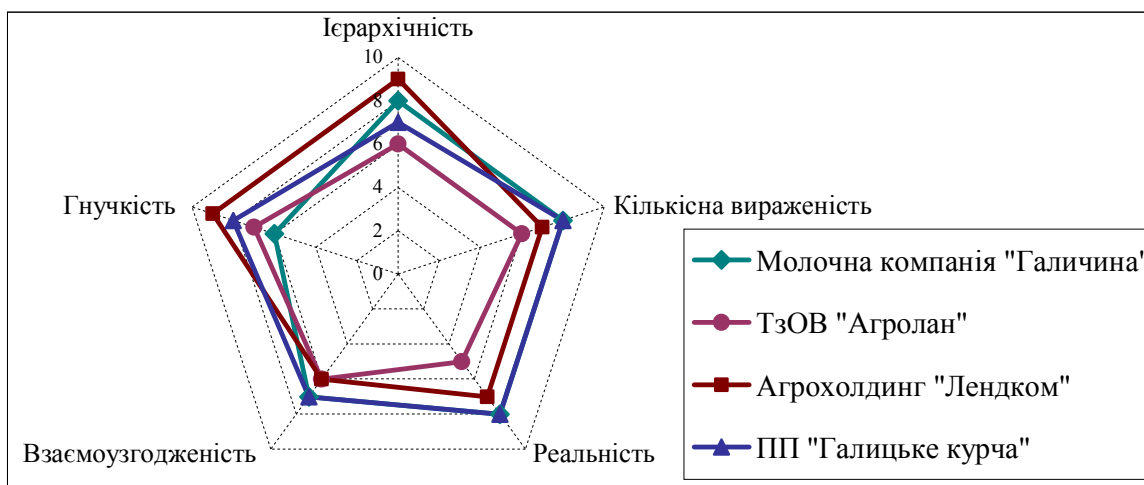


Рис. 4.18. Оцінка цілей маркетингової стратегії досліджуваних агропідприємств

Розраховано на основі даних підприємств.

Маркетинговий підхід до ухвалення управлінських рішень дає змогу виробити цілі, стратегії, тактику поведінки агропромислового підприємства на ринку та його товарну, цінову, збутову, комунікативну стратегії.

Використання процесу стратегічного маркетингового планування як складової маркетингового менеджменту допоможе суб'єктам підприємницької діяльності краще адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища та забезпечити стратегічний розвиток свого підприємства.

#### 4.3. Мотиваційна складова маркетинг–менеджменту підприємств АПК

Маркетинг є творчою та креативною діяльністю адже стандартні способи та підходи до роботи з часом не відповідатимуть потребам споживача, який постійно потребує нового. Набуття товаром певних переваг, як матеріальних, (рис. 4.19), так і нематеріальних (рис. 4.20), зумовлюють попит на продукцію.

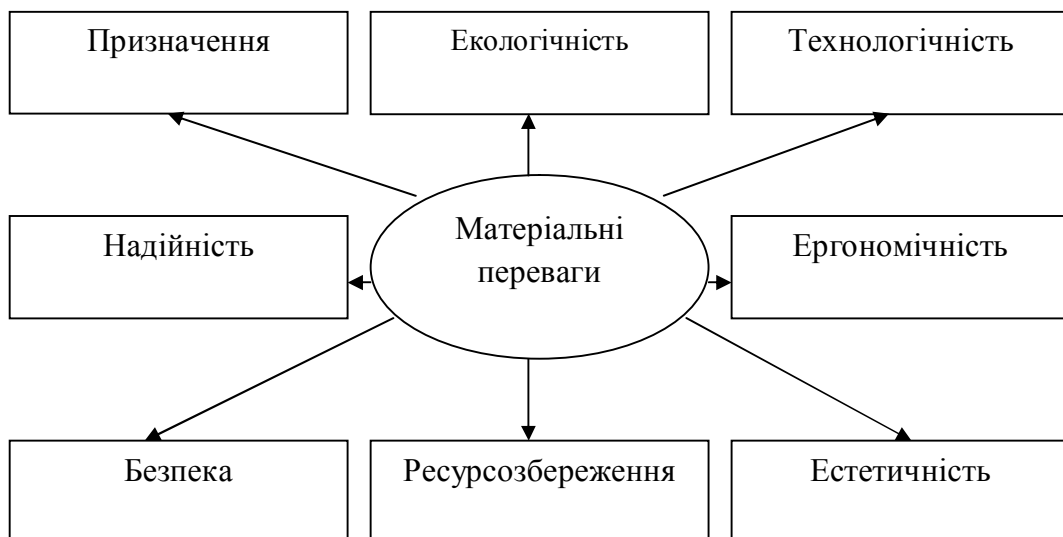


Рис. 4.19. Структура матеріальних переваг підприємства відповідно до потреб споживача

*Розробка автора.*

Від креативності та творчої, інтелектуальної й інноваційної діяльності підприємства залежить розвиток маркетингу. Маркетингова діяльність та управління нею потребує нових нестандартних рішень, оригінальних ідей, що будуть оцінені споживачем. Постійне оновлення товару, способів його просування, розподілу, застосування на підприємствах інноваційних технологій ґрунтуються на творчій та кваліфікаційній складових персоналу системи маркетинг–менеджменту. Саме персонал втілює інноваційні розробки, генерує нові рішення, сприяє нематеріальному та матеріальному розвитку підприємства. Отже, потрібна і відповідна мотивація персоналу, що працює у сфері маркетингу. Від рівня мотивації працівників-маркетологів залежить їх виробнича активність, сутність роботи, якість прийняття рішень. Від бажання творчо працювати та емоційного стану працівника залежить процес генерування ідей і впровадження певних креативних рішень.



Рис. 4.20. Структура нематеріальних переваг підприємства відповідно до потреб споживача

Розробка автора.

Маркетолог, як новатор, визначає джерело й інтенсивність потоку ідей і пропозицій. Це єдиний чинник аграрного виробництва, що містить у собі творчу складову. Хоча маркетолог в аграрному підприємстві – головний суб'єкт інноваційних процесів, який спричиняє вихід за межі існуючого й обумовлює зміни в суспільстві, в численних дослідженнях у сфері інноваційного менеджменту майже не аналізуються особистості новатора. Ситуацію, що склалася у сфері мотивації креативності менеджерів і маркетологів в АПК, характеризує низка протиріч: механізм створення маркетингового рішення розглядається як дещо синкретичне – у конструюванні ідей центральне місце відведене концепції "чорної шухляди"; мотивація маркетолога за замовчуванням вважається підпорядкованою загальній трудовій мотивації, хоча безліч досліджень свідчать, що у них більше відмінного, ніж спільного; оцінка праці маркетолога за кінцевими результатами не враховує аспекти творчості, що не є практично значущими тощо.

Отже, з одного боку, необхідна наявність керівників, здатних організувати маркетингову діяльність на підприємстві, а з іншого –

персоналу (маркетологів), що володіє професійними компетенціями, креативністю та високим рівнем мотивації.

Ефективність роботи відділу маркетингового управління на підприємствах агропромислового комплексу забезпечується виконанням поставлених завдань, серед яких вагоме місце належить системі мотивацій, яка орієнтована на кінцевого споживача, посередника, постачальника та працівника підприємства.

Радикальні зміни в господарському механізмі, формування соціально орієнтованого ринкового господарства вимагають поліпшення якості кадрового менеджменту. Персонал підприємства – об'єкт дослідження різних наук з огляду на його роль у досягненні цілей бізнесу. Одним з основних елементів підвищення результативності використання кадрів є управління якістю праці, її мотивацією на основі розширення спектра використання інструментів маркетингу, формування ефективної системи мотивацій персоналу.

Мотивацію персоналу розглядають під кутом різних категорій персоналу підприємства, або як працю в різних галузях чи виробництвах, особливо якщо це стосується агропромислового комплексу.

Мотивація персоналу в широкому сенсі розглядається як філософія і стратегія управління персоналом, а у більш вузькому може бути представлена як функція системи маркетинг–менеджменту підприємства агропромислового бізнесу.

Система мотивацій персоналу відображає намагання працівника забезпечити належний рівень своєї працездатності та конкурентоспроможності з метою отримання більшої винагороди, можливості кар'єрного росту, що для підприємства агропромислового бізнесу проявляється в наявності висококваліфікованих і лояльних працівників.

Результативність трудової діяльності працівника, якість його праці залежать значною мірою від того, наскільки вектор її мотиваційної спрямованості збігатиметься з поставленими перед ним виробничими завданнями. Зміни в мотивації праці мають бути адаптовані до умов

виробництва, ринкового середовища, ринку праці, пріоритетів маркетингової стратегії.

Мотиваційні ефекти для працівника підприємства структуруються залежно від рівня управління економікою (рис. 4.21).



Рис. 4.21. Структура мотиваційного ефекту трудової діяльності персоналу підприємств АПК на різних рівнях управління економікою

*Побудовано автором на основі власних узагальнень*

Якщо розглядати мегарівень, то на формування мотиваційного ефекту впливають: попит та пропозиція, рівень оплати праці; вимоги до кваліфікації

праці; ситуаційний аналіз трудової міграції. Порівняння розмірів матеріального стимулювання та рівня життя працівників вітчизняних і закордонних підприємств формує депресивні настрої, спонукає працівників мігрувати за межі країни в пошуках більших заробітків.

На регіональному рівні важливо зосередити увагу на питаннях оплати праці в галузі, фінансово-економічного стану підприємств, матеріально-технічної бази, впровадження інновацій.

На рівні підприємства мотиваційний механізм зорієнтований на результативність роботи працівників і підприємства, ефективність управління, особливості трудових взаємовідносин, відношення до власності, лояльності працівників.

Мотиваційний механізм передбачає використання економічних адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних та соціальних методів, які використовуються в різних поєднаннях і диференційовані за пріоритетами використання (рис. 4.22).



Рис. 4.22. Пріоритети формування мотиваційного механізму працівників підприємств агропромислового комплексу\*

*Побудовано на основі власних досліджень.*

Реалізація мотиваційного механізму для працівників підприємства агропромислового комплексу здійснюється з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників.

Внутрішні чинники формують базис мотивації персоналу і їх доцільно поділити на чотири групи: природні здібності, особистісно-якісні характеристики, професійні характеристики, особисті мотиваційні пріоритети.

Зовнішні чинники поділяються на такі, що визначаються кадровою політикою підприємства і включають організацію морального та матеріального стимулювання, заходи кадрової політики, оцінки праці, морально-психологічний клімат, умови праці, і ті, що не залежать від підприємства, а саме: рівень життя населення, фінансово-економічний стан регіону, ситуація на ринку праці, чинні соціальні гарантії.

Проаналізуємо в досліджуваних нами підприємствах рівень використання мотиваційного механізму на основі пріоритетних формувань (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

#### Оцінка пріоритетів мотивації персоналу аграрних підприємств

Пріоритет формування мотивів	Підприємство			
	ТзОВ «Захід-Вест»	ТзОВ «Агролан»	Агрохолдинг «Лендком»	ПП «Святослав»
<b>Економічні прямі</b>				
Заробітна плата основна	+	+	+	+
Додаткова заробітна плата	+	-	+	-
Премії	+	-	-	-
<b>Економічні непрямі</b>				
Нагороди	-	-	-	-
Пільги в харчуванні	-	+	-	-
Оплата житла, транспорту	+	-	+	-
Оплата навчання	-	-	+	-

Продовження табл.4.10

<b>Адміністративні</b>				
Графік роботи	+	+	+	+
Режим праці	+	+	+	+
<b>Організаційно-виробничі</b>				
Охорона праці	+	+	+	+
Поліпшення умов праці	+	-	+	-
<b>Морально-психологічні</b>				
Подяки, грамоти	-	-	-	-
Формування корпоративної культури	+	-	+	-
<b>Соціальні</b>				
Просування кар'єрними щаблями	+	-	+	-
Медичне обслуговування	-	-	-	-
Соціальні пільги	+	+	+	+

(«+»-наявні, «-» – відсутні).

Побудовано на основі власних досліджень.

Результати дослідження, відображені в табл. 4.10, показують, що найбільш широко реалізуються пріоритетні напрями мотиваційного механізму – адміністративні та організаційно-виробничі. Такий засіб стимулювання, як премії наявний лише в ТзОВ «Захід-Вест». Серед економічних непрямих методів у досліджуваних нами підприємствах аграрного ринку наявні лише оплата житла та харчування в ТзОВ «Захід-Вест» та агрохолдингу «Лендком».

Дещо інші вагові чинники мотивації працівників у переробних підприємствах АПК (табл. 4.11). У мотиваційному механізмі переробних підприємств, на відміну від аграрних, серед прямих економічних чинників з'являється чинник мотивації – премії, які працівники можуть отримати в усіх досліджуваних нами підприємствах.

Не менш важливим мотиваційним чинником для працівників є подяки, які наявні в усіх, окрім підприємства «Святослав», зростання по кар'єрній



лінії, на що можуть очікувати всі працівники досліджуваних нами підприємств.

Таблиця 4.11

### Оцінка пріоритетів мотивації персоналу переробних підприємств АПК

Пріоритет формування мотивів	Підприємство			
	Молочна компанія «Галичина»	ПП «Святослав»	ТзОВ «Левір»	ПП «Явір»
<b>Економічні прями</b>				
Заробітна плата основна	+	+	+	+
Додаткова заробітна плата	-	-	+	
Премії	+	+	+	+
<b>Економічні непрямі</b>				
Нагороди	+	-	+	-
Пільги в харчуванні	-	+	-	-
Оплата житла, транспорту	-	-	+	-
Оплата навчання	+	-	+	-
<b>Адміністративні</b>				
Графік роботи	+	+	+	+
Режим праці	+	+	+	+
<b>Організаційно-виробничі</b>				
Охорона праці	+	+	+	+
Поліпшення умов праці	+	+	+	-
<b>Морально-психологічні</b>				
Подяки, грамоти	+	-	+	+
Формування корпоративної культури	+	+	+	-
<b>Соціальні</b>				
Просування кар'єрними щаблями	+	+	+	+
Медичне обслуговування	+	-	-	-
Соціальні пільги	+	+	+	+

(«+»-наявні, «-» – відсутні).

Побудовано на основі власних досліджень.

Ще одним напрямом мотиваційної складової у структурі системи

маркетинг-менеджменту є мотивація споживача і посередника щодо придбання продукції підприємства агропромислового комплексу.

Сутність мотивації споживача розглядається як необхідність інформування не лише про високий рівень споживчої цінності продукту, але й тим самим спонукати його до придбання продукту.

Тому високий рівень інформативності та рівень комунікативного впливу на споживача з метою купівлі товару – основні цілі маркетинг-менеджменту, що досягаються в результаті реалізації мотиваційної політики комунікацій. Мотиваційний процес варто розглядати як інтерактивний діалог між підприємством і споживачем, який реалізується в процесі підготовки до продажу товару, під час продажу і подальшого використання. При цьому програми мотивацій варто формувати не лише з урахуванням специфіки кожної сегментної групи, але й окремих споживачів. Завдання, яке постійно стоїть перед маркетологами, – це моніторинг факторів впливу на споживача в процесі прийняття рішень. У свою чергу сформований інструментарій мотивацій залежатиме від специфіки ринку та асортиментної політики на ньому.

Інструментами мотиваційного механізму є такі складові: реклама, стимулювання збуту (просування продажу), персональний (особистий) продаж, паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю, ПР або PR) і прямий маркетинг. Використовуючи складові мотиваційної політики підприємства агропромислового ринку повинні врахувати такі чинники:

- тип ринку;
- готовність до купівлі;
- життєвий цикл продукції;
- становище підприємства на ринку.

Ефективність механізму мотивацій споживачів і посередників, від яких залежить стабільність роботи підприємств агропромислового ринку та задоволення потреб кінцевих споживачів, розглядатимемо в аграрних і харчопереробних підприємствах.

Враховуючи напрям роботи підприємства на ринку формується інструментарій комплексу мотивацій. Так, наприклад, для торговельних посередників використовуються наступні засоби:

1) заліки і знижки. Варто зазначити, що через надмірне їх застосування посередники можуть змінювати графік закупівель, щоб дочекатись знижки. У всьому розмаїтті практик виділяють три основні типи: торговельні знижки, знижки за обсяг, фінансові знижки;

2) спільна реклама. Як доводить практика, саме посередники відповідають за процес просування продукту на ринку, при цьому виробнику можуть покривати такі витрати у межах 50% від загального обсягу витрат. Окрім цього виробник може звернутися до посередника вже з частиною сформованого рекламного буклету.

3) навчальні тренінги торговельного персоналу дистриб'юторів. Враховуючи умови ринку праці, трапляються ситуації коли рівень кваліфікації персоналу посередника, не відповідає вимогам виробника, тому для них проводять навчання, надають спеціальні інструкції, організують конференції.

Комплекс мотивацій, орієнтовний на кінцевого споживача, побудований на основі таких складових:

- купони;
- знижки;
- премії;
- конкурси;
- лотереї;
- поширення зразків;
- програма лояльності;
- товарна вітрина;
- знижки-повернення;
- рекламне розміщення продукту.

Засоби мотиваційного механізму потребують певних витрат, тому всі

рішення щодо програми мотивації, яка розробляється у підприємствах агропромислового комплексу, мають прийматись виважено й на основі стратегічного підходу. Прийняття рішення щодо формування механізму мотивації здійснюється поетапно:

1) планування – вибір цільової аудиторії, визначення цілей, формування бюджету, вибір складових мотиваційного механізму, створення програми мотивації, складання графіків;

2) реалізація – тестування програми мотивацій, реалізація програми мотивацій;

3) оцінювання систем мотивації – оцінювання програми, внесення необхідних змін.

Розгляд мотиваційного механізму підприємства агропромислового ринку має передбачати аналіз загальної суми витрат на маркетинг і частки в ній витрат на засоби мотиваційного механізму. Враховуючи специфіку роботи аграрних, переробних і харчових підприємств, сума витрат на маркетинг, а відповідно і бюджет витрат на програму мотивацій, буде різна.

Аналізуючи структуру витрат на маркетинг аграрних підприємств за напрямками діяльності, доходимо висновку, що найбільшу суму витрат підприємства здійснюють на рекламу та засоби стимулювання збуту. Варто відзначити, що сума витрат на маркетинг відображає пропорційність розміру аграрних підприємств (табл. 4.12). Серед маркетингових витрат у досліджуваних нами підприємствах обсяг витрат на рекламу за досліджуваний період у ТзОВ «Захід-Вест» у 2012 р. порівняно з 2005 р. зріс на 7,9 тис. грн, у 2012 р. порівняно з 2011–м – відповідно на 3,8 тис. грн. У ПП «Галицьке курча» обсяг цих витрат також зріс: у 2012 р. порівняно з 2005 р. – на 1,8 тис. грн, у 2012 р. порівняно з 2011–м – на 0,4 тис. грн. Проте в ТзОВ «Агролан» сума витрат на рекламу зменшилась: у 2012 р. порівняно з 2005 р. – на 0,5 тис. грн, у 2012 р. порівняно з 2011–м – на 0,1 тис. грн. Коливається протягом 2005–2012 років сума витрат на маркетинг у агрохолдингу «Лендком»: якщо у 2006 р. вона становила 145,1 тис. грн, то у

2009 р. – 139,3 тис. грн, у 2011 р. – 143,3 тис. грн, у 2012 р. – 142,9 тис. грн.

Таблиця 4.12

**Динаміка зміни витрат на маркетинг аграрних підприємств АПК  
за 2005–2012 рр., тис. грн**

Підприємство	Рік					Динаміка змін, +/-	
	2005	2007	2009	2011	2012	2012 р. до 2005 р.	2012 р. до 2011 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Маркетингові дослідження ринку Заліки і знижки</b>							
ТзОВ «Захід-Вест»	67,5	78,3	80,1	80,2	79,1	+11,6	-1,1
ТзОВ «Агролан»	1,9	1,9	3,4	3,2	3,5	+1,6	+0,3
Агрохолдинг «Лендком»	-	165,0	172,0	181,0	188,0	+188,0	+7,0
ПП «Галицьке курча»	35,2	37,1	39,1	39,0	38,4	+3,2	-0,6
<b>Маркетингові дослідження споживачів</b>							
ТзОВ «Захід-Вест»	65,3	66,1	68,3	68,9	70,2	+4,9	+1,3
ТзОВ «Агролан»	7,8	8,5	12,7	13,4	13,9	+6,1	+0,5
Агрохолдинг «Лендком»	-	178,9	170,4	180,2	184,5	+184,5	+4,3
ПП. «Галицьке курча»»	35,7	37,3	37,6	38,4	39,1	+3,4	+0,7
<b>Реклама</b>							
ТзОВ «Захід - Вест»	145,2	156,1	157,2	149,3	153,1	+7,9	+3,8
ТзОВ «Агролан»	4,0	3,6	3,8	3,6	3,5	-0,5	-0,1
Агрохолдинг «Лендком»	-	145,1	139,3	143,3	142,9	+142,9	-0,4
ПП «Галицьке курча»	25,1	26,0	26,3	26,5	26,9	+1,8	+0,4
<b>Стимулювання збуту</b>							
ТзОВ «Захід- Вест»	121,3	123,5	134,1	135,1	135,0	+13,7	-0,1
ТзОВ «Агролан»	2,4	2,9	2,6	2,9	3,1	+0,7	+0,2
Агрохолдинг «Лендком»	-	156,8	178,1	174,5	174,8	+174,8	+0,3
ПП «Галицьке курча»»	29,1	30,5	31,6	29,4	29,8	-0,1	+0,4

Розраховано на основі даних підприємств.

Друга позиція серед витрат на маркетинг належить засобам стимулювання збуту, фактично засобам мотиваційного механізму споживачів і посередників. Структуру витрат на засоби мотиваційної політики відображено у табл. 4.13.

Таблиця 4.13

**Динаміка зміни структури витрат на засоби мотиваційного механізму аграрних підприємств АПК за період 2005–2012 років, тис. грн**

Підприємство	Рік					Динаміка змін, +/-		
	2005	2007	2009	2011	2012	2012р. до 2005р.	2012р. до 2011р.	
<b>Засоби мотивації посередників. Заліки і знижки</b>								
ТзОВ «Захід-Вест»	83,4	86,7	88,3	88,5	88,9	+5,5	+0,4	
ТзОВ «Агролан»	1,5	1,7	1,65	1,69	1,72	+0,22	+0,03	
Агрохолдинг Лендком»	-	94,5	103,5	108,2	109,3	+109,3	+1,1	
ПП «Галицьке курча»	14,5	19,3	23,1	20,7	19,3	+4,8	-1,4	
<b>Засоби мотивації посередників. Спільна реклама</b>								
ТзОВ «Захід-Вест»	23,1	20,5	20,9	19,2	21,0	+2,1	+1,8	
ТзОВ «Агролан»	-	-	-	-	-	-	-	
Агрохолдинг Лендком»	-	32,5	29,4	28,3	29,5	+29,5	+1,2	
ПП «Галицьке курча»	3,4	2,9	3,1	3,5	3,25	-0,15	-0,25	
<b>Засоби стимулювання споживачів. Премії, знижки, конкурси, лотереї</b>								
ТзОВ «Захід-Вест»	9,2	10,0	18,0	19,5	16,4	+7,2	-3,1	
ТзОВ «Агролан»	0,6	0,8	0,52	0,76	0,83	+0,23	+0,13	
Агрохолдинг Лендком»	-	14,0	24,6	19,1	16,4	+16,4	-2,7	
ПП «Галицьке курча»	8,4	4,8	3,4	3,5	5,35	-3,05	+1,85	
<b>Засоби стимулювання споживачів. Програма лояльності</b>								
ТзОВ «Захід-Вест»	5,6	6,3	6,9	7,9	8,7	+3,1	+0,8	
ТзОВ «Агролан»	0,3	0,4	0,43	0,45	0,55	+0,25	+0,1	
Агрохолдинг Лендком»	-	15,8	20,6	18,9	19,6	+19,6	+0,7	
ПП «Галицьке курча»	2,8	3,5	2,0	1,7	1,9	-0,9	+0,2	

Розраховано на основі даних підприємств.

Аналіз табличних даних показує, що значну частку витрат у фінансовому еквіваленті на засоби мотиваційного впливу аграрні підприємства здійснюють на мотивацію для посередників, причому це стосується всіх досліджуваних нами підприємств. Основним засобом мотивації посередників для ТзОВ «Захід-Вест» є заліки та знижки, обсяг їх витрат у 2012 р. порівняно з 2005 р. зріс на 5,5 тис. грн, у 2012 р. порівняно з 2011 р. – на 0,4 тис. грн. Обсяг витрат на такі засоби мотивації, як премії, знижки, лотереї та конкурси для споживачів продукції підприємства ТзОВ «Захід-Вест», у 2012 р. порівняно з 2005–м збільшився на 7,2 тис. грн., проте у 2012 р. порівняно з 2011 р. зменшився на 3,1 тис. грн.

Підприємство «Агролан» у 2012 р. порівняно з 2005–м збільшило суму витрат на засоби мотивації посередників: заліки та знижки – на 0,22 тис. грн, у 2012 р. порівняно з 2011 р. – на 0,03 тис. грн. Такий засіб мотивації посередників, як спільна реклама, це підприємство взагалі не використовує. З-поміж засобів мотивації споживачів підприємство витрачало на премії, знижки, конкурси у 2012 р. порівняно з 2005–м на 0,23 тис. грн. більше, а порівняно з 2011 р. – на 0,13 тис. грн.

У структурі мотиваційного механізму агрохолдинг «Лендком» для мотивації посередників використовує такі засоби, як заліки та знижки. Сума витрат на цей вид мотивації у 2007 р. становила 94,5 тис. грн, проте у 2012 р. порівняно з 2011–м вона зросла на 1,1 тис. грн. Щодо суми витрат мотивації споживачів, то у 2007 р. їх розмір становив 14 тис. грн, а у 2012 р. порівняно з 2011–м знизився на 2,7 тис. грн.

Аграрне підприємство «Галицьке курча» на мотивацію посередників витрачає значну кількість фінансових ресурсів із бюджету маркетингових витрат. Якщо порівнювати 2012 р. з 2005–м за розміром витрат на заліки та знижки для посередників, то він збільшився на 4,8 тис. грн, а порівняно з 2011 р. скоротився на 1,4 тис. грн. Проте, як показують результати аналізу, значно зменшилася сума мотиваційних витрат для споживачів протягом 2005–2011 рр., 2012 р. порівняно з 2011–м демонструє зростання обсягу

мотиваційних витрат за рахунок засобів знижок, лотерей, премій на 1,85 тис. грн, а сума мотиваційних витрат на програму лояльності відповідно збільшилася на 0,2 тис. грн.

Проаналізувавши рівень витрат на мотиваційний механізм аграрних підприємств, розглянемо, як він працює на переробних підприємствах АПК, оскільки в них система збуту націлена в основному на кінцевого споживача. Хоча свою систему збуту харчові та переробні підприємства можуть будувати з наявністю посередників на ринку. Аналіз даних, відображених у табл. 4.14, засвідчує, що значну частину із загальної суми витрат на маркетинг харчопереробні підприємства витрачають на мотиваційні засоби для споживачів. Найбільшою є частка витрат на рекламу та стимулювання збуту. Проте в досліджуваних нами харчових і переробних підприємствах за 2005–2012 рр. збільшуються обсяги витрат на такі засоби мотивації для посередників, як заліки та знижки. Пов'язано це з тим, що посередник, який купує продукцію великими партіями, отримує суттєву знижку у фінансовому еквіваленті та термінах розрахунку. Так, молочна компанія «Галичина» у 2012 р. порівняно з 2005 р. збільшила обсяг витрат на засоби мотивації для посередників на 14,5 тис. грн, проте порівняно з 2011 р. зменшила обсяг знижки на 7,5 тис. грн. Приватне підприємство «Святослав» у 2012 р. порівняно з 2005 р. збільшило обсяг витрат для мотивації посередників на 4,2 тис. грн, а порівняно з 2011–м – на 2,9 тис. грн. Переробне підприємство «Левір» збільшило обсяг витрат для мотивації посередників у 2012 р. порівняно з 2005 р. на 14 тис. грн, а у 2012 р. порівняно з 2011–м – на 2,0 тис. грн. Приватне підприємство «Явір» збільшило розмір витрат на комплекс засобів мотивації для посередників відповідно на 3,9 тис. грн і на 1,7 тис. грн.



Таблиця 4.14

**Динаміка зміни витрат на маркетинг переробних підприємств АПК  
у 2005–2012 рр., тис. грн.**

Підприємство	Рік					Динаміка зміни, +/-	
	2005	2007	2009	2011	2012	2012 р. до 2005 р.	2012 р. до 2011 р.
<b>Засоби мотивації посередників</b>							
Молочна компанія «Галичина»	167,2	169,3	176,4	189,2	181,7	+14,5	-7,5
ПП «Святослав»	28,3	32,1	33,1	29,6	32,5	+4,2	+2,9
ТзОВ «Левір»	98,4	104,2	109,5	110,4	112,4	+14,0	+2,0
ПП «Явір»	37,2	38,1	40,9	39,4	41,1	+3,9	+1,7
<b>Маркетингові дослідження споживачів</b>							
Молочна компанія «Галичина»	32,1	33,2	34,1	34,5	35,1	+3,0	+0,6
ПП «Святослав»	21,1	22,5	23,1	23,7	24,1	+3,0	+0,4
ТзОВ «Левір»	27,9	25,9	25,3	26,1	26,7	-1,2	+0,6
ПП «Явір»	19,4	19,7	20,6	20,1	20,5	+1,1	+0,4
<b>Реклама</b>							
Молочна компанія «Галичина»	197,3	201,5	196,5	198,5	200,5	+3,2	+2,0
ПП «Святослав»	27,5	26,4	26,9	27,1	26,8	-0,7	-0,3
ТзОВ «Левір»	64,2	59,1	54,5	57,2	59,1	-5,1	+1,9
ПП «Явір»	32,8	33,3	33,6	33,9	33,6	+0,8	-0,3
<b>Стимулювання збуту</b>							
Молочна компанія «Галичина»	242,1	234,4	236,4	239,1	240,9	-1,2	+1,8
ПП «Святослав»	56,3	57,1	57,9	58,3	59,1	+2,8	+0,8
ТзОВ «Левір»	105,2	104,9	105,8	106,4	107,5	+2,3	+1,1
ПП «Явір»	89,1	91,1	89,3	89,9	92,1	+3,0	+2,2

Розраховано на основі даних підприємств.

Керівництво кожного з досліджуваних нами підприємств, усвідомлюючи необхідність вивчення й аналізу смаків та уподобань споживачів, здійснює витрати на відповідне маркетингове дослідження. Молочна компанія «Галичина» збільшила розмір витрат на маркетингові дослідження споживачів у 2012 р. порівняно з 2005 р. на 3,0 тис. грн, а

порівняно з 2011-м він зріс на 0,6 тис. грн. Приватне підприємство «Святослав» збільшило розмір витрат на маркетингові дослідження споживачів відповідно на 3,0 і 0,4 тис. грн. Переробне підприємство «Левір» зменшило розмір витрат на маркетингові дослідження споживачів у 2012 р. порівняно з 2005 р. на 1,2 тис. грн, проте у 2012 р. порівняно з 2011-м збільшило суму цих витрат на 0,6 тис. грн. Приватне підприємство «Явір» у 2012 р. порівняно з 2005 р. збільшило розмір витрат на маркетингові дослідження споживачів на 1,1 тис. грн, а у 2012 р. порівняно з 2011-м – на 0,4 тис. грн.

Як показують дані табл. 4.15, значну коштів підприємства переробної сфери АПК витрачають на засоби мотивації як споживачів, так і посередників. На такий засіб мотивації посередників, як заліки та знижки молочна компанія «Галичина» у 2012 р. порівняно з 2005 р. витратила на 0,4 тис. грн менше, проте порівняно з 2011 р. обсяг витрат на знижки для посередників збільшився на 0,6 тис. грн. Харчове підприємство «Святослав» за досліджуваний період збільшило суму витрат на надання знижок посередникам, причому у 2012 р. порівняно з 2005 р. – на 2,4 тис. грн., а порівняно з 2011-м – на 0,4 тис. грн. Переробне підприємство «Левір» у 2012 р. порівняно з 2005 р. збільшило обсяг витрат на комплекс мотивацій для посередників на 6,8 тис. грн, а порівняно з 2011 р. обсяг витрат на комплекс мотивацій для посередників зріс на 0,8 тис. грн. У підприємстві «Явір» також простежується динаміка до зростання обсягу витрат на комплекс мотивацій посередників, причому у 2012 р. порівняно з 2005 р. на 1,7 тис. грн, а порівняно з 2011-м – на 0,5 тис. грн.

Аналіз даних табл. 4.15 показує, що на комплекс мотивації споживачів за допомогою премій, знижок, конкурсів, лотерей досліджувані нами підприємства витрачають найбільшу суму фінансових ресурсів. Молочна компанія «Галичина» у 2012 р. порівняно з 2005 р. зменшила на 3,7 тис. грн суму витрат на знижки для споживачів, а порівняно з 2011-м сума витрат на мотивації для споживачів за допомогою знижок, конкурсів, лотерей зросла на

2,2 тис. грн. Харчове підприємство «Святослав» у 2012 р. порівняно з 2005 р. збільшило суму витрат на комплекс мотивацій для споживачів на 1,9 тис. грн, а порівняно з 2011–м – на 0,4 тис. грн. Аналізуючи структуру витрат на комплекс мотивацій переробного підприємства «Явір», можна простежити збільшення суми витрат на комплекс мотивацій споживачів за допомогою знижок, лотерей, конкурсів у 2012 р. порівняно з 2005 р. на 2,5 тис. грн, а порівняно з 2011–м – на 0,7 тис. грн.

Таблиця 4.15

**Динаміка зміни структури витрат на засоби мотиваційного механізму  
переробних підприємств АПК за період 2005–2012 рр., тис. грн**

Підприємство	Рік					Динаміка зміни, +/-	
	2005	2007	2009	2011	2012	2012 р. до 2005 р.	2012 р. до 2011 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Засоби мотивації посередників. Заліки і знижки</b>							
Молочна компанія «Галичина»	142,3	139,1	140,2	141,3	141,9	-0,4	+0,6
ПП «Святослав»	16,4	17,3	17,5	17,6	18,0	+2,4	+0,4
ТзОВ «Левір»	65,4	69,3	70,2	71,4	72,2	+6,8	+0,8
ПП «Явір»	27,3	27,9	28,1	28,5	29,0	+1,7	+0,5
<b>Засоби мотивації посередників. Спільна реклама</b>							
Молочна компанія «Галичина»	24,9	30,2	36,2	47,9	39,8	+14,9	-8,1
ПП «Святослав»	11,9	14,8	15,6	12,0	14,5	+2,6	+2,5
ТзОВ «Левір»	33,0	34,9	39,2	40,2	40,2	+7,2	-
ПП «Явір»	9,9	10,2	12,8	10,9	12,1	+2,2	+1,2
<b>Засоби мотивації споживачів. Премії, знижки, конкурси, лотереї</b>							
Молочна компанія «Галичина»	175,4	177,7	175,2	176,9	179,1	+3,7	+2,2
ПП «Святослав»	42,1	41,9	43,3	43,6	44,0	+1,9	+0,4
ТзОВ «Левір»	78,1	79,3	79,4	80,1	80,9	+2,8	+0,8
ПП «Явір»	63,5	64,3	65,6	65,3	66,0	+2,5	+0,7
<b>Засоби мотивації споживачів. Програма лояльності</b>							
Молочна компанія «Галичина»	66,7	56,7	61,2	61,2	61,8	-4,9	+0,6
ПП «Святослав»	14,2	15,2	14,6	14,7	15,1	+0,9	+0,4
ТзОВ «Левір»	27,1	25,6	26,4	26,6	26,6	-0,5	-
ПП «Явір»	25,6	26,8	23,7	24,6	26,1	+0,5	+1,5

\* Розраховано на основі даних підприємств.

Використання інструментів мотиваційного механізму в підприємствах агропромислового комплексу, з одного боку, є потужним стимулом для ефективної роботи працівників, оскільки дає їм змогу проявити свої професійні компетенції та знання, чим забезпечується для підприємства підвищення рівня продуктивності праці. З іншого боку, цей механізм полегшує роботу системи збуту агропромислового підприємства, оскільки використання вагомих мотиваційних важелів для посередників, постачальників, споживачів забезпечуватиме зростання обсягу реалізації та надасть можливість розширити виробництво й підвищити ефективність пропонованої продукції на ринку.

#### **4.4. Оцінка ефективності маркетинг-менеджменту підприємств АПК**

Умови конкурентної боротьби, які супроводжують діяльність підприємств агропромислового комплексу на сучасному етапі, вимагають дієвих і динамічних підходів до генерування ідей усієї структури управління, в якій вагома роль належить команді маркетологів. Оцінювання ефективності їхньої діяльності, що визначається певними рішеннями та підходами до управління в структурі системи маркетинг-менеджменту, здійснюється на основі сукупності методичних підходів, які потребують поглиблених наукових досліджень.

Проведені дослідження показують, що науковці не дійшли одностайної думки щодо сукупності критеріїв, які є основою для оцінки ефективності маркетинг-менеджменту на підприємстві агропромислового комплексу. Опубліковані результати дослідження виділяють такі об'єкти оцінки ефективності маркетинг-менеджменту: структура комплексу маркетингу, цінова, асортиментна, комунікаційна та збутова політики, мотиваційні механізми для фахівців-маркетологів, ефективність рекламної політики,

ефективність участі підприємства у різних формах пропаганди, стратегічне маркетингове планування, організаційна структура служби маркетингу, система маркетингового контролю, маркетингові стратегії, конкурентів стратегії, система маркетингової інформації.

Методичні підходи до критеріїв оцінки ефективності маркетинг-менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу формують дві групи: першою й основною групою є експертні оцінки, другою – фінансово-економічна діяльність.

В основі методу експертних оцінок лежать, на думку багатьох учених, такі функції: вивчення ринку, сегментування ринку, стратегії охоплення ринку, цільові сегменти підприємства, методи виведення нового товару на ринок, позиціонування підприємства на ринку, диференційована цінова політика, система збуту, комунікаційна політика.

Основними показниками другої групи є розрахунок ефективності:

- 1) витрат на маркетинг до загальної суми витрат по підприємству;
- 2) складових комплексу маркетингу як у натуральній, так і у вартісній формах;
- 3) витрат на рекламу.

Оцінювати ефективність маркетинг-менеджменту в підприємствах агропромислового бізнесу доцільно з показника, що є основою діяльності, – це частка підприємства на ринку (табл. 4.16).

Аналіз даних табл. 4.16 показує зростання частки досліджуваних нами аграрних підприємств у період з 2001 по 2012 р., незважаючи на те, що частка, наприклад ТзОВ «Агролан», достатньо невелика, хоча і зростає. Так, у 2004 р. вона становила 0,002, у 2006 р. зросла до рівня 0,003, у 2008 р. – до рівня 0,004, а у 2010–му – до рівня 0,005. Найбільша частка ринку серед досліджуваних нами підприємств має агрохолдинг «Лендком», незважаючи на той факт, що це підприємство вийшло на ринок лише у 2007 р. із часткою 0,2, у 2009 р. вона зросла до 0,3, у 2011 р. – до 0,4, проте вихід на ринок у 2012 р. конкурентів з аналогічною продукцією призвів до втрати частки

ринку на 0,05. Аналіз даних частки ринку підприємства «Захід-Вест» показує, що з 2010 р. воно втрачає свої позиції на ринку та демонструє зменшення власної частки в натуральному виразі на 0,01. Незважаючи на те, що приватне підприємство «Галицьке курча» займає на ринку недостатньо високу частку, реалізуючи конкурентні стратегії та використовуючи інструменти маркетингового менеджменту, воно збільшує свою частку на ринку як у грошовому, так і в натуральному еквіваленті. Якщо у 2007 р. його частка становила 0,003, то у 2011 р. – 0,008, а у 2012-му – 0,009.

Таблиця 4.16

**Частки ринку аграрних підприємств АПК Львівської області  
в натуральному та грошовому відображенні за 2002–2012 рр.**

Підприємство	Рік										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Частка ринку в натуральному виразі</b>											
ТзОВ «Захід-Вест»	0,05	0,05	0,06	0,06	0,07	0,07	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07
ТзОВ «Агролан»	-	-	0,0002	0,0002	0,0003	0,0003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0005
Агрохолдинг «Лендком»	-	-	-	-	-	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,35
ПП «Галицьке курча»	-	-	-	-	-	0,0003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0009
<b>Частка ринку в грошовому виразі</b>											
ТзОВ «Захід-Вест»	0,047	0,047	0,05	0,06	0,07	0,07	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07
ТзОВ «Агролан»	-	-	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0004
Агрохолдинг «Лендком»	-	-	-	-	-	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13	0,14
ПП «Галицьке курча»	-	-	-	-	-	0,0002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0008

Побудовано на основі даних підприємств.

За результатами вивчення ситуації на аграрному ринку, з'ясуємо, які конкурентні позиції займають досліджувані нами переробні підприємства АПК (табл. 4.17).

Таблиця 4.17

**Частки ринку переробних підприємств АПК Львівської області  
в натуральному та в грошовому відображенні за 2002–2012 рр.**

Підприємство	Рік										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Частка ринку в натуральному виразі</b>											
Молочна компанія «Галичина»	0,27	0,27	0,23	0,23	0,21	0,21	0,18	0,18	0,17	0,17	0,17
ПП «Святослав»	0,008	0,008	0,007	0,007	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006
ТзОВ «Левір»	0,004	0,004	0,003	0,003	0,004	0,004	0,004	0,005	0,005	0,005	0,005
ПП «Явір»	0,1	0,12	0,09	0,09	0,1	0,1	0,12	0,1	0,11	0,13	0,14
<b>Частка ринку в грошовому виразі</b>											
Молочна компанія «Галичина»	0,25	0,25	0,23	0,23	0,22	0,20	0,20	0,19	0,17	0,17	0,17
ПП «Святослав»	0,007	0,007	0,007	0,006	0,005	0,005	0,005	0,006	0,006	0,006	0,006
ТзОВ «Левір»	0,004	0,004	0,003	0,003	0,003	0,003	0,004	0,005	0,005	0,005	0,005
ПП «Явір»	0,11	0,13	0,09	0,08	0,09	0,1	0,11	0,1	0,12	0,12	0,14

Побудовано на основі даних підприємств

Отже, враховуючи частки ринку в натуральному та грошовому виразі, узагальнимо, що на ринку України переробні підприємства займають різні відсоткові частки, вберучи до уваги, в якій сфері вони працюють. Молочна компанія «Галичина», звичайно, є потужним гравцем на ринку молокопереробної промисловості, частка якої у 2002 р. становила 0,27, з 2004 р., коли на ринок молокопереробної галузі вийшли нові конкуренти, підприємство втрачає свою частку ринку до рівня 0,23. З 2010 р. частка ринку молочної компанії «Галичина» становить 0,17. За досліджуваний період втрачає свої позиції приватне підприємство «Святослав», оскільки його частка на ринку в 2002 р. становила 0,008, у 2004 р. – 0,007, а з 2006 р. – 0,006. Незначно коливається розмір ринкової частки підприємства «Левір»: якщо у 2002 р. вона становила 0,004, то у 2004 і 2005 рр. знизилася до рівня 0,003, хоча з 2006 р. знову зростає до 0,004. Значно зміцнило свої позиції на ринку протягом 2002–2012 рр. підприємство «Явір»: якщо у 2002 р. його

ринкова частка в натуральному виразі становила 0,1, то у 2011 р. вже 0,13, а у 2012 р. – 0,14.

Оцінити ефективність системи маркетинг-менеджменту в досліджуваних підприємствах можливо за допомогою відносної ринкової частки підприємства, яка визначається відношенням ринкової частки підприємства до ринкової частки основного конкурента. Економічна сутність цього показника полягає у характеристиці рівня впливу конкурентів на роботу підприємства. Значення даного показника може бути більше від одиниці, тоді підприємство є ринковим лідером, якщо ж порівнюється до одиниці, ринкове становище підприємства аналогічне, що й у конкурента, якщо значення показника менше одиниці – у підприємства достатньо слабе становище на ринку.

Для проведення дослідження нами було обрано по чотири аграрних і харчопереробних підприємств. Залежно від напрямку їхньої діяльності розглянемо роботу основного конкурента та проведемо розрахунок відносної ринкової частки (табл. 4.18).

Таблиця 4.18

**Відносна ринкова частка аграрних підприємств Львівської області  
за період 2002–2012 рр.**

Підприємство	Рік										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Відносна частка ринку в натуральному виразі											
ТзОВ «Захід-Вест»	1,1	1,1	1,2	1,1	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	0,87	0,9
ТзОВ «Агролан»	-	-	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Агрохолдинг «Лендком»	-	-	-	-	-	0,9	0,92	0,9	1,0	1,1	1,05
ПП «Галицьке курча»	-	-	-	-	-	0,8	0,9	0,8	1,0	0,9	0,9

Побудовано на основі власних досліджень.



Проведені розрахунки відносної ринкової частки досліджуваних нами підприємств аграрного ринку характеризують різні конкурентні позиції. Так, підприємство «Захід-Вест», враховуючи достатньо широкий асортимент, у 2002 р. з відотною ринковою часткою 1,1, а в 2004–му з відотною ринковою часткою 1,2 мало кращі конкурентні позиції. Але з появою на ринку сильніших конкурентів його відносна ринкова частка у 2008 р. порівняно з 2007 р. знизилася до рівня 0,9, у 2011 р. вже набула значення 0,87. Така ситуація змушує керівництво підприємства використовувати значно більше маркетингових інструментів впливу на покупців продукції підприємства.

Незважаючи на те, що підприємство «Агролан» належить до категорії малих підприємств і потужність його маркетингового потенціалу, як показали результати дослідження у третьому розділі роботи, недостатньо висока, воно втримує свої конкурентні позиції практично на рівні з конкурентами. Якщо у 2004 р. відносна ринкова частка ТзОВ «Агролан» становила 0,8, то впродовж 2005–2012 рр. зберігається на рівні 0,9.

Розрахунки відносної ринкової частки агрохолдингу «Лендком» показують, що підприємство на початковому, тобто етапі входження на ринок, отримало значення відносної ринкової частки на рівні 0,9. Вдало використані інструменти у 2010 р. системи маркетингового менеджменту сприяли зміцненню конкурентної позиції підприємства до рівня конкурента, а у 2011 р. з показником відносної ринкової частки 1,1 воно підвищило свій конкурентний статус.

Враховуючи той чинник, що на ринку Львівської області наявна значна кількість виробників м'яса птиці з ефективно побудованою брендовою політикою, приватному підприємству «Галицьке курча» достатньо важко втримати конкурентні позиції, саме тому його відносна ринкова частка у 2007 р. становить 0,8, у 2008 р. – 0,9, у 2010–му знизилася до 0,8. Проте з розширенням систему збуту в 2010 р. зросла відносна ринкова його частка до 1,0, хоча у 2011 та 2012 рр. вона знову знизилася до 0,9.

Для оцінки ефективності маркетинг-менеджменту переробних підприємств АПК оцінимо їхні конкурентні позиції на ринку з урахування зміни відносної ринкової частки підприємства (табл. 4.19).

Таблиця 4.19

**Відносна ринкова частка переробних підприємств АПК Львівської області за період 2002–2012 рр.**

Підприємство	Рік										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Відносна частка ринку в натуральному виразі											
Молочна компанія «Галичина»	1,1	1,1	1,0	1,0	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ПП «Святослав»	0,9	0,9	1,0	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
ТзОВ «Левір»	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1
ПП «Явір»	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9

Побудовано на основі даних підприємств.

Розрахунки відносної ринкової частки переробних підприємств АПК показали дещо нижчу порівняно з аграрними підприємствами конкурентну силу їхньої діяльності на ринку. Лише підприємство ТзОВ «Левір» протягом 2010–2012 рр. займає кращу конкурентну позицію на ринку порівняно з основним конкурентом, а також молочна компанія «Галичина» – у 2002 та 2003 рр. Найнижча конкурентна позицію на ринку у ПП «Святослав», оскільки порівнюючи показники його діяльності з показниками діяльності основного конкурента, бачимо, що це підприємство займає відносну ринкову частку на рівні 0,8 у період 2006–2012 років.

Для того щоб більш широко оцінити ефективність маркетинг-менеджменту в підприємствах агропромислового комплексу, варто проаналізувати темп зміни обсягу витрат на маркетинг (табл. 4.20).

Таблиця 4.20

**Темп зміни обсягу витрат на маркетинг аграрними підприємствами  
АПК Львівської області за період 2006–2012 рр., тис. грн**

Підприємство	Рік						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ТзОВ «Захід- Вест»	457,3	495,1	501,5	497,1	491,4	503,1	500,3
Темп зміни, у %	-	108,3	101,3	99,1	98,8	102,4	99,4
ТзОВ Агролан	19,2	20,4	20,6	21,3	21,9	22,1	21,0
Темп зміни, %	-	106,2	100,9	103,3	102,8	100,9	99,5
Агрохолдинг «Лендком»	-	723,5	734,8	752,1	743,5	752,3	774,3
Темп зміни, %	-	-	101,6	102,3	98,8	101,1	102,9
ПП «Галицьке курча»	142,4	145,2	146,2	146,4	147,7	148,7	147,2
Темп зміни, %	-	102,0	100,7	100,1	100,9	100,7	99,0

Побудовано на основі даних підприємств.

Проведені розрахунки, результати яких відображені у табл. 4.20, показують, що, враховуючи низьку ефективність маркетингового потенціалу ТзОВ «Агролан», темп зростання витрат на маркетинг у 2008 р. порівняно з 2007–м становить 0,9%, у 2009 р. порівняно з 2008 р. – 3,3%, у 2010 р. порівняно з 2009 р. – 2,8%, у 2011 р. порівняно з 2010 р. – 0,9%, а у 2012 р. порівняно з 2011–м обсяг витрат на маркетинг зменшується на 5%.

У підприємстві «Захід-Вест» обсяг витрат на маркетинг у 2007 р. порівняно з 2006 р. зріс на 8,3%, у 2008 р. порівняно з попереднім роком – на 1,3%, у 2009 р. порівняно з 2008 р. – відповідно на 1,2%, у 2011 р. порівняно з 2010 р. – на 2,4%, проте у 2012 р. порівняно з 2011–м обсяг їх знизився на 6%.

Щодо обсягу витрат на маркетинг в агрохолдингу «Лендком», то він зростає з кожним роком (за винятком 2010 р.): у 2008 р. порівняно з попереднім роком збільшився на 1,6%, у 2009 р. – відповідно на 2,3%, у 2010 р. – зменшився на 1,2%, у 2011 р. зріс на 1,1%, у 2012 р. – на 2,4%.

Результати аналізу показують, що приватне підприємство «Галицьке

курча» у 2007 р. порівняно з 2006–м збільшило витрати на маркетинг на 2,0%, у 2008 р. порівняно з попереднім обсяг їх зріс лише на 0,7%, у 2009 р. – відповідно на 0,1%, у 2010 р. – на 0,9%, у 2011 р. – на 0,7%, проте порівняно з 2011 р. у 2012 р. витрати на маркетинг зменшилися на 1%.

Загальна сума витрат на маркетинг переробних підприємств АПК значно відрізняється від суми витрат на маркетинг аграрних підприємств, оскільки вони реалізують свою продукцію кінцевому споживачеві. Аналіз обсягу витрат на маркетинг переробних підприємства подано у табл. 4.21. Він показує, що обсяг витрат на маркетинг у переробних підприємствах більший, ніж в аграрних, проте темп його зміни у досліджуваних нами підприємствах достатньо різниться залежно від напрямку роботи, але стабільно коливається або в бік збільшення, або зменшення.

Таблиця 4.21

**Темп зміни обсягу витрат на маркетинг переробними підприємствами  
АПК Львівської області за період 2006–2012 рр., тис. грн**

Підприємство	Рік						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Молочна компанія «Галичина»	689,2	699,2	702,5	706,1	705,3	707,2	706,5
Темп зміни, %	-	101,4	100,5	100,5	99,8	100,3	99,9
ПП «Святослав»	157,8	159,1	164,2	162,3	165,2	165,9	165,7
Темп зміни, %	-	100,8	103,2	98,8	101,8	100,4	99,9
ТзОВ «Левір»	342,1	345,1	352,1	353,5	356,3	354,1	352,9
Темп зміни, %	-	100,8	102,0	100,4	100,8	99,3	99,6
ПП «Явір»	198,6	203,4	200,9	201,8	202,7	203,2	202,3
Темп зміни, %	-	102,4	98,7	100,4	100,4	100,2	99,5

Розраховано на основі даних підприємств.

Молочна компанія «Галичина» у 2007 р. порівняно з 2006 р. збільшила обсяг витрат на маркетинг на 1,4%, у 2008 р. порівняно з попереднім– на 0,5%, у 2009 р. – відповідно на 0,5%, проте у 2010–му простежується його зниження на 0,1%.

Обсяг витрат на маркетинг у приватному підприємстві «Святослав» у

2007 р. порівняно з 2006 р. зріс на 0,8%, у 2008 р. – відповідно на 3,2%, у 2009 р. порівняно з попереднім зменшився на 1,2%, у 2010 р. порівняно з 2009–м зріс на 1,8%, у 2011 р. – відповідно на 0,4%, а у 2012–ому зменшився на 0,1%.

Залишається практично на стабільному рівні обсяг витрат на маркетинг підприємства «Левір», адже у 2007 р. порівняно з 2006 р. він зріс на 0,8%, у 2008 р. порівняно з попереднім – на 2%, у 2009 р. – відповідно на 0,4%, у 2010 р. – на 0,8%, проте у 2011 р. порівняно з 2010–м зменшився на маркетинг на 0,7%, але у 2012 р. знову зріс – на 0,4%.

Значну увагу фінансуванню витрат на маркетинг керівництво підприємства «Явір» приділило у 2007 р., що забезпечило зростання цієї категорії витрат порівняно з попереднім роком на 2,4%, проте вже в наступному році обсяг витрат на маркетинг зменшився на 1,3%, у 2009 р. порівняно з 2008–м він знову зріс на 0,4%, у 2010 р. – на 0,4%, у 2011 р. – на 0,2%, але у 2012 р. порівняно з минулим роком – скоротився на 0,5%.

Комплексне оцінювання ефективності маркетинг-менеджменту агропромислових підприємств доречно здійснювати на основі показника «маркетингова місткість витрат у валовій реалізації продукції» (табл. 4.22, 4.23).

*Таблиця 4.22*

**Динаміка зміни маркетингової місткості витрат  
у валовій реалізації продукції аграрних підприємств АПК Львівської  
області за період 2005–2012 рр.**

Підприємство	Рік					Динаміка зміни, +/-	
	2005	2007	2009	2011	2012	2012 р. до 2005 р.	2012 р. до 2011 р.
ТзОВ «Захід-Вест»	0,09	0,087	0,085	0,09	0,08	-0,01	-0,01
ТзОВ «Агролан»	0,0004	0,0004	0,0008	0,0007	0,0008	+0,004	+0,001
Агрохолдинг «Лендком»	-	0,07	0,08	0,08	0,08	+0,08	-
ПП «Галицьке курча»	-	0,004	0,005	0,005	0,006	+0,006	+0,001

Побудовано на основі власних досліджень автора.

Аналіз даних табл. 4.22 показує, що, незважаючи на те, що, наприклад, у підприємстві «Агролан» у 2012 р. порівняно з 2011–м обсяг витрат на маркетинг знизився, частка цих витрат у валовій реалізації продукції зросла, а це означає, що підприємство постало перед труднощами щодо реалізації своєї продукції. «Захід-Вест» У 2012 р. порівняно з 2005–м у підприємстві місткість витрат у валовій реалізації продукції знизилась на 1%, така ж сама тенденція спостерігається і при порівнянні місткості витрат у валовій доданій вартості продукції у 2012 та 2011 рр. Стратегія, за якою працює агрохолдинг «Лендком» на ринку, дає змогу йому зберігати частку витрат на маркетинг в обсязі валової реалізації продукції на рівні 8% протягом 2009–2012 рр. Відчутна конкурентна боротьба на ринку серед виробників м'яса птиці призвела до зростання у валовій реалізації продукції частки витрат на маркетинг у підприємстві «Галицьке курча» з 0,4% у 2007 р. до 0,6% у 2012–му.

Таблиця 4.23

**Динаміка зміни маркетингової місткості витрат  
у валовій реалізації продукції переробних підприємств АПК  
Львівської області за період 2005–2012 рр.**

Підприємство	Рік					Динаміка зміни, +/-	
	2005	2007	2009	2011	2012	2012 р. до 2005 р.	2012 р. до 2011 р.
Молочна компанія «Галичина»	0,07	0,075	0,07	0,08	0,085	+0,015	+0,005
ПП «Святослав»	0,005	0,004	0,005	0,004	0,004	-0,001	-
ТзОВ «Левір»	0,03	0,05	0,05	0,04	0,04	+0,01	-
ПП «Явір»	0,005	0,004	0,004	0,003	0,003	-0,02	-

Побудовано на основі власних досліджень автора.

Аналіз даних табл. 4.23 показує, що маркетингова місткість витрат у валовій реалізації продукції переробних підприємств АПК у 2012 р. порівняно з 2011–м практично не змінилась у досліджуваних нами підприємствах. Проте, якщо базою порівняння буде 2005 р., то маркетингова

місткість витрат у валовій реалізації продукції молочної компанії «Галичина» зросла на 0,5%, підприємства «Левір» – на 1%, але в підприємствах «Святослав» та «Явір» вона знизилася відповідно на 0,1% і 2%.

Аналізуючи стан діяльності агропромислових підприємств на ринку, доходимо висновку, що одні з них займають сильні конкурентні позиції, інші – слабші, проте кожне з них витрачає певну суму фінансових ресурсів для того, щоб завдяки інструментам маркетинг-менеджменту збільшити ринкову частку, зайняти на ринку кращі конкурентні позиції та мати змогу запровадити лояльну систему знижок для споживачів.

#### **Висновки до розділу 4**

Дослідженням встановлено, що стратегічне маркетингове планування для підприємств агропромислового бізнесу забезпечує порівняно стабільну роботу об'єкта в динамічному маркетинговому середовищі на основі виконання певних завдань, які передбачають: вивчення структурних складових системи збутової політики підприємства, скоригованої політики вплив на ринок за допомогою його вивчення та аналізу, пристосовуючись до вимог і потреб ринкового середовища, організацію системи комунікацій на основі збору й обробки інформації для повнішого задоволення потреб споживачів.

Результати аналізу переконують, що досліджувані підприємства використовують наявні ресурсні можливості не ефективно, чим визначається їх стратегічна та конкурентна позиція на ринку. Так, молочна компанія «Галичина» та ПП «Галицьке курча» із визначеними можливостями займають привабливу стратегічну позицію, хоча і недовикористовують маркетинговий потенціал, щоб протидіяти значним зовнішнім загрозам. Враховуючи, що загрози зовнішнього середовища функціонування підприємства «Агролан» і агрохолдинг «Лендком» є незначні, рівень

використання ресурсів маркетингового потенціалу на цих підприємствах достатньо низький.

Окреслено вагомість організаційної структури маркетингового управління у досягненні цілей, що відображені у стратегічному плані маркетинг-менеджменту підприємств агропромислового бізнесу. Крім того доповнено комплекс завдань організаційних структур управління, враховуючи рівень диверсифікації діяльності підприємств агропромислового комплексу: формування оптимального рівня інформаційного наповнення про кон'юнктуру ринку, структуру і динаміку конкретного попиту, смаки й уподобання покупців, цінову ситуацію, глибокий аналіз роботи конкурентів, стратегії і тактики їхнього впливу на покупців, стратегічне коротко- та довгострокове планування роботи підприємства на ринку.

У результаті дослідження аргументовано, вагомість мотивації активної трудової діяльності персоналу підприємств агропромислового комплексу, наскільки вектор мотиваційної спрямованості його праці збігатиметься з поставленими перед ним виробничими завданнями. Цей вектор базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, які автором конкретизовано. Внутрішні чинники формують базис мотивації персоналу, їх доцільно поділити на чотири групи: природні здібності, особистісно-якісні характеристики, професійні характеристики, особисті мотиваційні пріоритети. Зовнішні чинники поділяються на такі, що визначаються кадровою політикою підприємства й охоплюють організацію морального та матеріального стимулювання, заходи кадрової політики, оцінки праці, морально психологічний клімат, умови праці, і ті, що не залежать від підприємства, а саме: рівень життя населення, фінансово-економічний стан регіону, ситуація на ринку праці, чинні соціальні гарантії.

Запропоновано мотиваційну складову у структурі системи маркетинг-менеджменту доповнити механізмами мотивації споживача і посередника, щодо придбання продукції підприємства агропромислового комплексу, а саме сформувати інструментарій мотивацій, що залежатимете від специфіки



ринку та асортиментної політики на ньому. При цьому програма мотивацій формується з врахуванням структурних складових, а саме: для посередників – заліки, знижки, спільна реклама, навчальні тренінги, для кінцевого споживача – купони, знижки, премії, конкурси, лотереї, поширення зразків, програма лояльності, товарна вітрина, знижки-повернення, рекламне розміщення продукту.

Особливого значення в роботі переробних та аграрних підприємств агропромислового комплексу набуває оцінка ефективності їх діяльності, що визначається певними рішеннями та підходами до управління в структурі системи маркетинг – менеджменту. Об'єктами оцінки виступають: товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, окремі маркетингові заходи, система мотивацій, ефективність рекламної діяльності, процес стратегічного планування, організаційна структура управління.

Оцінка ефективності маркетинг – менеджменту з врахуванням показників фінансово – економічної діяльності, а саме частки підприємства на ринку та відносної ринкової частки підприємства показала різноманітні тенденції зростання величини відсоткових часток аграрних та переробних підприємств на ринку, що прив'язані до напрямку роботи. Аналіз показує, що найбільшу частку на ринку серед досліджуваних нами аграрних підприємств займає агрохолдинг «Лендком», проте вихід на ринок у 2012 р. конкурентів з аналогічною продукцією призвів до втрати частки ринку на 0,05. Тоді, як приватне підприємство «Галицьке курча» займаючи на ринку недостатньо високу частку, але реалізуючи конкурентні стратегії та використовуючи інструменти маркетингового менеджменту збільшує свою частку на ринку за досліджуваний період як у грошовому, так і в натуральному еквіваленті.

Вихід на ринок конкурентів спричинив до зниження ринкової частки досліджуваних нами переробних підприємств АПК. Молочна компанія «Галичина» будучи потужним гравцем на ринку молокопереробної промисловості у 2002 р. займала 27% , проте у 2004 р. на ринок молокопереробної галузі виходять нові конкуренти, підприємство втрачає

свою частку ринку до рівня 23%, а з 2012 р. ринкова частка підприємства становить 17%. Така ж тенденція простежується у роботі приватного підприємства «Святослав», яке зменшило рівень охоплення ринку з 0,8% у 2002 році до 0,6% у 2012 році.

Обґрунтовано ефективності маркетинг – менеджменту в роботі досліджуваних аграрних та переробних підприємствах на основі врахування зайнятої конкурентної позиції на ринку, рівня впливу конкурентів на роботу підприємства, з врахуванням величини відносної ринкової частки, рівня витрат на маркетинг, оскільки кожне з них витрачає певну суму фінансових ресурсів для того, щоб завдяки інструментам маркетинг-менеджменту досягти зростання ринкової частки, зайняти на ринку кращі конкурентні позиції і мати змогу запровадити лояльну систему знижок для споживачів.

Основні положення розділу опубліковані в [135, 138, 145, 153, 168, 169, 170].

## РОЗДІЛ 5

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АПК

#### 5.1. Інноваційне забезпечення маркетинг-менеджменту підприємств АПК

Досвід закордонних підприємств агропромислового комплексу, які є лідерами у певних галузях, перехід України на інноваційний шлях розвитку, а також існуючі тенденції до збільшення кількості інноваційних процесів свідчать про те, що в сучасних умовах головними інструментами бізнесу є саме ці процеси. Вони здатні забезпечити подальший розвиток українських підприємств агропромислового бізнесу, що дасть їм змогу конкурувати на вітчизняному та світових ринках, тому на реалізації цих процесів необхідно зосереджувати увагу.

Концепція інноваційного забезпечення маркетинг-менеджменту для підприємств агропромислового комплексу може бути тією сполучною ланкою, в якій зможуть поєднатись інтереси виробників агропромислової продукції, споживачів і суспільства загалом. Причиною появи такої концепції може бути невисока споживча цінність для споживачів. У результаті споживання товарів і послуг, що пропонує на ринок, отже настає потреба виведення на нього інноваційних продуктів, що враховуватимуть запити суспільства. Повинен спрацювати інформаційний ресурси підприємств, що донесе до споживача необхідність такого виду інноваційних продуктів, що задовольняють потреби як споживачів, так і суспільства. Тому саме інструменти маркетинг-менеджменту можуть стати чинником, який поєднає інтереси усіх учасників агропромислового ринку та вимагатиме нових неординарних підходів у системі управління. Вдале поєднання процесу виробництва та інноваційних підходів в управлінні забезпечуватиме належний рівень прибутку.

Використання концепції розвитку маркетинг–менеджменту в їх діяльності дозволить повною мірою задовольнити потреби споживачів та виробників. Концепцію комплексу заходів наведено на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Концепція комплексу заходів з розвитку маркетинг–менеджменту підприємств АПК

*Власна розробка автора.*

Наявність взаємопов'язаних і впливових чинників зумовлює зміни на підприємстві, що вимагає проведення постійного аналізу й оцінки загроз і

можливостей маркетингової системи підприємства. Також це обумовлює систематичний аналіз напрямків розвитку підприємства.

Одним напрямом вирішення такої проблеми є використання сценарного підходу або імітаційного моделювання. Моделювання процесу поведінки елементів системи маркетинг-менеджменту є важливим під впливом чинників зовнішнього середовища. На підставі одержаних даних можливо більш ґрунтовно приймати рішення з розвитку маркетингової діяльності підприємства. Таким чином зміцнюється організаційна підтримка формування розвитку підприємства.

Модель формування системи маркетинг-менеджменту підприємства АПК наведено на рис. 5.2.

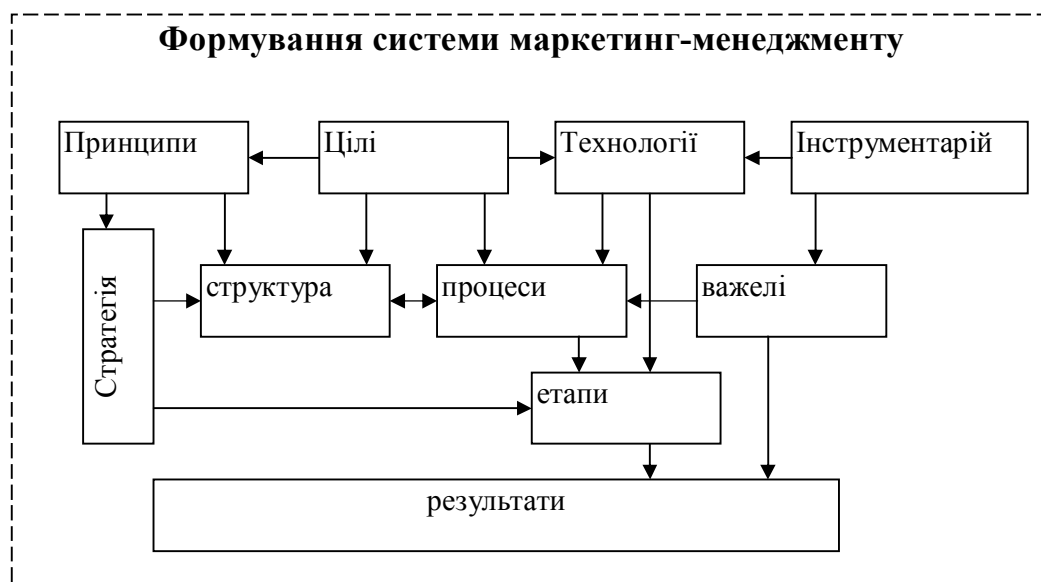


Рис. 5.2. Загальна модель формування системи маркетинг-менеджменту

*Розробка автора.*

Дієздатність моделі орієнтована на забезпечення її результативності та збільшення попиту на продукцію підприємства. Орієнтири результативності й цільові ознаки спрямовані на зміцнення технічних, економічних, екологічних переваг підприємств.

У ринкових умовах організаційні механізми є дієвими важелями і джерелами ринкової активності підприємств та його подальшого розвитку.

Головним завданням побудови організаційних механізмів управління є визначення коректних, актуальних і досяжних цілей. У сучасних умовах євроінтеграції структура організаційного механізму формування й розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств створюється на основі дослідження теоретичних основ побудови і розвитку механізмів.

За допомогою спеціального організаційного механізму формування системи маркетинг–менеджменту підприємства має здійснюватися прийняття специфічних рішень, програм, заходів із формування розвитку підприємств. У фахових виданнях, науковій літературі немає одностайного й чіткого тлумачення сутності та складових організаційного механізму. Унікальність організаційного механізму може визначатися і галузевою ознакою, і умовами формування (євроінтеграційними), що зумовлює необхідність формування теоретичних основ його дієздатності й розвитку.

Механізм формування системи маркетинг–менеджменту підприємств можна розглянути як постійно функціонуючу структуру актуальних за часом елементів, на який своєчасно і систематично впливає сукупність інструментарію, технології та важелів, які забезпечують створення якісної продукції та її просування.

Загальноприйнято, що механізмом у широкому розумінні визначають сукупність способів, правил і методів організації системи для раціонального використання ресурсів за певними принципами їх використання. Сутність організації як процесу полягає у внутрішній системі впорядкування, сукупності послідовних дій, у процесі створення взаємозв'язків між частинами цілого.

Організаційним механізмом діяльності підприємства є комплекс заходів, спрямованих на внутрішнє впорядкування підприємства, тобто встановлення оптимальної пропорційності між усіма частинами та раціональне використання складових виробництва – праці, її засобів і

предметів, із залученням специфічного інструментарію для формування системи маркетинг–менеджменту.

Організаційним механізмом формування системи маркетинг–менеджменту підприємств є визначена за певними принципами діяльність з підпорядкованої взаємодії підрозділів підприємства, для використання елементів механізму з урахуванням впливу його інструментів для результативної роботи, спрямованої на розвиток підприємства. Структуру організаційного механізму та взаємодію його складових відображено на рис. 5.3.

Функції організаційного механізму формування системи маркетинг–менеджменту підприємств збігаються із загальноприйнятими функціями дієвих організаційних механізмів. Тому доцільно розглянути класичні функції, що мають виконувати відповідні структури. Основні функції механізму формування конкурентоспроможності є класичними. Під адаптивною функцією розуміють пристосованість елементів конкурентоспроможності підприємства загальної стратегії його розвитку, з узгодженням мети, місії та цінності, а також з урахуванням тенденцій впливу євроінтеграційних процесів на формування конкурентоспроможності підприємства агропромислового комплексу.

Щодо основних цілей механізму, то такими можна визначити, зокрема, ринкові. Ринкові цілі визначаються рівнем інноваційного середовища, що виникає відповідно до потреб ринкового середовища. Важливою складовою механізму є елементи підприємства, що в сукупності формують, забезпечують і розвивають маркетингову діяльність. Таких елементів налічується декілька.

Наявність відповідного рівня ресурсного забезпечення дозволяє швидко й оперативно пристосувати виробництво до потреб та умов ринкового середовища, а кінцевим результатом буде інноваційний, економічний вигідний продукт.

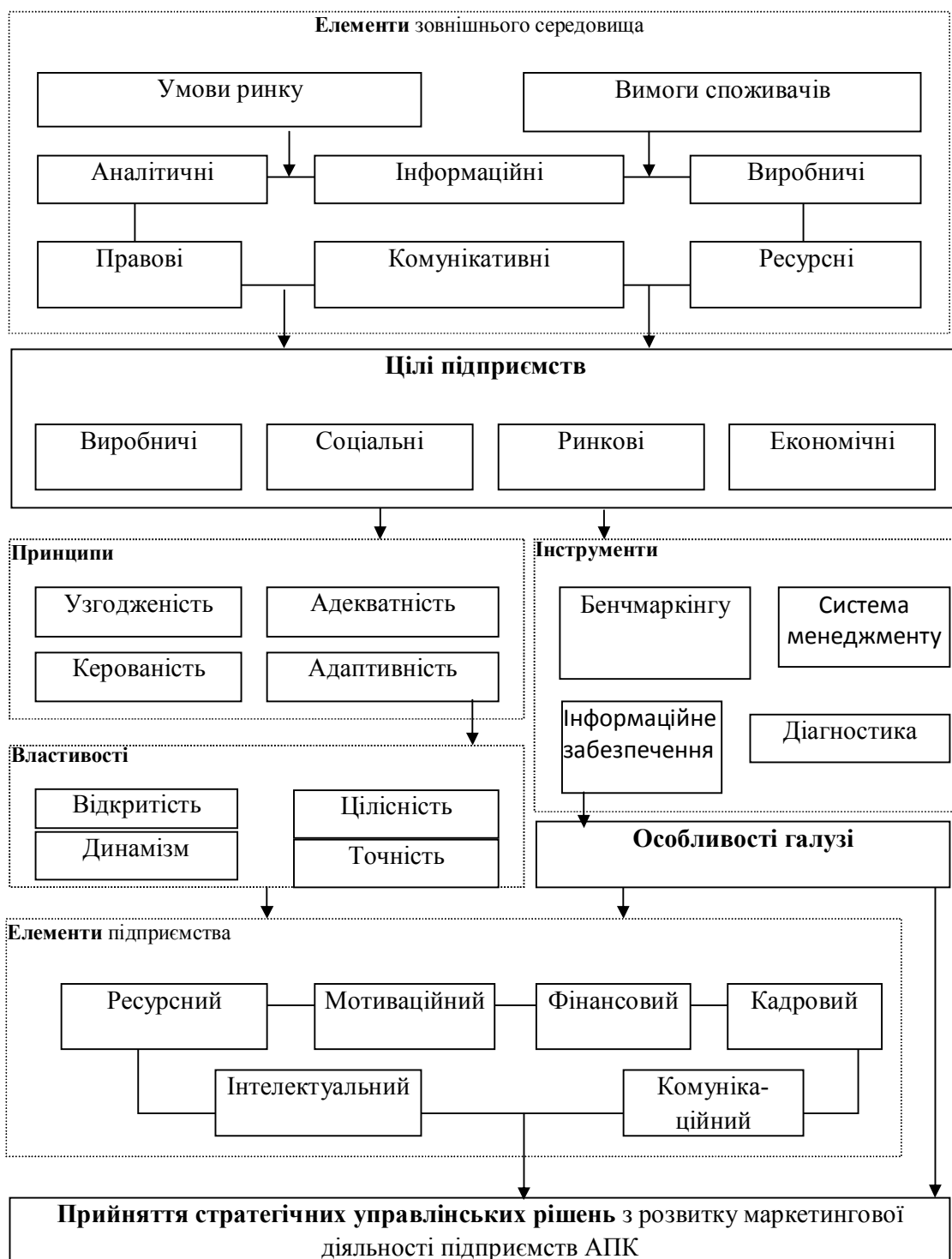


Рис. 5.3. Структура організаційного механізму формування системи маркетинг–менеджменту на підприємстві АПК

*Розробка автора.*

Кадровий елемент характеризує можливості фахівців–маркетологів



агропромислового підприємства використовувати в його діяльності нові знання і технології, організаційні й управлінські рішення, забезпечувати поетапну розробку та виготовлення нової продукції.

Мотиваційний елемент характеризує здатність агропромислового підприємства поєднувати й узгоджувати інтереси усіх суб'єктів, які задіяні у виробництві інноваційних продуктів. До таких суб'єктів відносять: авторів інновацій, виробників інноваційних продуктів, інвесторів, учасників системи збуту та промоції, кінцевих споживачів.

Комунікаційний елемент – потужність комунікаційних зв'язків, які характеризують рівень та ефективність дії підприємства агропромислового бізнесу на зовнішнє середовище, тим самим сприяючи реалізації інноваційної політики.

Інтелектуальний елемент формується сукупністю таких складових: ідей і проектів інновацій, розробки нових технологій і моделей, впровадження їх у процес виробництва.

Фінансовий елемент характеризує рівень відповідності фінансово-економічного становища підприємства агропромислового бізнесу вимогам кредитного та інвестиційного забезпечення, з метою налагодження стійкого рівня забезпеченості усіх етапів інвестиційного процесу.

Інформаційний потенціал – інформаційна забезпеченість агропромислового підприємства, точність, об'єктивність та достовірність інформації протягом виконання усіх завдань інноваційного процесу.

Діяльність агропромислових підприємств обумовлена посиленням конкурентної боротьби на ринку. Інтеграція України в міжнародний економічний простір, що зумовлює необхідність формування інвестиційної моделі розвитку агропромислового бізнесу, потребує введення в діяльність підприємства АПК системи інновацій. Нами визначено сукупність комплексних зв'язків соціальних процесів та місце в них організаційного механізму (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Механізм формування інноваційного забезпечення маркетинг-менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу\*

*Розробка автора.*

Виявлені зв'язки сприяють побудові інноваційної стратегії в маркетингу, щоб забезпечити конкурентні переваги на агропромисловому

ринку. Реалізується стратегія на основі інструментарію таких механізмів: державних програм інноваційного розвитку; утворенням і функціонуванням інтегрованих організаційних структур; організаційно-технічного та інфраструктурного забезпечення.

Для того щоб у визначеному вище механізмі реалізувалася стратегія інноваційного забезпечення маркетинг–менеджменту, спочатку необхідно з'ясувати, від яких саме чинників залежить можливість здійснення інноваційного забезпечення агропромислових підприємств. Саме їх аналіз може стати орієнтиром в обґрунтуванні перспектив реалізації різноманітних інноваційних проектів вітчизняними підприємствами. Ці чинники умовно поділяються на дві групи – економічні та виробничі (табл. 5.1).

*Таблиця 5.1*

**Чинники, що впливають на інноваційне забезпечення маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового бізнесу**

Економічні чинники	Виробничі чинники
<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансова підтримка з боку держави;</li> <li>- власні фінансові ресурси;</li> <li>- фінансові ресурси посередників, замовників;</li> <li>- рівень платоспроможного попиту на продукцію;</li> <li>- рівень витрат на інновацію;</li> <li>- рівень економічного ризику;</li> <li>- термін окупності інновацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залежність обсягу виробництва від рівня попиту на інноваційну продукцію;</li> <li>- рівень кваліфікації персоналу;</li> <li>- інформаційна обізнаність про нові продукти;</li> <li>- достовірність інформації про ринки збуту;</li> <li>- рівень сприйнятливості підприємства до інновацій;</li> <li>- можливість кооперування з іншими підприємствами та науковими організаціями;</li> <li>- недосконалість законодавчої бази</li> </ul>

Побудовано автором на основі власних досліджень.

Визначені вище чинники слугували основою для дослідження, яке було проведене за допомогою анкетного опитування вітчизняних

агропромислових підприємств (АНКЕТА). Результати дослідження свідчать насамперед про те, що в процесі реалізації інноваційного забезпечення маркетингового менеджменту підприємства агропромислового комплексу постають перед з економічними труднощами (рис. 5.5; 5.6).



Рис. 5.5. Чинники впливу на формування рівня інноваційного забезпечення маркетинг–менеджменту агропромислових підприємств у 2007 р. (% підприємств, які вказують даний спектр, відносно загальної кількості досліджених агропромислових підприємств)

*Побудовано на основі власних досліджень автора.*

Аналізуючи одержані результати, варто приділити увагу певним моментам. По-перше, зазначено, що якщо порівняти оцінку підприємствами агропромислового комплексу чинників впливу на інноваційне забезпечення маркетинг–менеджменту, то залишаються проблеми, які були актуальними для цих підприємств завжди.

По-друге, виділено той факт, що за аналізований період збільшилася кількість підприємств, яким у реалізації інноваційного забезпечення перешкоджають такі фактори, як високий рівень витрат на впровадження інновацій і ризику, недосконалість законодавчої бази. Це є свідченням того, що підприємства агропромислового комплексу почали предметніше

займатися інноваційним забезпеченням і орієнтуватися в тому, які зміни в організаційно-економічному плані є першочерговими.



Рис. 5.6. Чинники впливу на формування рівня інноваційного забезпечення маркетинг–менеджменту агропромислових підприємств у 2012 р.  
(% підприємств, які вказують даний спектр, відносно загальної кількості досліджених агропромислових підприємств)

*Побудовано на основі власних досліджень автора.*

По-третє, значення такого чинника, як недостатня фінансова підтримка держави, значно зменшилося. Тобто підприємства почали більше покладатись на власні можливості, усвідомлюючи при цьому важливість інноваційної діяльності.

Враховавши фактори, які безпосередньо впливають на стратегію інноваційного забезпечення маркетинг–менеджменту, підприємство агропромислового комплексу починає пошук шляхів реалізації цієї стратегії. Одним із блоків організаційного механізму формування системи маркетинг–менеджменту на підприємстві є певний управлінський інструментарій:

бенчмаркінг;

моніторинг;

інформаційне супроводження;

системи управління інтегрованими структурами;

діагностика діяльності.

Маючи на меті збалансування інтересів та удосконалення маркетингу й інших сфер і підрозділів підприємств АПК з урахування розгляду та аналізу організаційних структур підприємств (розділ 4) та на підставі бенчмаркінгу, необхідно переглянути систему управління маркетингом на підприємствах АПК (рис.5.7).

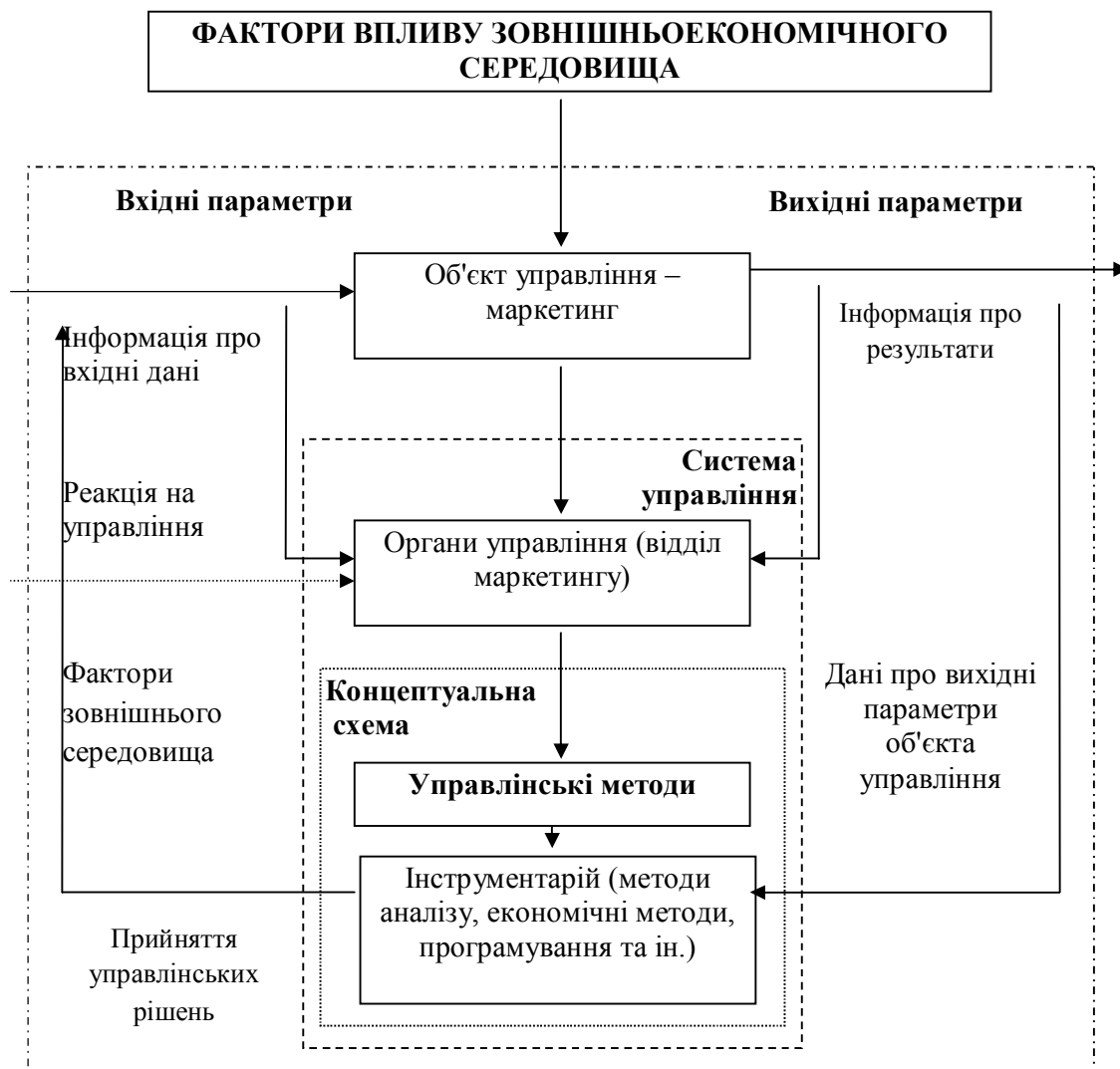


Рис. 5.7. Система управління маркетингом підприємств АПК

Розробка автора.

За результатами виконаних досліджень доречно запропонувати такі типові етапи технології внутрішнього бенчмаркінгу для підприємств агропромислового бізнесу: постановка завдань дослідження, накопичення

даних з допомогою методичних підходів статистики, збирання інформації, аналіз даних, адаптація відповідно до умов діяльності підприємства, удосконалення з урахуванням специфіки його роботи.

Покажемо взаємозв'язок співпраці партнерів з бенчмаркінгу, застосовності зібраних даних і рівня прискорення, яке отримає підприємство агропромислового комплексу, використовуючи різні види бенчмаркінгу (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

### Порівняння різних видів бенчмаркінгу

Тип бенчмаркінгу	Рівень співпраці	Значущість інформації	Рівень прискорення
Внутрішній	Високий	Висока	Невеликий
Зовнішній конкурентний	Низький	Висока	Середня
Зовнішній внутрішньогалузевий	Середній	Середня	Висока
Зовнішній міжгалузевий	Середній	Низька	Висока
Комбінований (внутрішній і зовнішній)	Середній	Середня	Дуже високий

Власні узагальнення автора.

Не існує найкращого виду бенчмаркінгу, адже кожен з них має свої переваги й недоліки, які необхідно враховувати. Зважаючи на специфіку роботи підприємств агропромислового комплексу, на нашу думку, найефективнішим підходом буде комбінація внутрішнього і зовнішнього (конкурентного, галузевого і/або міжгалузевого) бенчмаркінгу. Саме це поєднання зазвичай дає найкращі результати для інноваційного забезпечення маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу. Порівняння різних видів бенчмаркінгу наведено в табл. 5.3.

Не менш важливим інструментом інноваційного забезпечення маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу є системи управління підприємствами. Складність взаємовідносин підприємств зумовлює їх об'єднання до систем управління цілісних інтегрованих структур.

Таблиця 5.3

**Характеристика різних видів бенчмаркінгу з  
урахуванням специфіки роботи підприємств АПК**

Тип бенчмаркінгу	Тривалість циклу, міс.	Партнери за бенчмаркінгом	Результати
Внутрішній	2–4	Усередині організації (підрозділи, персонал)	Значні поліпшення якості, зниження витрат
Зовнішній конкурентний	3–12	Конкуренти	Підвищення конкурентоспроможності
Зовнішній внутрішньогалузевий	5–14	Партнери по бізнесу	Творчий прорив, найкращі показники
Зовнішній міжгалузевий	5–24	Різні галузі, різні підприємства	Кращий або прогресивні бізнес-процеси
Комбінований (внутрішній і зовнішній)	перманентно	Мікро- і макросередовище	Надійні на рівні підприємства

Побудовано автором на основі власних досліджень

Аналіз світового та вітчизняного досвіду діяльності підприємств агропромислового комплексу підтверджує необхідність нового підходу до організації системи управління на основі інтегрованих структур бізнесу, які є джерелом концентрації значних ресурсів та володіють високою виробничою потужністю.

Перевагою таких об'єднань є можливість швидкої їх адаптації до середовища функціонування на ринку, нівелювання рівня ризику при певних рівнях витрат, висока ймовірність уникнення прорахунків враховуючи складність ведення комерційної діяльності, значна кількість джерел ресурсного забезпечення у разі переорієнтації виробництва, що призведе до підвищення ефективності роботи підприємств таких об'єднань, враховуючи синергетичний ефект, на основі інтеграційної взаємодії.

Незважаючи на значне коло досліджень з цієї проблематики, варто відзначити, що в опрацьованих нами публікаціях учених вчених не виявлено єдиного підходу до визначення сутності та трактування поняття „об'єднання підприємств агропромислового комплексу”. Як правило, у сучасній економічній літературі трапляються такі поняття, як корпоративні або



інтегровані структури, великі корпоративні об'єднання, інтерконгломерати, сучасні корпорації, корпоративні структури, інтегровані корпоративні структури, бізнес-групи, транснаціональні корпорації, холдинги та ін.

В основу функціонування будь-якої інтегрованої структури на ринку агропромислового бізнесу покладено принцип «підприємство-партнер-споживач» (рис.5.8).

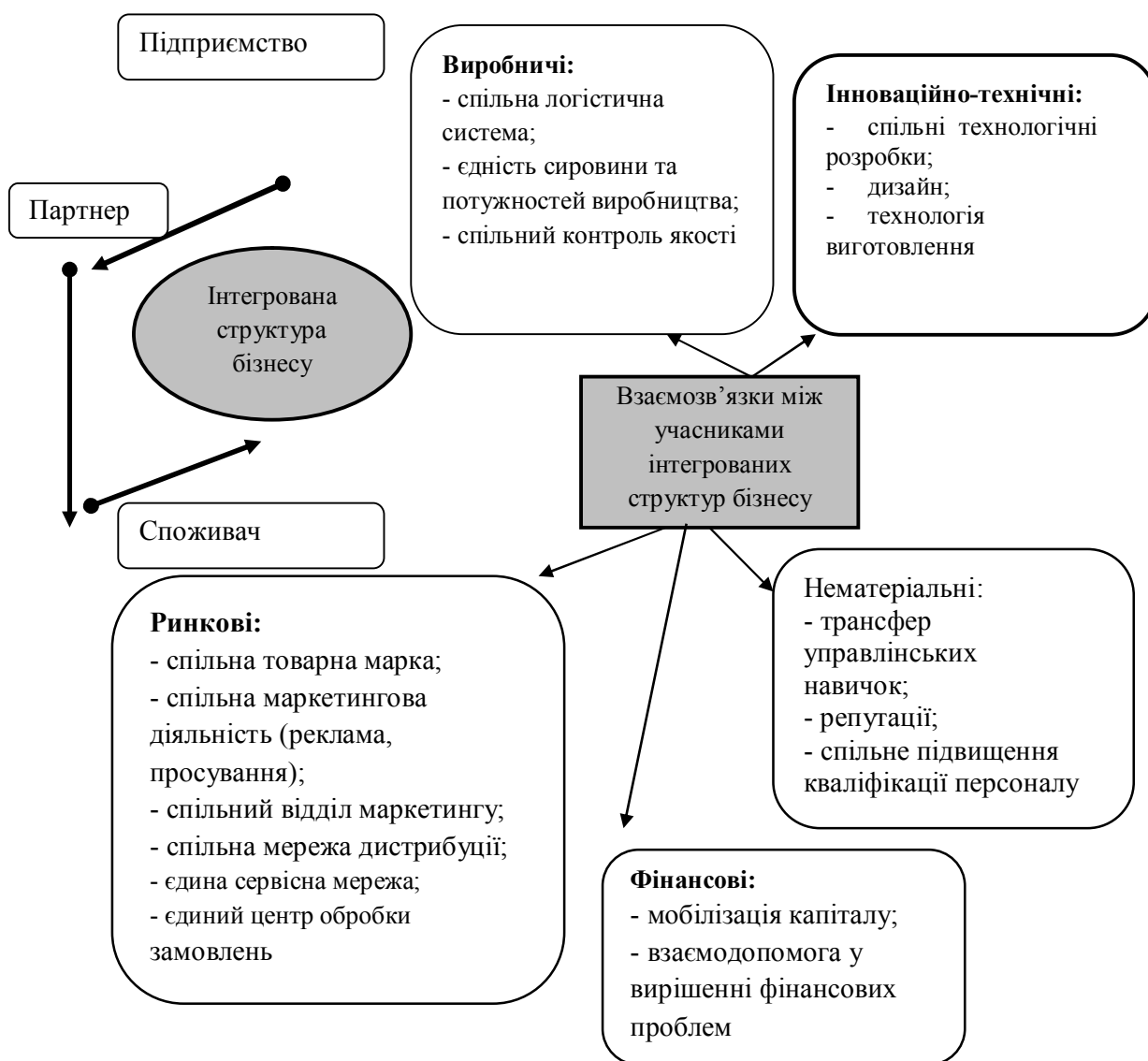


Рис. 5.8. Характер взаємозв'язків елементів системи «підприємство-партнер-споживач» при створенні інтегрованої структури бізнесу агропромислового комплексу  
Розробка автора.

Взаємозв'язок між підприємством агропромислового бізнесу та його партнером на ринку побудований на основі синергетичного ефекту, що дає змогу цим структурним одиницям покращити ефективність своєї діяльності на основі таких складових:

1) виробничі – спільна логістична система, єдність сировини та потужностей виробництва, спільний контроль якості;

2) інноваційно-технічні – спільні технологічні розробки, дизайн, технологія виготовлення;

3) ринкові – спільна товарна марка, спільна маркетингова діяльність (реклама, просування), спільний відділ маркетингу, спільна мережа дистрибуції, єдина сервісна мережа, єдиний центр обробки замовлень;

4) фінансові – мобілізація капіталу, взаємодопомога у вирішенні фінансових проблем;

5) нематеріальні – трансфер управлінських навичок, репутація, спільне підвищення кваліфікації персоналу.

Тоді як партнер, що представляє інтереси агропромислового підприємства, працює на ринку з метою задоволення надаваними пропозиціями товарів і послуг потреб, побажань споживача.

Грунтуючись на проведених дослідженнях, варто відзначити, що механізм інноваційного забезпечення маркетинг-менеджменту в розвитку підприємств агропромислового комплексу реалізується в поточному, оперативному та стратегічному періодах на основі залучення інноваційних технологій виробництва, систем управління, а результатом є інноваційна система нововведень.

## **5.2. Кооперація та інтеграція як необхідні умови розвитку маркетинг–менеджменту підприємств АПК**

У процесі вивчення механізмів інноваційного забезпечення маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу було зосереджено увагу на необхідності використання інтегрованих структур бізнесу, які виступають джерелом підвищення ефективності діяльності цих підприємств. До таких інтегрованих структур, враховуючи розвиток суспільного поділу праці, поглиблення спеціалізації і підвищення концентрації агропромислового виробництва, варто віднести кооперацію та інтеграцію, завдяки яким розширюються й зміцнюються організаційно-технологічні зв'язки між виробниками агропромислової продукції, підприємствами переробної галузі та системи збуту.

Важливо підкреслити, що ефективність суспільного поділу праці визначається не тільки рівнем ефективності виробництва в окремих галузях, а й рівнем тісноти та щільності зв'язку між економічними та організаційно-технічними параметрами.

Найефективнішою формою розвитку стійких виробничих зв'язків є кооперація, в основі якої лежить добровільне об'єднання ресурсів певних структурних підрозділів підприємств агропромислового комплексу. Обов'язковою умовою кооперування підприємств є збереження статусу юридичної самостійності в процесі організації спільної підприємницької діяльності. Спеціалізація і кооперація в агропромисловому виробництві об'єктивно відображають дві тісно пов'язані сторони суспільного поділу праці.

Ефективна господарська діяльність різних організаційно-правових структур – виробників агропромислової продукції – можлива лише в разі достатнього розвитку підприємств виробничої та соціальної інфраструктури. За відсутності таких підприємств чи в разі неефективної їх роботи безальтернативним залишається один шлях – створення повністю

контрольованих кооперативних структур. З огляду на цесвітій практиці широкого розвитку набуло кооперування у сферах, що надають послуги сільськогосподарському виробникові в організації таких процесів, як збут і переробка виробленої продукції, матеріально-технічне забезпечення та інші види обслуговування виробництва через створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

Велике стимулююче значення для підприємств агропромислового комплексу, що є учасниками кооперативу, полягає в тому, що вони виступають водночас і співвласниками і клієнтами, чим забезпечується поєднання та врахування інтересів усіх учасників об'єднання.

Результати проведених досліджень засвідчують, що у вітчизняній агропромисловій сфері не спостерігається широкого розвитку кооперативного руху з багатьох причин, а основними з них є такі: невідповідність нормам Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», Цивільного і Господарського кодексів України та Закону України «Про кооперацію», що на практиці призводить до серйозних непорозумінь і створює додаткові перешкоди в організації й розвитку агропромислових обслуговуючих кооперативів.

На практиці формується мережа різних груп обслуговуючих кооперативів, членами й одержувачами послуг яких є агропромислові підприємства різних форм господарювання, й насамперед особисті селянські господарства. Практика створення та діяльності таких кооперативів показує, що на рівні району оптимальною схемою кооперування агропромислових підприємств усіх форм господарювання є інтегрована діяльність різних рівнів кооперативів. Враховуючи категорії агропромислових підприємств, які створюють агропромислові кооперативи, основні напрями, види й обсяги їхньої господарської діяльності, кооперативи поділяються на три основні групи.

До першої групи агропромислових обслуговуючих кооперативів належать ті, що створені власниками особистих селянських господарств. На практиці такі

кооперативи організують на рівні сільських громад. До їх складу входять представники майже всіх домогосподарств села або кількох навколишніх сіл. Переважно такі кооперативи є багатофункціональними, окремі з них надають своїм членам 50–60 і більше видів послуг. Виділимо основні з них:

- забезпечення матеріально-технічними ресурсами;
- поліпшення природних кормових угідь, сівба кормових культур, догляд за ними та збір кормів;
- формування товарних партій виробленої продукції;
- передпродажна підготовка молочної продукції, її фасування та реалізація.

В окремих регіонах держави поширена діяльність спеціалізованих агропромислових обслуговуючих кооперативів, власниками яких є члени особистих селянських господарств. Наприклад, надання послуг своїм членам з утримання пасовищ, заготівлі та реалізації молока тощо.

Враховуючи, що в загальному обсязі виробництва трудомісткої тваринницької продукції – молока та м'яса – частка господарств населення становить, за різними оцінками, від 70 до 96%, то об'єднання в обслуговуючі кооперативи таких виробників відіграє особливо важливу роль у підвищенні економічної ефективності їх господарювання. Крім того, такі агропромислові обслуговуючі кооперативи на селі є єдиним суб'єктом господарської діяльності, який безпосередньо надає селянам агротехнічні та соціально-побутові послуги, а саме:

- забезпечення своїх господарств необхідними матеріально-технічними ресурсами – паливом, кормами, ремонтним молодняком;
- високотехнічне обслуговування агропромислового виробництва – заготівля кормів, випасання худоби, поліпшення природних кормових угідь та племінних якостей молочного стада, осіменіння корів, виробництво молока та його реалізація;
- відродження й розвиток соціальної сфери села;
- навчально-просвітницька робота;

- вирішення питань підвищення продуктивності корів через впровадження нових технологій, племінної справи тощо.

До другої групи агропромислових обслуговуючих кооперативів належать кооперативи, які створюються організованою групою товаровиробників – фермерськими господарствами. Такі кооперативи об'єднують на рівні району фермерські господарства і в основному є спеціалізованими суб'єктами господарювання та значною мірою сприяють розв'язанню соціальних проблем і зниженню соціальної напруги на селі.

До третьої групи належать обслуговуючі кооперативи, які створюються на рівні району – так звані «агроторгові доми», членами й одержувачами послуг таких кооперативів є великі реформовані агропромислові підприємства всіх форм господарювання, фермерські господарства, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи першої і другої груп. Такі кооперативи практично можуть об'єднувати всіх агропромислових товаровиробників району. Вони переважно є вузько функціональними, надають своїм членам переважно такі послуги:

- ветеринарні та з догляду за тваринами;
- заготівля, первинна підготовка та збут молочної продукції;
- забезпечення матеріально-технічними ресурсами.

Логічним і закономірним є надання таким кооперативам статусу потенційних агропромислових товаровиробників, застосування до них відповідного порядку формування податкової бази та системи оподаткування, надання відповідних пільг у кредитуванні й інших дотацій.

Водночас необхідно вказати, що за нинішніх умов освоєння ринкових відносин у низки галузей немає альтернативи розвитку агропромислового виробництва без кооперації. Це стосується, зокрема, розвитку молочного скотарства та організації промислової переробки молока.

Економічна ефективність кооперації виявляється в синергетичній результативності, сутність якої полягає у підвищенні ефективності спільної виробничої діяльності, що здійснюється на основі об'єднання фінансових,

матеріально-технічних і трудових ресурсів окремих господарських суб'єктів. За цих умов ефективність кооперованого виробництва завжди буде більшою, ніж сума ефектів окремо взятих господарських структур.

Як свідчить практика, агропромислові кооперативи мають низку соціальних переваг у створенні й діяльності інших організаційно-правових структур. Ці переваги полягають, передусім, у зацікавленості кооперативних формувань у вирішенні соціальних проблем на селі. Адже члени таких кооперативів наділені необхідними правами участі в управлінні господарською діяльністю. Тут важливого значення набуває право розподілу одержаних результатів і виділення коштів на соціальне облаштування поселенської мережі, будівництво доріг, забезпечення фінансування діяльності соціальної інфраструктури села, надання допомоги у проведенні ремонту житлових і господарських будівель.

Водночас необхідно вказати, що в нинішніх умовах освоєння ринкових відносин у низці галузей немає альтернативи розвитку аграрного виробництва без виробничої кооперації. Це стосується, зокрема, розвитку молочного скотарства та організації промислової переробки молока, що слугуватиме основою для прикладу структури кооперації з урахуванням системи маркетинг–менеджменту.

Висвітлимо особливості застосування механізму роботи кооперативів. Нами запропоновано об'єднання на правах власності жителям сільської місцевості, що є власниками сіножатей і пасовищ, поголів'я молочних корів та фінансових ресурсів на основі організаційно-економічного механізму створення кооперативу.

Найбільш раціонально при створенні та функціонуванні сільськогосподарських молочних кооперативів із використанням природних кормових угідь слід вважати довготривалий догляд за організованими зрошуваними культурними пасовищами з введенням до їх складу продуктивних сіножатей.

У структурі формування молочного виробничого кооперативу необхідно створити ініціативну групу (рис. 5.9) з числа власників корів і земельних паїв (часток) природних кормових угідь, яка на місцевості вибере масив пасовищ і сіножатей з можливим вирощуванням травостою для щоденного утримання протягом пасовищного періоду від 200 продуктивних корів і більше, а також забезпечення їх сіном у стійловий період у межах 70–80%.

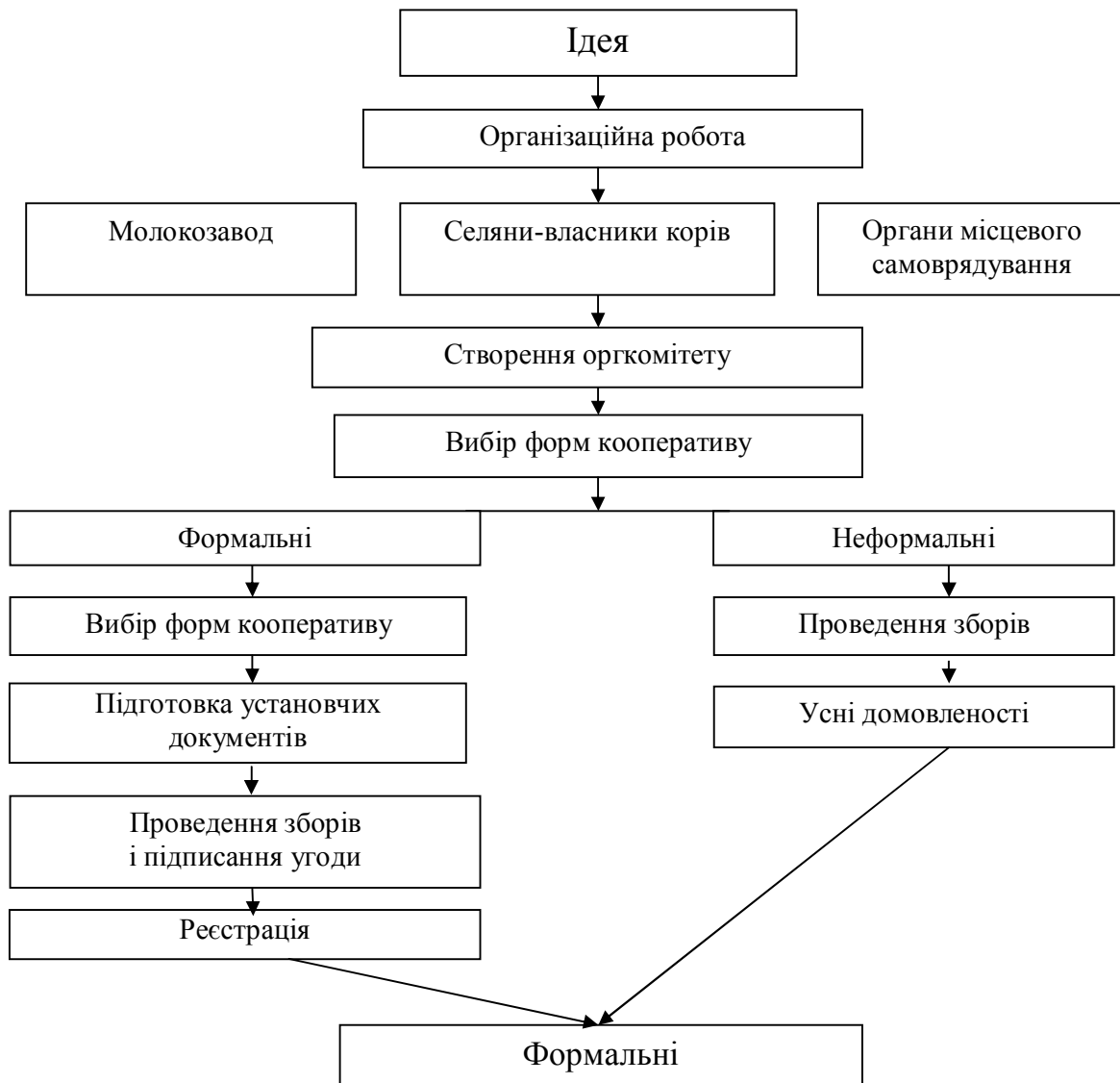


Рис. 5.9. Послідовність організаційних заходів зі створення молочного кооперативу

*Розробка автора.*



В організаційно-економічному проекті створення молочного кооперативу обґрунтовується оцінка переданого до кооперативу поголів'я продуктивних корів – вік, лактація, річна продуктивність, а також розміри з визначенням якості пайових часток пасовищ і сіножатей.

Для облаштування кооперативного культурного пасовища передбачається загальне його використання, забезпечення водо- та енергопостачання із системою пересувних доїльних установок, блок приймання, охолодження і зберігання молока, організація його транспортування. Беручи до уваги низьку продуктивність природних пасовищ і сіножатей, у складі кооперативу необхідно організувати структурний підрозділ з вирощування насіння бобових і злакових трав для систематичного – раз у два-три роки – підсіву травостою з внесенням необхідних норм мінеральних добрив. Для утримання молочного стада в новоствореному формуванні спочатку необхідно побудувати приміщення табірної типу, а з часом – приміщення для цілорічного утримання корів або використати вільні тваринницькі приміщення, що збереглися, колишніх сільськогосподарських підприємств.

Проблеми із забезпеченням сировиною дуже гостро постають перед переробними підприємствами. Одним із напрямів вирішення цієї проблеми є участь переробних і заготівельних підприємств у процесі заготівлі молока. Оскільки цей процес має бути толерантний і в інтересах всіх його учасників – виробників сировини і заготівельників, то найоптимальнішою в таких умовах буде співпраця між ними. Існуюча контрактна форма заготівлі молока не дає достатніх гарантій переробним підприємствам (з участю посередників або без них), оскільки селяни відчутно реагують на щонайменшу зміну ціни. Очевидним є пошук інших шляхів співпраці.

Різновидом варіантів співпраці може бути сприяння у створенні кооперативу із заготівлі молока в пасовищний період з урахуванням таких параметрів:

- територіальна обмеженість у рамках територіальної одиниці – населений пункт;
- повнота охоплення всіх виробників на цій території;
- участь у кооперативі (на паритетних засадах) переробників або закупівельників молока, їх вклад у вигляді технічного обладнання;
- встановлення найдоцільнішого технологічного процесу заготівлі молока;
- добровільність учасників такої кооперації;
- достовірне визначення продуктивності кожної корови.

Значною мірою успішна діяльність агропромислового кооперативу зумовлюється обґрунтованим забезпеченням економічних інтересів усіх суб'єктів-учасників у спільній діяльності.

Кооперативна форма організації агропромислового виробництва дасть змогу значно підвищити ефективність галузі, забезпечити постачання високоякісної сировини переробним підприємствам, що сприятиме виходу агропромислової продукції на міжрегіональний та міжнародний ринки. Виробничі кооперативи доцільно інтегрувати з промисловими переробними підприємствами, що гарантує розвиток конкурентоспроможного виробництва як усередині держави, так і на міждержавному рівні.

Такий різновид інтегрованих об'єднань, як інтеграція побудованих на основі системи взаємозв'язку різновидів технологічного пов'язаних видів діяльності, з метою виробництва продукту та формування оптимальної системи збуту, що забезпечить для підприємств агропромислового комплексу високу результативність їх комерційної діяльності. Більшість економістів погоджуються з тим, що інтеграційні процеси необхідно розглядати як економічну категорію.

Інтеграція є вагомим засобом зниження економічного ризику в агропромисловому секторі економіки. Нині половина світового валового продукту та половина доданої вартості проходить не в структурі ринкових, а в структурі інтеграційних зв'язків.

Інтеграція є тим інструментом маркетинг–менеджменту в агропромисловому секторі економіки, завдяки якому досягають таких економічних переваг:

- оптимізація системи збуту;
- обмеження недосконалої конкуренції;
- використання результатів науково-технічного прогресу;
- зниження витрат;
- додаткові джерела фінансування.

Визначають два типи агропромислової інтеграції: горизонтальну і вертикальну. Горизонтальна інтеграція – це форма внутрішньогалузевих зв'язків, здебільшого однотипних підприємств і виробництв, яка забезпечує поглиблення спеціалізації окремих ланок єдиного технологічного ланцюга або територіально інтегрованих процесів, в результаті чого зростає якість продукції, зміцнення та стабілізується економічне становище, підвищується ефективність виробництва [242,с.255–257].

У результаті використання виробничої інтеграції забезпечується функціональний зв'язок виробників сільськогосподарської продукції, переробних підприємств і підприємств виробників. При такому взаємозв'язку найбільш ефективно використовуються наявні виробничі ресурси, підвищується ефективність комерційної діяльності.

За такого різновиду інтеграції, як вертикальна, розподіл прибутку здійснюється рівномірно, знижується можливість монополії на ринку переробних підприємств та забезпечується збереження права власності виробників продукції. Процес інтеграції на ринку агропромислового комплексу реалізується в результаті поєднання різнопрофільних підприємств в інтегровану структуру з врахуванням їх правової форми. Важливість такого об'єднання реалізується в забезпеченні безперервного процесу від виробництва сільськогосподарської продукції до реалізації через мережу збуту готового товару.

Використання контрактної форми інтеграції передбачає самостійність усіх учасників даного процесу, проте їх діяльність націлена на високий рівень кінцевого результату. Враховуючи мінливість кон'юктурних умов ринкового середовища за контрактної форми інтеграції існує можливість без значного впливу на результати комерційної діяльності змінювати коло учасників співробітництва на основі кількісного складу та обсягу зобов'язань відносно один одного в межах даного процесу. Проте саме контрактні зобов'язання є основою усіх форм інтегрованих структур бізнесу, в тому числі й кооперативної форми.

При вертикальній інтеграції, за якої певним чином обмежені можливості підприємств агропромислового бізнесу, що до вибору структури системи збуту та вибору партнерів по бізнесу, проте це компенсується незначним рівнем ризику, що супроводжує діяльність підприємства в умовах ринкового середовища, рівномірним зростанням рівня прибутку. Відносини в межах ринку носять керований характер, замінюючи тим самим неконтрольований ринок на організований ринок в межах інтегрованих структур.

Інтегровані структури є найбільш привабливими як клієнти для банківського сектора у зв'язку з відсутністю або меншою порівняно з агропромисловими підприємствами кількістю специфічних ризиків кредитування, до яких можна віднести:

- сезонні особливості сільськогосподарського виробництва, його залежність від природно-кліматичних умов (за рахунок диверсифікації виробництва цей ризик в інтегрованих формуваннях істотно нижчий);
- труднощі, пов'язані з реалізацією продукції, в тому числі неплатежі або затримки надходження виручки від реалізації (інтегровані формування переважно мають власну мережу збуту або підтримують стійкі договірні відносини з торговельними структурами);
- відсутність у позичальників ліквідного забезпечення кредитів (в інтегрованих структур у зв'язку з наявністю на балансі будівель і споруд,

сучасного обладнання, можливостей виступати поручителем, а також одержувати гарантії цей ризик практично відсутній).

Значне зниження ризиків при кредитуванні інтегрованих формувань робить їх надзвичайно привабливими для банківських установ, що в кінцевому результаті, зважаючи на обмеженість ресурсами державного бюджету, дуже важливо для розвитку національного агропромислового бізнесу.

Таким чином, серед основних інтересів учасників вертикальної агропромислової інтеграції можна виділити такі:

- ❖ замкнутий виробничо-технологічний ланцюг;
- ❖ зменшення неплатежів;
- ❖ надійність поставок і збуту продукції;
- ❖ підвищення конкурентоспроможності товарів;
- ❖ більші можливості залучення інвестицій.

Водночас створення інтегрованих структур агропромислових об'єднань може відбуватися лише на економічних засадах. Основним спонукальним мотивом до створення інтегрованих структур агропромислових формувань різного рівня є економічна доцільність входження в такі формування. Спроби використання адміністративних важелів щодо забезпечення синтезу аграрного і переробного виробництва не дадуть бажаних результатів, вони лише дискредитуватимуть засади агропромислової інтеграції. Адміністративні засоби впливу можуть застосовуватися виключно як рекомендаційні.

Результативність та успіх інтегрованих структур бізнесу на ринку агропромислового комплексу забезпечується високим рівнем інтересу всіх господарських структур у веденні спільної підприємницької діяльності.

Будь-яка взаємодія господарських суб'єктів вимагає формування партнерських відносин, які побудовані на розширенні економічних контрактів її стимулюють до активної взаємодії. Основне питання інтегрованого формування – дотримання балансу між ієрархічним та

органічним типом організації. Адже відомо, що організаційно-технічне ускладнення діяльності підприємства агропромислового комплексу, розширення меж його функціонування можуть призвести до ієрархічного типу організації управління.

Тип організації управління, в якому не виокремлюються ієрархічні рівні управління прийнято називати органічним. Відмітною особливістю його полягає в тому, що він не містить потенційних можливостей для реалізації підприємницької ініціативи. При цьому даний тип є максимально економічним і передбачає наявність максимальної відповідальності працівників при розробці та реалізації підприємницьких задумів.

Отже, найважливішою вимогою до організаційного дизайну інтегрованих структур агропромислових формувань є прийняття максимального рівня відповідальності кожним суб'єктом інтеграції. При цьому, в жодному випадку відносини між суб'єктами інтеграції не можуть бути визначені на основі взаємної підпорядкованості, а лише з урахуванням рівня економічної еквівалентності.

На наше переконання, однією з найбільш прийнятних форм створення інтегрованих формувань в агропромисловому бізнесі є асоціації та корпорації, оскільки саме такі інтегровані структури, створені як договірні об'єднання, дозволяють максимально врахувати інтереси всіх учасників об'єднання зі збереженням їхньої господарської діяльності та юридичної самостійності.

Найдоцільнішим варіантом утворення агропромислових асоціацій і корпорацій є залучення підприємств і організацій, які мають формувати завершений цикл виробництва, заготівлі, переробки та збуту готової агропромислової продукції, а також враховувати всі можливості кваліфікованого персоналу маркетинг-менеджменту. Тому, наприклад, найбільш оптимальний склад асоціації можна сформувати за участі таких підприємств і організацій:

- товаровиробники;

- переробне підприємство, для якого товаровиробники формують сировинну базу;
- агросервісні підприємства і служби;
- науково-дослідні, проектні установи;
- служби маркетинг–менеджменту;
- торговельно-збутові організації.

Разом із тим, у зв'язку із входженням до складу асоціації великої кількості підприємств, розширенням сфери обігу і пов'язаних з нею фінансово-розрахункових функцій та інтегрування їх в єдиний процес заготівлі, виробництва, переробки і збуту готової продукції, технічне обслуговування зумовлює необхідність створення в складі асоціації спеціального координуючого центру, яким може бути фінансово-розрахунковий центр (ФРЦ). Як структурний підрозділ асоціації, фінансово-розрахунковий центр повинен забезпечувати керівництво бухгалтеріями, економічними й іншими службами підприємств і організацій учасників групи, узгоджено з їхніми керівниками спрямовувати, організовувати та контролювати розрахунково-фінансову, кредитну діяльність асоціації, платіжну дисципліну цих підприємств.

Для ефективного функціонування асоціації суттєве значення має також належна організація невиробничої інфраструктури. Учасники асоціації можуть створити спільний інвестиційний фонд та спільний страховий фонд, на які покласти відповідні функції. Для успішного функціонування в ринкових умовах з високим рівнем конкуренції доцільно створити при асоціації також власний інноваційно-технологічний центр. Враховуючи рекомендації розроблено типову організаційну структуру агропромислової асоціації (рис.5.10).

Можливо запропонувати різні форми організації інтегрованих структур агропромислових формувань, проте запропоновану організаційну структуру вважаємо оптимальною, оскільки враховано необхідні умови для одержання максимального економічного ефекту від інтегрованого виробництва. Серед

них: рівні умови доступу всіх суб'єктів інтеграційних групувань до системи управління, визначеність напрямів руху матеріальних ресурсів суб'єктів інтеграційних групувань, мінімізація рівня витрат в процесі обслуговування невиробничої інфраструктури асоціації.

Різновидом інтеграційних групувань на ринку агропромислового бізнесу виступають корпорації. Метою функціонування такого об'єднання є створення замкнутого середовища, яке включатиме технологічний цикл виробництва, переробку сировини та систему збуту готового продовольчого продукту.



Рис. 5.10. Рекомендована схема організаційної структури агропромислової асоціації Карпатського регіону

*Розробка автора.*



Основними перевагами корпоративної форми організації є можливість створення єдиного управління стратегією і тактикою виробництва кінцевої продукції в межах певної сировинної зони. Такий шлях є економічно вигідним для агропромислових підприємств, які спеціалізуються на виробництві одного або двох видів продукції та мають поблизу організацію з її переробки.

Щодо розвитку агропромислових корпорацій в Україні, то уточнення й удосконалення потребують першочергово такі аспекти:

- створення з агропромислових підприємств структурних підрозділів переробного підприємства або надання їм статусу дочірніх чи залежних підприємств;
- збалансування економічних інтересів партнерів, особливо стосовно сільськогосподарських товаровиробників.

У нинішній правовій та економічній ситуації необхідне єдине управління всіма ланками продовольчого підкомплексу в межах єдиної сировинної зони, проте всі виробничі одиниці повинні бути дочірніми підприємствами з правами юридичної особи.

Найбільш обґрунтованим методологічним підходом до розподілу одержаного кінцевого результату є принцип забезпечення рівновеликого капіталу на рівновеликі витрати. Саме такі умови зумовлять належний рівень зацікавленості всіх організаційно-господарських структур в інтегрованому виробництві.

У цілому, з метою встановлення між учасниками інтегрованого формування взаємовигідних економічних відносин, зокрема щодо виробників сировини, розрахунки за поставлену сировину можна здійснювати у два етапи:

- 1) застосування закупівельних цін за поставлену сировину (рівень яких обумовлюється у договорі);
- 2) розподіл прибутку, одержаного від реалізації готового продукту в кінці звітного періоду (кварталу, півріччя, року).

Інший спосіб збалансування економічних інтересів партнерів таких формувань передбачає, а саме: до стадії реалізації готового продукту залишати сировину у власності безпосередніх товаровиробників, тоді як відповідні взаємні розрахунки проводити не за стадіями відтворювального процесу, а за його кінцевими результатами і залежно від матеріально-ресурсного вкладу в них кожного учасника.

Існує кілька можливих варіантів оцінки індивідуального вкладу кожного з учасників асоціації:

– оцінка виробничих витрат на кожній стадії руху продукції (виробництво, переробка, реалізація). Розрахунки можуть проводитися як за фактичними затратами, так і за нормативними;

– застосування розрахункових цін для кожної стадії технологічного процесу. Розрахункову ціну встановлюють з урахуванням затрат (фактичних або нормативних) та рівня рентабельності.

Розрахунок внутрішніх затрат чи цін інтегрованого формування за схемою "знизу догори" в умовах високої конкуренції призведе до того, що переробні, обслуговуючі, постачальницькі підприємства будуть намагатися забезпечити своє економічне зростання за рахунок інших учасників інтегрованого підприємства, що вони переважно й практикують. За таких обставин, щоб інтегроване формування не самоліквідувалось, його учасники повинні домовлятися про пропорційне зниження цін та, відповідно витрат на свою продукцію, а щоб не зазнати збитків – підвищувати ефективність виробництва, тобто вживати оперативних заходів щодо економії матеріальних ресурсів, підвищення продуктивності праці.

З урахуванням викладеного, з метою забезпечення економічної зацікавленості учасників інтеграційного агропромислового формування запропоновано логічну послідовність механізму формування гуртової ціни та еквівалентного розподілу результатів спільної діяльності (рис. 5.11).

Розподіл доходу відповідно до запропонованого механізму здійснюється пропорційно матеріально-ресурсним витратам кожного з учасників асоціації.

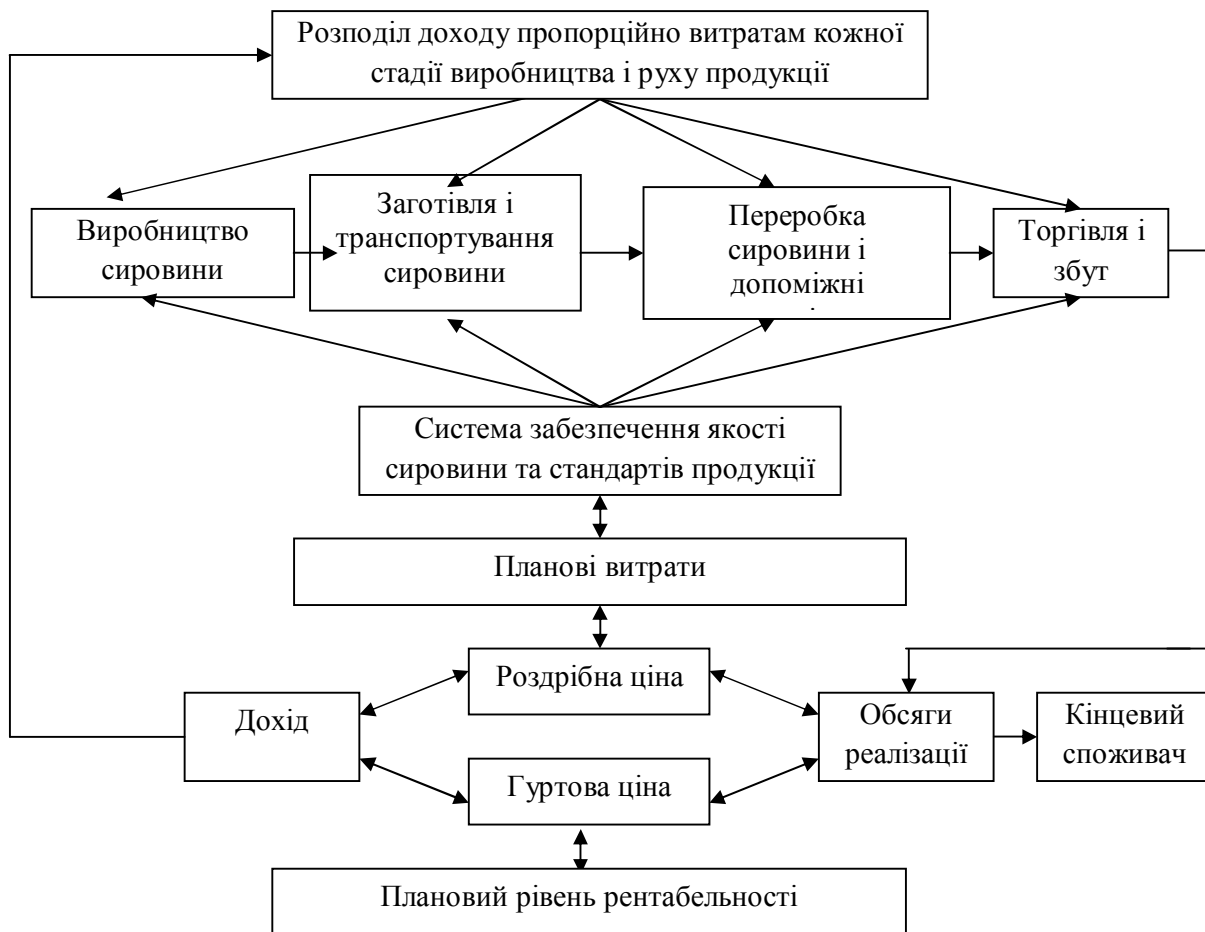


Рис. 5.11. Схема формування гуртової ціни та еквівалентного розподілу доходу між учасниками асоціації з виробництва, переробки і реалізації агропродукції

*Розробка автора.*

Реалізацію схеми розрахунків здійснено на прикладі асоціації з виробництва, переробки і збуту молочних продуктів (табл. 5.4).

Пропорційно витратам на одиницю продукції до гуртової ціни зроблено розподіл виручки між учасниками асоціації (табл. 5.5). У даному випадку розрахунки проводили за даними фактичних витрат на виробництво

молочних продуктів. Проте необхідно наголосити на необхідності нормування матеріально-ресурсних витрат кожної стадії виробництва і реалізації готового продукту з метою уникнення впливу непродуктивних витрат та створення сприятливого економічного середовища з метою залучення значної кількості суб'єктів для спільної підприємницької діяльності.

Таблиця 5.4

**Структура гуртової ціни за матеріально-ресурсним вкладом  
потенційних учасників асоціації з виробництва, переробки і реалізації  
молочних продуктів, грн/т**

Витрати	Вид продукції							
	молоко 2,5%		сметана 20%		масло 72%		сир кисло-молочний 15%	
	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%
1. Вартість молокосиrowини	963,24	56,2	2652,26	54,3	8220,18	55,8	8904,10	52,6
2. Витрати на переробку сиrowини і допоміжні матеріали	506,84	29,6	1546,88	31,7	4566,58	31,0	5300,22	31,3
3. Торговельно-збутові витрати	244,92	14,2	684,86	14,0	1937,24	13,2	2722,68	16,1
Гуртова ціна	1715	100,0	4884	100,0	14724	100,0	16927	100,0

Розраховано за фактичними показниками молочної компанії «Галичина» станом на 15.01.2012 р.

При розробці нормативної собівартості виробництва окремих видів молочної продукції для сукупності господарських структур, які працюють в однакових або майже однакових ґрунтово-кліматичних і економічних умовах, необхідно виходити з реальних обставин, що стимулюватиме запровадження заходів щодо зниження собівартості виробництва молочної сиrowини. Якщо її собівартість буде в тих чи інших господарствах нижча від нормативної, то вони одержать більшу масу прибутку. І навпаки, із

збільшенням собівартості виробництва сільськогосподарської продукції проти нормативного рівня знижується й маса прибутку.

Таблиця 5.5

**Розподіл доходу (виручки від реалізації) між потенційними учасниками асоціації з виробництва, переробки і реалізації молочних продуктів**

Вид продукції	Обсяг реалізації, т	Виручка всього, млн грн	С.-г. сировина		Переробка		Торгівля і збут	
			млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Молоко 2,5%	7350	12,6	7,1	56,2	3,7	29,6	1,8	14,2
Сметана 20%	4800	23,4	12,7	54,3	7,4	31,7	3,3	14,0
Масло 72%	3210	47,3	26,4	55,8	14,7	31,0	6,2	13,2
Сир кисло-молочний 15%	3120	52,8	27,8	52,6	16,5	31,3	8,5	16,1
Всього	-	136,1	74,0	54,4	42,3	31,1	19,8	14,3

Пропонується автором.

Для стимулювання виробництва конкурентоспроможних на внутрішньому і зовнішньому ринках продовольчих товарів важливе значення має стимулювання виробництва якісної сировини для їх виготовлення. Найефективнішим шляхом для цього є диференціація цін на продукцію залежно від її якості.

У кінцевому підсумку дотримання викладених рекомендацій у схемах організаційно-економічних відносин між учасниками інтегрованих агропромислових формувань позитивно позначиться як на ефективності їх діяльності в цілому, так і для кожного учасника зокрема.

Інтеграція підприємств агропромислового комплексу сприяє забезпеченню розвитку належного рівня виробничих відносин між усіма ланками технологічного процесу агропромислового виробництва. Таким чином, створення міжгалузевої інтеграції різних ланок агропромислового

виробництва на основі взаємовигідних економічних відносин між підприємствами є головною передумовою забезпечення високоефективного виробництва агропродовольчої продукції, технологічного забезпечення виробництва.

### **5.3. Фактори сприяння розвитку системи маркетинг–менеджменту підприємств АПК**

Діяльність підприємств агропромислового бізнесу на ринку з урахуванням запропонованих механізмів інноваційного забезпечення та побудованих на їх основі інтегрованих структур бізнесу визначає механізм підтримки розвитку сучасної системи маркетинг–менеджменту, яка розглядається в ширшому форматі (рис. 5.12).

Для того щоб ефективно працювала система маркетинг–менеджменту в інтегрованих структурних одиницях бізнесу, а саме запропонованих нами структурах на засадах кооперації та інтеграції, необхідно в повному обсязі використовувати внутрішню і зовнішню інформацію щодо середовища їх функціонування, оскільки це дозволить спрогнозувати обсяги виробництва та реалізації продукції, визначати попит і пропозицію на агропромисловому ринку, досліджувати конкурентів і споживачів. У процесі одержання інформації виникає необхідність її ідентифікації, аналізу, накопичення, зберігання та використання. У роботі розроблена система інформаційного забезпечення менеджмент–маркетингу (ІЗММ). ІЗММ – це система визначення методичних підходів, що забезпечує постійно діючий процес збору, обробки, аналізу, поширення інформації з метою прийняття маркетингових рішень.



Рис. 5.12. Механізм підтримки розвитку системи маркетинг–менеджменту для підприємств агропромислового комплексу

*Розробка автора.*

Розвинута маркетингова інформаційна система маркетингу має такі елементи: інформацію внутрішніх можливостей підприємства для ефективного її використання при формуванні міжнародних маркетингових програм і обґрунтування міжнародних маркетингових планів; інформацію про розвиток цільового, регіонального та глобального бізнес-середовища для розробки стратегічних і оперативних рішень маркетингової діяльності підприємства на закордонних ринках; систему інформації щодо маркетингових досліджень, які проводилися з метою одержання даних, необхідних для прийняття рішень міжнародного маркетингу; інформацію про результати і ефективність міжнародних маркетингових операцій підприємства або його підрозділів; систему збору, накопичення й обробки маркетингової інформації.

Систематизовані за особливими ознаками внутрішні дані про маркетинговий, фінансовий та ресурсний потенціал, інформація про стан і

динаміку зміни зовнішнього середовища, що використовуються для подальшого аналізу і прийняття рішень маркетингу, формують систему маркетингової інформації в бізнесі, яку можна представити в такий спосіб. (рис. 5.13).

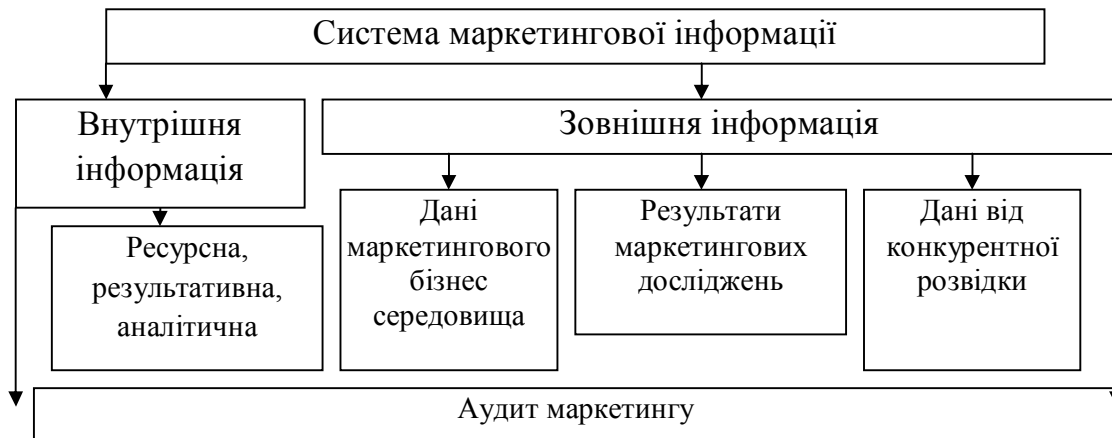


Рис. 5.13. Структура інформаційної системи маркетинг–менеджменту  
*Розробка автора.*

Розглянемо типи внутрішньої інформації:

Моніторинг бізнес середовища доречно розглядати, як процес тривалого збору даних, їх обробки та аналізу про міжнародне бізнес середовище, що варто використовувати, як джерело пошуку потенційних можливостей в діяльності та розвитку підприємства і виявлення загроз для своєчасного реагування на них, чим займається персонал підприємства, яке виходить на світовий ринок. Основні джерела системи маркетингової інформації за результатами досліджень згруповано на рис. 5.14.



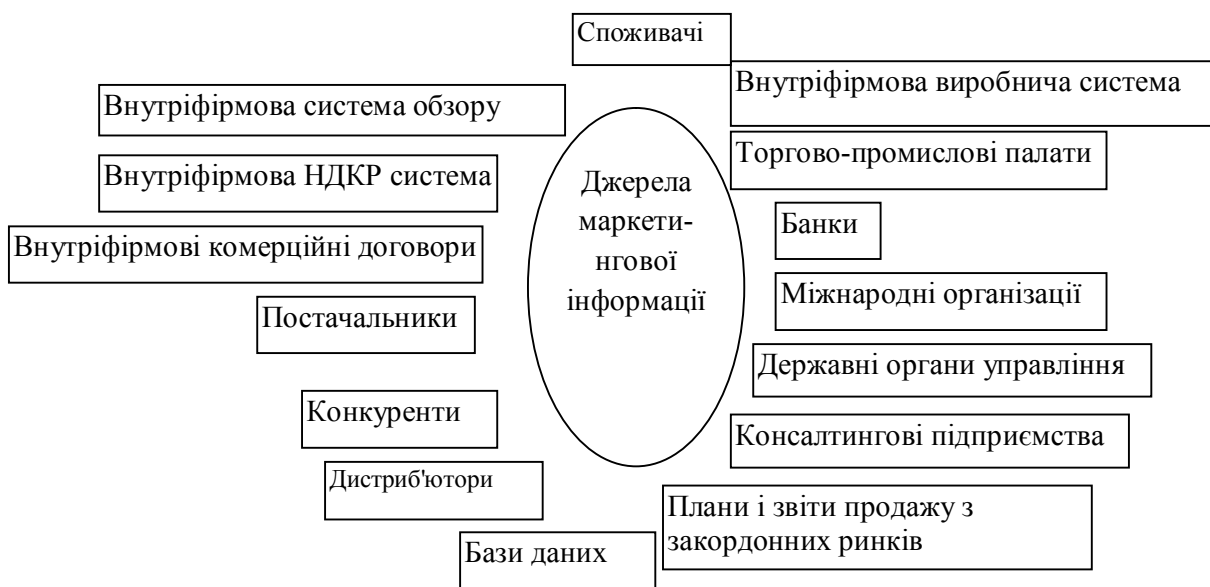


Рис. 5.14. Основні джерела системи маркетингової інформації

*Розробка автора.*

Стадіями маркетингового аналізу бізнес середовища на основі досліджень можна визначити такі, що наведені на рис. 5.15.



Рис. 5.15. Стадії аналізу бізне-середовища

Молочної компанії «Галичина»

*Розробка автора.*

Організують моніторинг закордонного бізнес-середовища спеціалізовані підрозділи – тобто аналітико-інформаційні групи.

У рамках функціонування інформаційного забезпечення передбачається використання різних джерел інформації, а саме: та, що надходить від органів державного і місцевого управління; зведення статистичних даних, інформаційних центрів, галузевих інститутів, торгово-промислових палат, стандартизованих інформаційних видань, довідників і бюлетенів, довідково-інформаційних вузлів, бізнес-довідок, фондових, біржових, банківських структур, локальних інформаційних мереж, мережі Internet тощо. Передбачається будь-яка форма доставки інформації – на паперових, магнітних, електронних, лазерних носіях; телефоном факсом, модемом, через мережу Internet.

Плануючи вихід на зовнішні ринки, фахівець з маркетингу повинен знати особливості складових економічного середовища країни, в якому воно планує здійснювати свою діяльність. Тому важливими напрямками маркетингового дослідження в різних країнах є ті, що ґрунтувалися б на аналізі матеріалів, проведеному за заздалегідь визначеному методу. Таким чином, фахівець з міжнародного маркетингу розглядає світ як один великий ринок з великою кількістю сегментів. Основне його завдання – визначити подібні характеристики ринків та їх особливості, отже провести сегментацію ринків зарубіжних країн за певними принципами й ознаками.

Враховуючи специфіку функціонування інтегрованих структур бізнесу, доречно запропонувати структуру інформаційного забезпечення маркетинг-менеджменту підприємств агропромислового комплексу. Сутність роботи такої структури полягає у взаємозв'язку інформаційних ресурсів, інформаційної системи (програмного забезпечення та технічних засобів), де вони формуються та обробляються для подальшої економічної діагностики, за результатами якої вони створюють інформаційну базу необхідну для прийняття управлінських рішень та передають інформацію відповідним структурним підрозділам, які її потребують.

Узагальнюючим підходом до діагностики складових системи маркетинг-менеджменту діяльності інтегрованих структур бізнесу є

побудова системи інформаційного забезпечення суб'єктів агропромислового ринку та його інфраструктури (рис. 5.16).

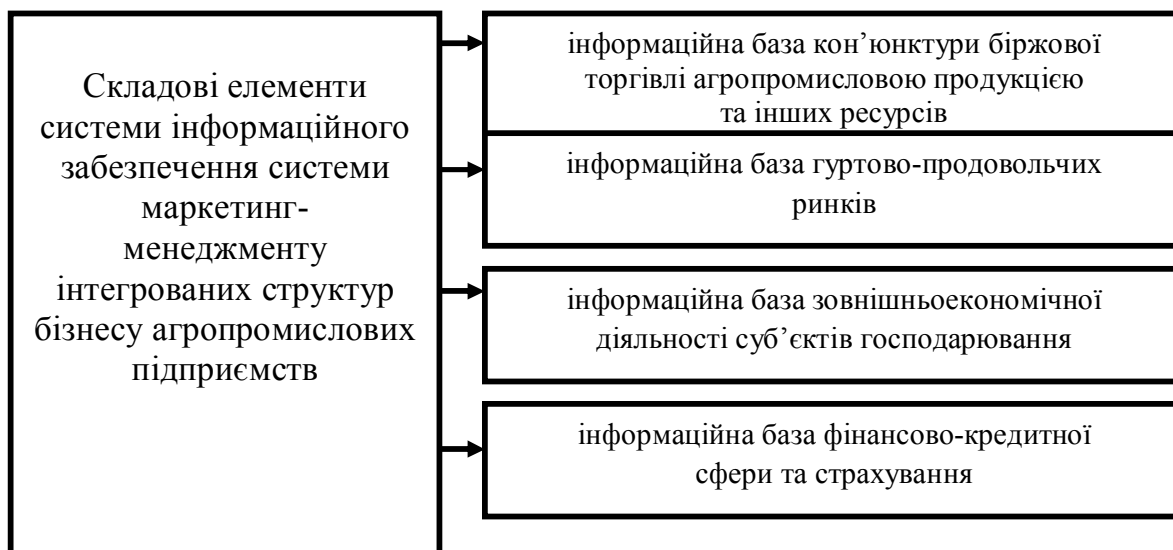


Рис. 5.16. Система інформаційного забезпечення інтегрованих структур бізнесу агропромислового ринку та його інфраструктури

*Побудовано автором на основі власних досліджень.*

Відповідно до запропонованої системи інформаційного забезпечення системи маркетинг-менеджменту інтегрованих структур бізнесу агропромислового ринку та його інфраструктури, підприємства отримують необхідну інформацію щодо:

- логістичних потоків агропромислової продукції (обсяги реалізації продукції, витрати на реалізацію, валовий та чистий дохід від реалізації, рентабельність продажу тощо);
- прогнозів збільшення обсягів реалізації агропромислової продукції через розширення біржової форвардної та ф'ючерсної торгівлі;
- динаміки обсягів збільшення резервних, інтервенційних, заставних і регіональних закупівель продукції рослинництва суто через біржі, торговельні дома та інші процедури;

- визначення оптимальних цін реалізації продукції і підтримки споживчого попиту, дослідження ринкової пропозиції сільськогосподарської продукції;

- попиту і пропозиції, цін, кількості продавців і покупців, потреб у додаткових обсягах продукції, визначення рівня спеціалізації та кооперації;

- обсягів залученого капіталу з метою формування товарних ресурсів;

- даних про операції з експорту та імпорту агропромислової продукції, темпів зростання та структури товарообігу, динаміки цін;

- тарифного і нетарифного регулювання обсягів експорту та імпорту в країнах;

- механізму державного регулювання зовнішньоторговельних операцій;

- пропозиції щодо залучення вільних коштів на поповнення обігового капіталу, модернізації техніко-технологічної бази виробництва, лізингу сільськогосподарської техніки, страхування від економічних ризиків.

Запропоновані напрями формування інформаційного забезпечення системи маркетинг–менеджменту інтегрованих структур бізнесу суб'єктів аграрного ринку та його інфраструктури дають змогу агропромисловим підприємствам структурувати інформацію відповідно до користувачів, використовувати її за напрямками досліджень, аналізувати чинники впливу на господарську діяльність, отримувати ринкову інформацію для прогнозування виробничої програми, ідентифікувати кон'юнктуру зовнішніх ринків збуту продукції, розробляти напрями розвитку ресурсного потенціалу та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкого стану та конкурентоспроможності підприємства на агропромисловому ринку.

Не менш важливою у структурі системи маркетинг–менеджменту інтегрованих структур бізнесу є виважена фінансова політика, яка безпосередньо впливає на усі сторони економічної діяльності, розглядається як індикатор концентрованого впливу значної низки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. У межах фінансової політики:

- визначають джерела фінансування ресурсів та їх розподіл у структурі;
- приймають рішення із фінансових питань, конкретизують обсяги та напрями вкладень як фінансових ресурсів і конкретизують методи їх реалізації ;
- здійснюють інформаційне забезпечення шляхом аналізу фінансової звітності підприємств агропромислового ринку;
- оцінюють витрати;
- забезпечують фінансове планування і контроль;
- оцінюють інвестиційні проекти і формують портфель інвестицій.

Українські підприємства агропромислового ринку розвиваються здебільшого за рахунок самофінансування, що вилучає значні фінансові ресурси з обороту. Ведення діяльності за власні кошти виключає проблему з одержанням кредиту, що, у свою чергу, є перевагою в умовах фінансової кризи. Важливими джерелами поповнення фінансових ресурсів підприємств агропромислового бізнесу за рахунок власних коштів є використання прибутку, ефективний податковий менеджмент, управління кредиторською та дебіторською заборгованістю й амортизаційні відрахування.

Дієвим механізмом політики фінансового забезпечення підприємств АПК є часткова компенсація з державного бюджету процентних ставок за кредитами комерційних банків. Але реально нею можуть скористатись тільки велике підприємство. Одним із способів розв'язання цієї проблеми є підвищення ролі об'єднання підприємства агропромислового комплексу в корпорації, інтеграції, асоціації. Основними перевагами такого об'єднання є можливість отримання коштів підприємствами, для яких не доступні кредити комерційних банків через відсутність ліквідної застави, кредитної історії, складність процедури оформлення банківського кредиту тощо. Такі формування дали б можливість ефективно концентрувати зусилля не тільки у виробництві, переробці та реалізації продукції, а й у залученні капіталу та реалізації інвестиційних проектів через розширення можливостей щодо

гарантування повернення позик. Варто зазначити, що можливості щодо формування ресурсів кас взаємодопомоги та кредитних кооперативів розширюються.

Важливою складовою системи маркетинг–менеджменту для інтегрованих структур бізнесу агропромислового комплексу є кадрове забезпечення. Нинішні умови економічного розвитку вимагають висококваліфікованих фахівців, які вміють творчо мислити, аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та визначати шляхи їх досягнення, володіють методами об'єктивної оцінки й беруть на себе відповідальність при вирішенні складних економічних та управлінських завдань.

Світова та вітчизняна практика діяльності підприємств агропромислового комплексу показує, що результати ефективності їх роботи передусім залежать від сформованого на підприємстві висококваліфікованого кадрового потенціалу. Враховуючи умови сьогодення, коли підприємства впроваджують у виробництво інноваційні розробки, наявність якісного трудового потенціалу, який може забезпечити процес впровадження таких інновацій, має вирішальне значення, тим самим забезпечуючи створення нових робочих місць.

Реалізуватиметься кадрова політика на підприємствах агропромислового бізнесу на основі таких заходів: сформований мотиваційний механізм для працівників, забезпечення виробництва якісним трудовим потенціалом.

Система кадрового забезпечення на різних рівнях економіки країни формується на основі впливу таких факторів: техніко-організаційних (забезпеченість засобами організаційної і комп'ютерної техніки, характер і зміст праці, організаційна побудова підприємства і структура управління, рівень кваліфікації спеціалістів); економічних (система госпрозрахункових відносин і матеріального стимулювання, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність); соціально-демографічних.

Однією з першочергових умов формування необхідного кадрового потенціалу системи маркетинг–менеджменту і поліпшення його використання є створення в підприємствах кадрових служб, які б за чисельністю і фаховим рівнем відповідали сучасним вимогам. Тому, на наш погляд, враховуючи рекомендації щодо побудови інтегрованих структур бізнесу агропромислового комплексу, слід увести в таку інтегровану структуру як складову інтегровану кадрову службу. Функціями, які вона виконуватиме, буде надання консультаційних рекомендацій керівникам структурних підрозділів щодо сукупності ефективних методів управління трудовим потенціалом з огляду на ситуацію, що склалася, ефективна система планування потреби в персоналі, чітка технологія планування кар'єрної служби й оцінки праці.

Практична сторона діяльності підприємств агропромислового комплексу дає змогу визначити певну закономірність, яка криється в тому, що часто інструменти маркетингових комунікацій виступають, як допоміжні складові у просуванні продукції на ринок, а не як складові системи маркетинг–менеджменту. В деяких випадках використовують лише певні інструменти маркетингових комунікацій. Неналагодженість процесу використання інструментарію маркетингових комунікацій в структурі системи маркетинг–менеджменту призводить до їх неефективності та ускладнює процес інтеграції у структуру управління підприємством агропромислового комплексу. Проте варто відзначити ефективність використання цього інструментарію в процесі впливу на фактори макро- та мікросередовища функціонування підприємства АПК, використання якого в кінцевому результаті забезпечить підприємству сталу позицію на ринку.

Визначаючи роль маркетингових комунікацій у структурі управління підприємством агропромислового комплексу варто відзначити, що процес ведення бізнесу в умовах сьогодення побудований на концепції співробітництва між підприємством та його контактними аудиторіями, де визначальне місце належить споживачеві. Результатом такого

співробітництва вважається продукт, складовими якого є інтегровані інтелектуальні та інформаційні ресурси. Від ефективності цього продукту залежить успіх підприємства на ринку.

Схему взаємовідносин інтегрованої структури бізнесу агропромислового ринку з основними типами контактних аудиторій подано на рис. 5.17. При цьому відокремлено як внутрішні, так і зовнішні типи контактних аудиторій.

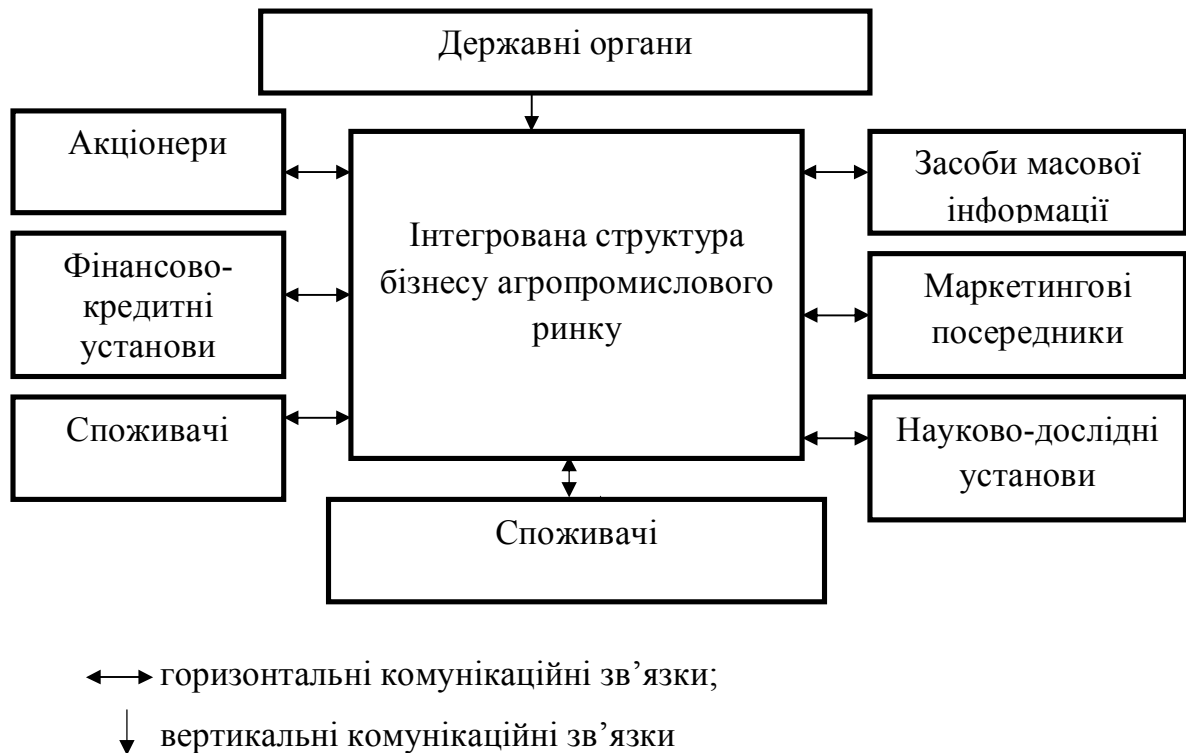


Рис. 5.17. Різновиди корпоративних взаємовідносин інтегрованих структур бізнесу агропромислового ринку

*Розробка автора.*

До різновидів корпоративних відносин, що виникають у результаті функціонування інтегрованої структури бізнесу агропромислового ринку, слід віднести:

1) горизонтальні (до того ж двосторонні) відносини із засобами масової інформації, фінансово-кредитними установами, акціонерами,



інвесторами, маркетинговими посередниками, науково-дослідними установами;

2) вертикальні відносини з різного роду державними органами; відносини усередині підприємства;

3) вертикальні відносини зі споживачами.

Залежно від типу контактної аудиторії корпоративні відносини на першому та другому рівнях, розглядаються як бізнес-комунікації, третій тип корпоративних відносин – комунікації зі споживачами. Слід виокремити роль внутрішніх комунікацій, як потужний індикатор розвитку агропромислового підприємства та інтегрованої структури, елементом якої воно є. Адже від рівня та якості обміну інформацією залежить процес формування й реалізації цілей підприємств агропромислового комплексу, а також система відносин між працівниками підприємства. Основою корпоративної культури та корпоративної етики на підприємстві є рівень лояльності та мотивації персоналу, чим і забезпечується підтримка стратегії розвитку на ринку.

Варто також врахувати, що процес ефективних комунікацій на підприємстві агропромислового комплексу пов'язаний із значною кількістю перешкод, серед них міжособового (рівень сприйняття та інтерпретація одержаного інформаційного повідомлення, тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо; труднощі в отриманні зворотного зв'язку; обмеженість інформаційної місткості сприйняття (короткочасної пам'яті); невміння слухати іншу людину тощо) та організаційного характеру. Проте, зменшення рівня ризику або зведення його до нуля за дії кожної перешкоди можуть забезпечити певні заходи, що мають комплексний характер і враховують особливості усіх складових процесу комунікацій, побудовані на основі зворотного зв'язку.

Варто відзначити, що комунікаційні технології в структурі системи маркетинг–менеджменту розглядають з урахуванням двох напрямів. Перший містить змістовну інформаційну базу, метою якої є нагадування сегментам ринку про підприємство агропромислового комплексу, його асортиментну

політику, заходи стимулювання збуту, створення іміджу, що дасть можливість налагодити тісні взаємозв'язки між підприємством і середовищем його функціонування. Другий напрям забезпечує оцінку ринкової ситуації та створює можливості для адаптації цілей підприємства даної галузі до ситуації, що склалася. Тому, якщо раніше комплекс маркетингових комунікацій підприємства агропромислового комплексу використовували як інструменти залучення покупців, то з урахуванням структури управління в системі маркетинг–менеджменту вони стають визначальним чинником формування комерційного середовища підприємства АПК.

#### **5.4. Вплив системи маркетинг–менеджменту на управління конкурентоспроможністю підприємств АПК**

На сучасному етапі економічного розвитку конкуренція, як основна рушійна сила, змушує виробників постійно шукати нові шляхи підвищення власної конкурентоспроможності. З погляду визначення економічної суті конкурентоспроможності необхідно чітко виділити всі основні чинники, що впливають на процес її формування. Вітчизняні практики дедалі частіше використовують підходи системи маркетинг–менеджменту з метою зміцнення своїх позицій та отримання конкурентних переваг.

Використання інструментів системи маркетинг–менеджменту є основою для підвищення рівня конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на ринку та формування його іміджу в економічному середовищі. Забезпечується належний рівень конкурентоспроможності підприємства складовими системи маркетинг–менеджменту, а саме: постійний моніторинг стану ринку, розробка ефективних товарних і цінових стратегій, з урахуванням потреб сегментів, для яких працюють підприємства, забезпечуючи тим самим конкурентні переваги.

Тому, за результатами досліджень, можна виокремити певну структуру на основі елементів, що забезпечують досягнення певного рівня конкурентоспроможності підприємством АПК:

1) конкурентоспроможність пропонованого на ринку продукту (якість, ціна, рівень споживчої переваги та задоволення);

2) конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (рівень техніко-технологічного оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення та фінансово-інноваційні можливості);

3) конкурентоспроможність організаційного потенціалу й системи менеджменту (форма господарювання та власності, організаційна структура, структура управління і функції, механізми управління, гнучкість та оперативність менеджменту);

4) конкурентоспроможність інформаційно-маркетингових і комунікаційних зв'язків (система внутрішньої і зовнішньої інформації з постачальниками, споживачами, інвесторами, потенційними клієнтами).

Поняття «конкурентоспроможність агропромислового підприємства» варто трактувати, як результат оптимального поєднання наявного матеріального, фінансового, трудового та інформаційного забезпечення, що реалізується у виробленій конкурентоспроможній продукції.

Оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу здійснено з урахуванням напряму діяльності підприємств АПК та часового періоду на основі рекомендацій наукового дослідження із залученням інтегральних показників. До комплексу показників, щодо оцінки господарської діяльності віднесено: темп зміни чистого доходу, рентабельність діяльності, рівень операційних витрат, товарооборот на одного працюючого, оборотність запасів сировини, коефіцієнт фінансової автономії, такі: обсяг витрат на маркетинг, частка витрат у валовій реалізації, обсяг витрат на побудову системи збуту, співвідношення обсягу витрат на стратегічне маркетингове управління й обсягу товарообороту.

Для визначення інтегральних показників ефективності господарської діяльності підприємств АПК використано тотожність:

$$K_i^e = \sqrt{\sum_{n=1}^N (k_{in}^e)^2}.$$

Для визначення інтегральних показників ефективності маркетингової діяльності підприємств АПК використано тотожність:

$$K_i^m = \sqrt{\sum_{n=1}^N (k_{in}^m)^2}.$$

Тоді, як  $k_{in}^e$  – стандартизований одиничний показник конкурентоспроможності визначається на основі тотожності:

$$k_{in}^e = \frac{r_{in} - \min r_{in}}{\max r_{in} - \min r_{in}}.$$

На підставі граничних значень інтегральних показників ефективності господарської та маркетингової діяльності підприємств АПК визначено приналежність підприємства до групи з сильною, середньою або слабкою конкурентною позицією.

Для результативності наукового дослідження нами проведено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств АПК за період часу з 2011 по 2013 р. Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств АПК Карпатського регіону було обрано аграрні та переробні підприємства.

У вибірку аграрних підприємств потрапили: ТзОВ «Захід-Вест», ТзОВ «Агролан», Агрохолдинг «Лендком», ПП «Святослав», ТзОВ «Полонина», ПП «Мрія». Результати оцінки їх інтегральних показників конкурентоспроможності та маркетингової ефективності відображено у табл. 5.6.

Таблиця 5.6

**Інтегральна оцінка ефективності господарської та маркетингової діяльності аграрних підприємств АПК за період 2011–2013 рр., %\***

Підприємство	Роки		
	2011	2012	2013
<b>Інтегральний показник конкурентоспроможності ефективності господарської діяльності підприємств АПК</b>			
ТзОВ «Захід-Вест»(№ 1)	1,1	1,15	1,2
ТзОВ«Агролан» (№ 2)	0,3	0,3	0,41
Агрохолдинг «Лендком» (№ 3)	1,7	1,75	1,91
ПП «Галицьке курча» (№ 4)	0,65	0,64	0,64
ТзОВ «Полонина» (№ 5)	0,78	0,80	1,0
ПП«Мрія» (№ 6)	0,67	0,72	0,72
<b>Інтегральний показник конкурентоспроможності ефективності маркетингової діяльності підприємств АПК</b>			
ТзОВ «Захід-Вест»(№ 1)	0,8	0,97	1,0
ТзОВ«Агролан» (№ 2)	0,2	0,15	0,19
Агрохолдинг «Лендком» (№ 3)	1,2	1,3	1,35
ПП «Галицьке курча» (№ 4)	0,7	0,7	0,71
ТзОВ «Полонина» (№ 5)	0,96	0,95	1,0
ПП «Мрія» (№ 6)	0,7	0,8	0,82

Розраховано на основі даних підприємств.

Враховуючи визначені вище інтегральні показники конкурентоспроможності ефективності господарської та маркетингової діяльності підприємств АПК покажемо їх на графіку, що дасть можливість визначити конкурентну позицію підприємства (рис. 5.18 і 5.19).

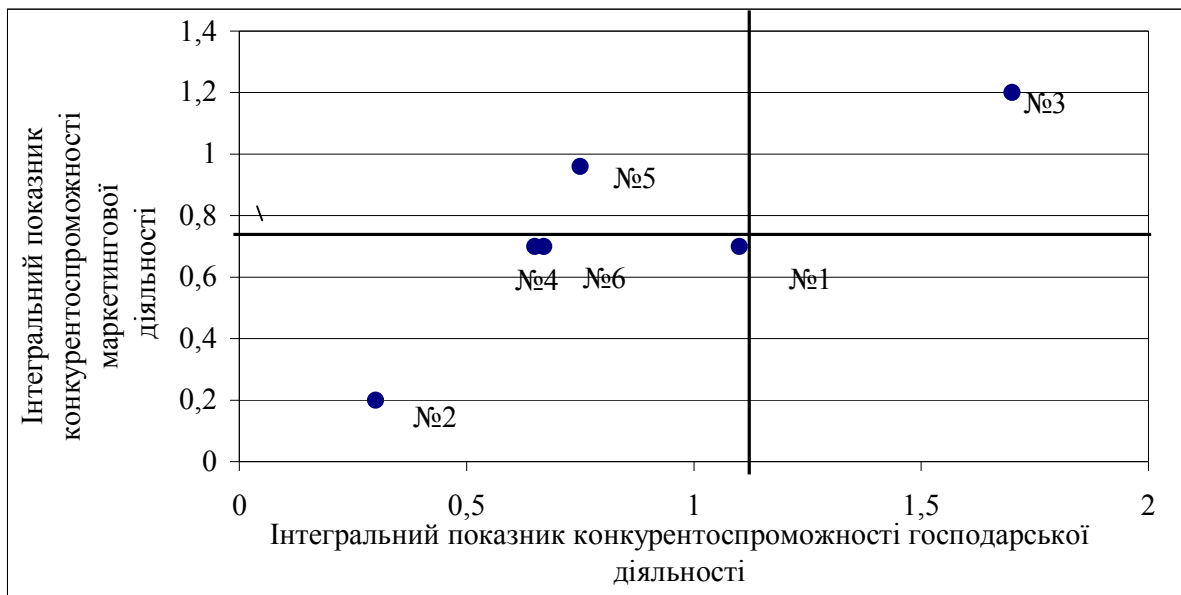


Рис. 5.18. Матриця інтегральної оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств АПК у 2011 р.

*Побудовано на основі даних підприємств.*

Дані інтегральної оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств АПК у 2011 р. при співвідношенні господарської діяльності та маркетингової діяльності показують, що підприємства ТзОВ «Агролан», ПП «Галицьке курча», ПП «Мрія» мають на ринку низьку конкурентну позицію, середній рівень конкурентних переваг у підприємств ПП «Полонина» та ТзОВ «Захід-Вест», тоді як Агрохолдинг «Лендком» на ринку займає найбільш стійку конкурентну позицію.

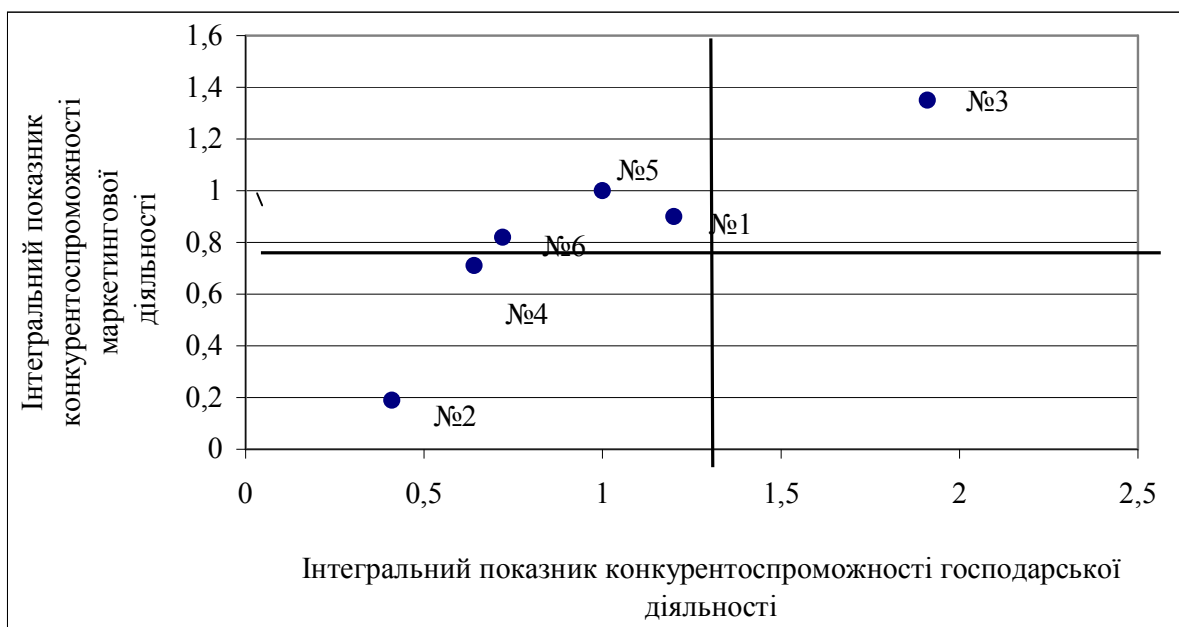


Рис. 5.19. Матриця інтегральної оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств АПК у 2013 р.

*Побудовано на основі даних підприємств.*

Відповідно до даних, відображених на рис. 5.19, значно підвищили свій рівень конкурентоспроможності з урахуванням елементів системи маркетинг–менеджменту у 2013 р. підприємство ПП «Мрія» – від низького до середнього рівня конкурентоспроможності, а ТзОВ «Захід–Вест», завдяки інструментами стратегічного планування, – практично до найвищого значення.

Використання маркетинг–менеджменту на переробних підприємствах агропромислового комплексу як інструмента підвищення конкурентоспроможності проаналізуємо на основі інтегральної оцінки конкурентоспроможності господарської та маркетингової діяльності цих підприємств. У вибірку для оцінки рівня конкурентоспроможності переробних підприємств було включено: ТзОВ «Левір», ПП «Явір», ПП «Святослав», молочна компанія «Галичина», ТзОВ «Калина», ПП «Наш край». Результати оцінки їхніх інтегральних показників

конкурентоспроможності та маркетингової ефективності відображено в табл.5.7.

Таблиця 5.7

**Інтегральна оцінка ефективності господарської та маркетингової діяльності переробних підприємств АПК за період 2011–2013 рр., %**

Підприємство	Роки		
	2011	2012	2013
<b>Інтегральний показник конкурентоспроможності ефективності господарської діяльності переробних підприємств АПК</b>			
ТзОВ «Левір»	0,7	0,65	0,71
ПП «Явір»	0,78	0,76	0,82
ПП «Святослав»	0,45	0,5	0,55
Молочна компанія «Галичина»	1,22	1,25	1,35
ТзОВ «Калина»	0,68	0,69	0,68
ПП «Наш край»	0,56	0,6	0,62
<b>Інтегральний показник конкурентоспроможності ефективності маркетингової діяльності переробних підприємств АПК</b>			
ТзОВ «Левір»	0,9	0,91	0,95
ПП «Явір»	0,67	0,7	0,72
ПП «Святослав»	0,72	0,78	0,87
Молочна компанія «Галичина»	1,29	1,34	1,36
ТзОВ «Калина»	0,71	0,75	0,8
ПП «Наш край»	0,4	0,45	0,51

Розраховано на основі даних підприємств.

Враховуючи визначені вище інтегральні показники конкурентоспроможності ефективності господарської та маркетингової діяльності переробних підприємств АПК відобразимо їх графічно, що дасть можливість визначити конкурентну позицію підприємства (рис. 5.20 і 5.21).



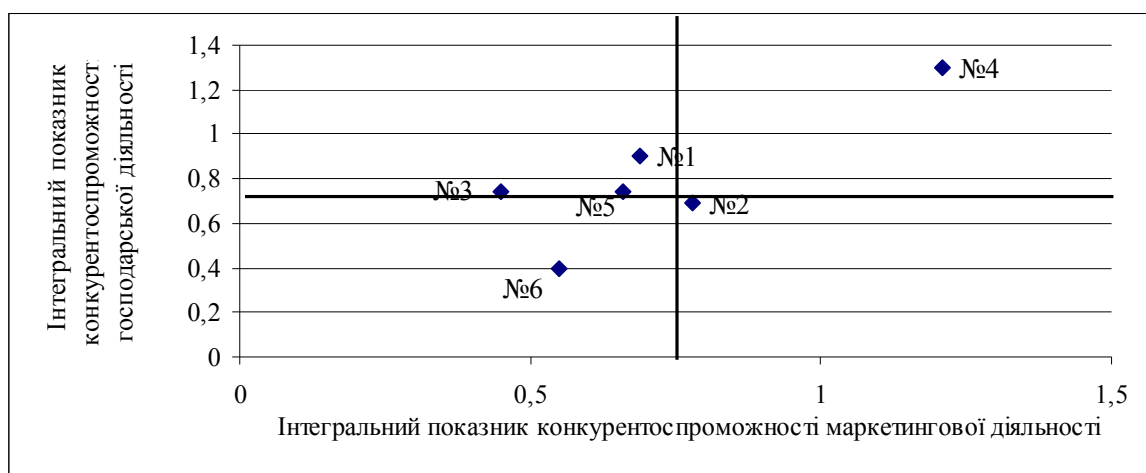


Рис. 5.20. Матриця інтегральної оцінки конкурентоспроможності переробних підприємств АПК у 2011 р.

*Побудовано на основі даних підприємств.*

Аналіз даних рис. 5.17 показує, що у 2011 р. низький рівень конкурентної позиції у ПП «Наш край», дещо вища рейтингова оцінка конкурентоспроможності у ПП «Святослав» та ТзОВ «Калина», середній рівень конкурентоспроможності у ТзОВ «Левір» та ПП «Явір», а найвищий – у молочної компанії «Галичина» з урахуванням інтегральної оцінки конкурентоспроможності господарської та маркетингової діяльності.

Проведені розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності переробних підприємств АПК у 2013 році показали, що ПП «Святослав» зміцнило свої конкурентні позиції на середньому рівні, ТзОВ «Левір» завдяки збалансованій ціновій та збутовій політиці отримує вищий рівень конкурентного статусу на ринку. Підвищився інтегральний показник конкурентоспроможності ефективності маркетингової діяльності на підприємстві «Явір», що дало йому змогу зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

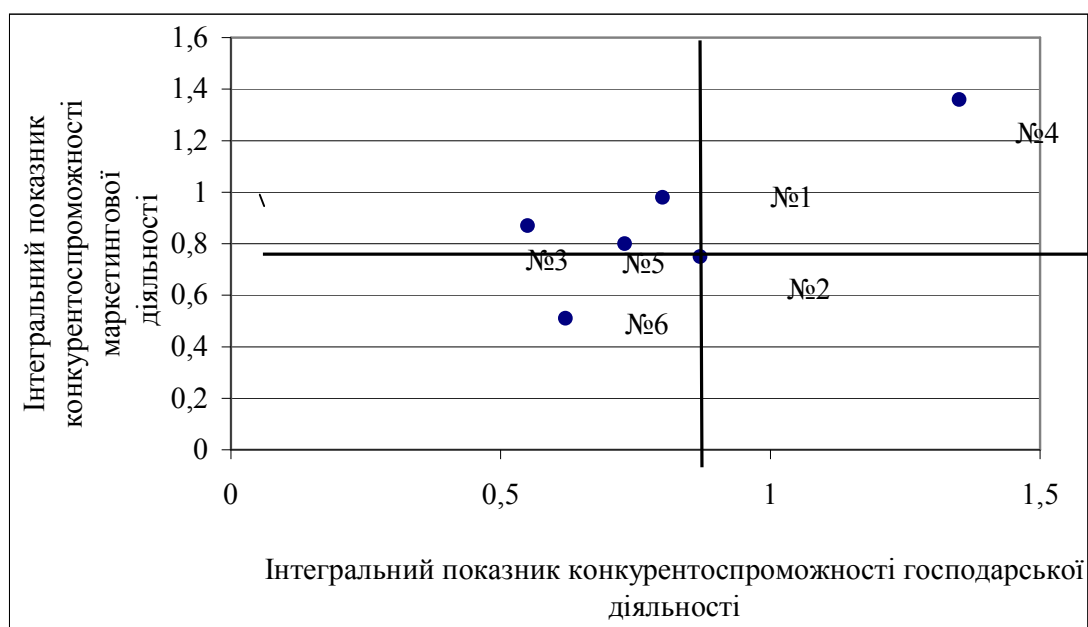


Рис. 5.21. Матриця інтегральної оцінки конкурентоспроможності переробних підприємств АПК у 2013 р.

*Побудовано на основі даних підприємств.*

У конкурентному середовищі працює велика кількість самостійних (незалежних) підприємств, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції, залучаючи покупців пропозицією кращих умов продажу порівняно з конкурентами. Аналіз конкурентної структури ринку АПК у Карпатському регіоні проведемо на основі коефіцієнта концентрації ринку (Індекс Гіршмана-Герфіндаля). Такий показник найбільш адекватно характеризує інтенсивність конкуренції на ринку. Для обчислення цього індексу в процесі дослідження нами розраховано ринкову частку для 30 підприємств і 20 переробних підприємств.

Індекс Гіршмана-Герфіндаля (аграрних підприємств АПК) дорівнює 793,94, отже аграрний ринок Карпатського регіону характеризується низьким ступенем концентрації і його можна розглядати, як сприятливий для конкуренції.

Індекс Гіршмана-Герфіндаля (переробних підприємств АПК) дорівнює 1567,3, отже, можна зробити висновок про помірний ступінь

концентрації ринку, тобто підприємства використовуючи інструменти системи маркетинг–менеджменту, мають можливість отримати вищу рейтингову оцінку конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю агропромислового підприємства має спрямувати свій вектор на збалансування економічних зв'язків між підприємствами-контрагентами, формування ефективного внутрішнього економічного механізму й дієвої системи маркетинг–менеджмент. Процес управління конкурентоспроможністю повинен охоплювати всі напрями роботи підприємства, що дасть можливість формувати сталі конкурентні позиції на ринку та забезпечити стратегічну конкурентоспроможність. Реалізується цей процес з допомогою системи ієрархії чинників:

перший рівень включає частку підприємства на ринку;

другий рівень формується на основі трьох важливих чинників – здатність до розвитку, виробничі та збутові потужності належного рівня;

третій рівень визначається правильно обраним вектором ринково-продуктової стратегії підприємства, яка забезпечує збереження та покращення його становища на ринку;

на четвертому рівні ієрархії конкурентоспроможність забезпечується швидкою й оперативною здатністю менеджменту підприємства приймати рішення, що реалізуються на практиці;

на п'ятому рівні забезпечується ефективна робота на основі параметрів, серед яких важливим є прибуток – джерело ресурсів у конкурентній боротьбі.

Визначена концепція чинників забезпечення конкурентоспроможності агропромислового підприємства є основою для побудови ієрархічної сукупності рівнів конкурентоспроможності підприємства АПК (рис. 5.23).

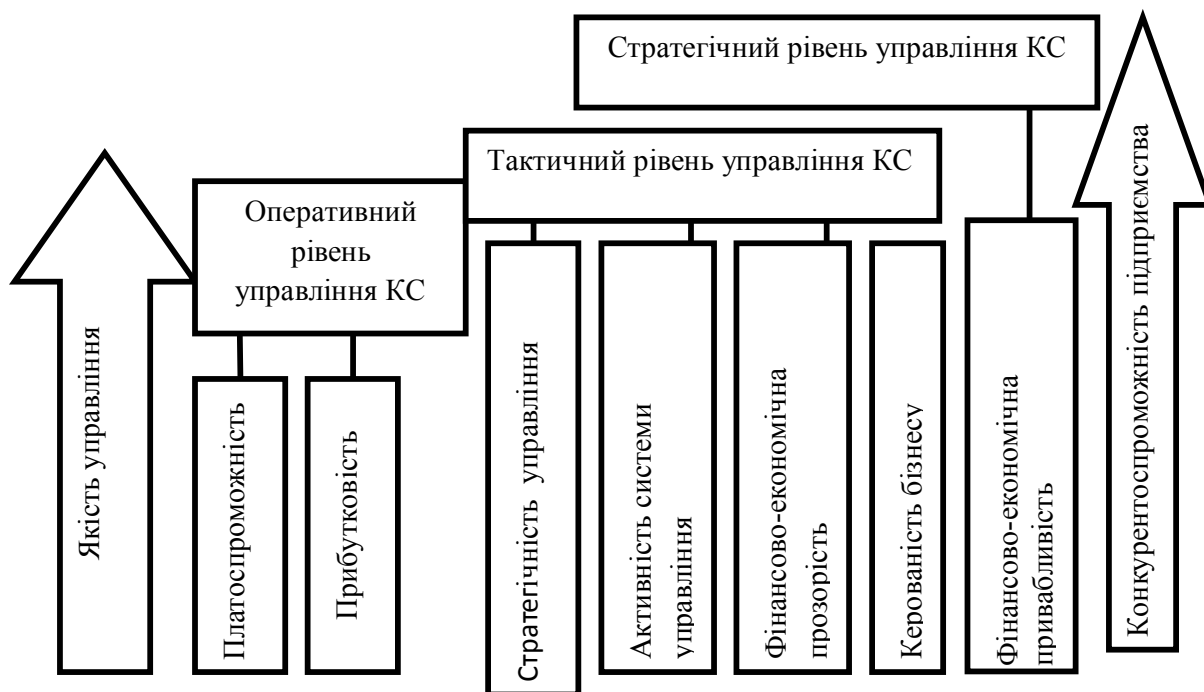


Рис.5.23. Ієрархічні рівні досягнення конкурентоспроможності підприємств АПК

*Розробка автора.*

Завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства АПК на оперативному рівні визначається на основі інтегрального показника конкурентоспроможності продукції. На тактичному рівні конкурентоспроможність підприємства забезпечується його фінансово-економічним становищем на основі комплексу показників. На стратегічному рівні вона характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

Враховуючи складові сучасної системи маркетинг-менеджменту, управління відносинами з бізнес-партнерами в інтегрованій структурі бізнесу агропромислового ринку дає змогу отримати такі конкурентні переваги:

1) з організаціями-споживачами – створення додаткової корисності товару, зменшення часу оформлення замовлення; розширення комунікацій «з вуст в уста»;

2) з персоналом підприємства – створення сприятливих умов праці; злагодженість роботи структурних підрозділів; чітке та вчасне виконання поставлених завдань; швидке реагування на скарги та пропозиції споживачів;

3) з постачальниками – створення додаткової корисності товару; спільне управління якістю продукції; скорочення логістичних витрат; можливість об'єднання в стратегічні союзи та альянси; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь у санації підприємства);

4) з маркетинговими посередниками – зменшення кількості вертикальних і горизонтальних конфліктів; економія часу на зворотні комунікації зі споживачами; спільне проведення маркетингових заходів (досліджень і рекламних кампаній); прискорення процесу реалізації продукції;

5) з надавачами ділових послуг – першочерговість обслуговування; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь у санації підприємства);

6) з конкурентами в галузі – бенчмаркінг – обмін передовим досвідом; створення вхідних бар'єрів у галузь, які сприятимуть зменшенню кількості нових конкурентів; спільна розробка стандартів якості продукції;

7) з контактними аудиторіями – лобіювання; фінансова підтримка; активізація інвестиційних процесів.

Здійснення процесу управління конкурентоспроможністю підприємством покладається на відповідні структурні одиниці. Нами запропонована загальна схема управління конкурентоспроможністю агропромислового підприємства з розподілом сфер відповідальності за функціональними підрозділами, яку доцільно представити відповідно до чотирьох ієрархічних рівнів системи управління конкурентоспроможністю (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

**Управління конкурентоспроможністю агропромисловим підприємством  
як елемент системи маркетинг–менеджменту**

№ з/п	Рівень управління конкурентоспроможністю	Функціональні задачі управління конкурентоспроможністю	Відповідальні підрозділи підприємства
3-й рівень	Управління конкурентоспроможністю потенціалу агропромислового підприємства	Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства	Відділ маркетингу
		Стратегічний аналіз конкурентного потенціалу	Керівники усіх функціональних підрозділів
		Розробка конкурентної стратегії підприємства на ринку	Генеральний директор, заступники генерального директора з економіки та виробництва, відділ маркетингу
		Розробка інноваційної стратегії підприємства	Генеральний директор, директор із виробництва, головний технолог
2-й рівень	Управління конкурентоспроможністю агропромислового підприємства	Формування системи логістики	Заступник директора з економіки
		Управління фінансовим потенціалом підприємства	Заступник директора з економіки, генеральний директор
		Управління виробничотехнічною базою підприємства	Заступники генерального директора з виробництва та економіки, головний технолог, конструктор, механік та енергетик
		Підвищення рівня кваліфікації персоналу	Відділ кадрів підприємства та лінійні керівники відділів
		Побудова ефективної системи збуту	Відділ збуту підприємства
1-й рівень	Управління конкурентоспроможністю торговельної марки	Розробка стратегії позиціонування марки на ринку	Генеральний директор, виробничий директор, відділ маркетингу, сторонні консультанти із маркетингу
		Реалізація маркетингової політики комунікацій	Рекламне агентство, відділ маркетингу
		Маркетингове дослідження смаків та уподобань споживачів	Відділ маркетингу
0-й рівень	Управління конкурентоспроможністю продукції	Прогнозування рівня споживчого попиту та розробка продукції з врахуванням потреб ринку	Відділ головного технолога, відділ маркетингу
		Забезпечення належного рівня якості продукції	Виробнича служба
		Обґрунтування цінової політики, як чинника конкурентоспроможності	Планово-економічний відділ спільно з відділом маркетингу

Розробка автора.

Практика показує, що в результаті нових розробок та пропозицій певні позиції збільшуються (обсяг виробництва, прибуток) або зменшуються (собівартість). Тому доцільно визначити напрями, в яких практичні рекомендації можуть дати позитивні результати, тобто визначити перелік показників. Після проведення дослідження сфер змін можна визначити конкретний показник, за яким обчислюється ефект.

Якщо практичні рекомендації містять велику кількість заходів, кінцевий ефект можна визначити не на момент завершення робіт, а через деякий час після їх завершення. Деякі види робіт і змін спрямовані на перспективу, стратегічні зміни, націлені на створення певних умов і підґрунтя для подальшої діяльності, базових основ, що неможливо миттєво оцінити вартісним способом. Тому доцільними є розрахунки прогнозних даних на перспективу

Розрахунок економічного ефекту є досить складним і в більшому ступені спирається на економічну свідомість і доцільність, передбаченні очікуваних результатів. Визначення економічного ефекту від впроваджень має ґрунтуватися на певних розробках та часовому інтервалі. Не завжди економічний ефект можна розрахувати прямолінійно, тобто з доходу від операції видалити витрати й одержати ефект. Ефект від впровадження пропозицій визначається різними способами та методиками (рис. 5.22).

До того ж процедура встановлення ефекту не є прямолінійною. Вона ускладнюється комплексністю взаємозв'язків і розрахунків, взаємним впливом складових і чинників.

Таким чином, визначення ефекту від впроваджень має комплексний та складний характер. До того ж однакові пропозиції мають різний ефект від впроваджень на різних підприємствах, що пояснюється особливостями внутрішнього середовища, ефективністю роботи персоналу, сприйняття змін персоналом, глибиною змін та іншими чинниками. Отже визначити певний економічний ефект у вартісному вираженні досить складно.



Рис. 5.22. Способи визначення ефекту від впровадження пропозицій

*Розробка автора.*

Підсумковим ефектом від впровадження комплексу заходів у формування і розвитку конкурентоспроможності переробних підприємств є синергетичний. Він заснований на таких видах ефекту: управлінському, економічному, соціальному, екологічному.

Щодо управлінського ефекту, то він заснований на змінах в системі управління. Часто практичні рекомендації зводяться до змін в управлінні та управлінському персоналі, наприклад, обґрунтовано доцільність зміни або введення посади головного інженера, а новий головний інженер, у свою чергу, зробив заміну головного технолога.



Складність оцінки управлінського і соціального ефектів від запропонованих заходів пояснюється наступним. По-перше, результат багатьох управлінських нововведень, порад і рекомендацій досить важко відобразити кількісно (наприклад, стирається розподіл функцій керівництва з урахуванням індивідуальних особливостей керівників). По-друге, іноді спостерігається важливий часовий розрив між упровадженням нововведення і його результатом (наприклад, практична віддача циклу лекцій курсів підвищення кваліфікації або природоохоронних заходів не одразу позначиться у відображенні грамотно прийнятих управлінських рішень або виходу на ринки ЄС). По-третє, результативність запропонованих заходів має опосередкований характер, оскільки в ході їх реалізації виникають нові ідеї кедрівників, засновників, співробітників підприємства, що здійснюють інші види впливу та роблять свій внесок у кінцевий результат.

### **Висновки до розділу 5**

Встановлено, що інноваційний потенціал агропромислових підприємств є результатом наявності ресурсів, що характеризують кількість і якість факторів виробництва в певних умовах, залучених для досягнення поставлених цілей за допомогою методів регулювання і координації діяльності суб'єкта господарювання на засадах маркетинг–менеджменту. Складовими інноваційного потенціалу маркетинг–менеджменту агропромислового підприємства є комунікаційний потенціал, фінансовий потенціал, інтелектуальний потенціал, ресурсний потенціал, кадровий потенціал, мотиваційний потенціал, ринковий потенціал, інформаційний потенціал, організаційний потенціал.

В результаті аналізу роботи агропромислових підприємств розроблено комплексний механізм з впровадження інноваційного забезпечення в системі маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу на основі комплексу заходів, що дозволять

підприємствам даної сфери побудувати інноваційну стратегію, яка дасть змогу отримати їм конкурентні переваги на агропромисловому ринку. Реалізується стратегія на основі інструментарію таких механізмів: державних програм інноваційного розвитку, утворенням і функціонуванням інтегрованих організаційних структур, організаційно-технічного та інфраструктурного забезпечення.

Відзначено, притаманну рису сучасної ринкової економіки на основі організаційного різноманіття інтегрованих структур за характером, принципами, цілями об'єднання, ступенем інтегрованості учасників, особливостями організації та широтою охоплення сфер виробничої діяльності, що зумовлює інтеграцію в європейську та світову економічні системи, соціальним прогресом, новими інформаційними та технологічними можливостями, що відкриваються світовою глобалізацією та вдосконаленням законодавчої бази країни, а також продиктовано розміром суб'єктів, що входять до складу об'єднання, їхніми стадіями життєвого циклу, рівнем поділу та спеціалізації праці, її кооперуванням й автоматизацією.

При вивченні механізмів інноваційного забезпечення маркетингового менеджменту підприємств агропромислового бізнесу зосереджено увагу на необхідності використання інтегрованих структур бізнесу, які виступають джерелом покращення ефективності діяльності цих підприємств. До таких інтегрованих структур, враховуючи розвиток суспільного поділу праці, поглиблення спеціалізації і підвищення концентрації агропромислового виробництва, варто віднести кооперацію та інтеграцію. Завдяки ним розширюються й зміцнюються організаційно-технологічні зв'язки як між галузями сільського господарства, так і між сільським господарством й іншими галузями агропромислового комплексу.

Практика створення та діяльності інтегрованих структур бізнесу в агропромисловому комплексі показує, що на рівні району оптимальною схемою кооперування агропромислових підприємств усіх форм господарювання є інтегрована діяльність різних рівнів кооперативів.

Враховуючи категорії агропромислових підприємств, які створюють агропромислові кооперативні об'єднання, основні напрями, види й обсяги їх господарської діяльності, кооперативи поділяються на три основні групи: до першої групи входять створені власниками особисті селянські господарства, до другої групи належать кооперативи, що створюються організованою групою товаровиробників, до третьої групи належать кооперативи, що об'єднують агропромислові підприємства всіх форм власності.

Результати дослідження доводять необхідність використання інтегрованих структур бізнесу з метою зниження економічного ризику в агропромисловому секторі на всіх етапах виробництва продукції. Інтеграція виступає тим інструментом маркетинг–менеджменту в агропромисловому секторі економіки, завдяки якому здійснюється досягнення економічних переваг: зниження рівня невизначеності в постачанні та збуті, обмеження недосконалої конкуренції, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, зниження витрат, виявлення додаткових джерел фінансування.

Враховуючи динамічне та змінне середовище функціонування агропромислових підприємств у структурі інтегрованих структур бізнесу запропоновану модель сучасної системи маркетинг–менеджменту для цих підприємств доцільно будувати з урахуванням таких складових: інформаційне забезпечення, фінансове забезпечення, інвестиційне забезпечення, кадрове забезпечення, комунікаційне забезпечення.

З урахуванням специфіки функціонування інтегрованих структур бізнесу запропоновано структуру інформаційного забезпечення маркетинг–менеджменту підприємств агропромислового комплексу. Її основними перевагами є можливість прийняти ефективні управлінські рішення, структурувати інформацію відповідно до користувачів, використовувати її за напрямками досліджень, аналізувати чинники впливу на господарську діяльність, отримувати ринкову інформацію для прогнозування виробничої програми, ідентифікувати кон'юнктуру зовнішніх ринків збуту продукції, розробляти напрями розвитку ресурсного потенціалу та їх практичної

реалізації, маючи на меті забезпечення стійкого стану та конкурентоспроможності на агропромисловому ринку.

Як достатньо проблемне розглядається питання інвестиційного забезпечення інфраструктурних складових агропромислового бізнесу в системі маркетинг–менеджменту, оскільки переважає думка про те, що інвестиційна привабливість переробних підприємств є вищою ніж виробників сільськогосподарської продукції. Так, у 2012 р. обсяг іноземних інвестицій для аграрних підприємств становив 692 млн. дол. США, а для підприємств переробної та харчової промисловості 2221,9 млн. дол. США. Покращити ситуацію інвестиційного забезпечення дасть можливість входження підприємства в інтегровану структуру бізнесу, що гарантуватиме для нього сталі інвестиційне забезпечення.

Запропонована модель впливу складових системи маркетинг–менеджменту на управління конкурентоспроможністю агропромислового підприємства дозволить з достатнім ступенем вірогідності спрогнозувати конкурентну ситуацію. Чинники маркетинг–менеджменту забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є одними з основних важелів, які на даному етапі розвитку економічного середовища дозволять підприємству оперативного пристосовуватися до його змін і залишатися конкурентоспроможним протягом тривалого часу, управляти рівнем своєї конкурентоспроможності.

Сформовано механізм організаційно-економічної системи управління конкурентоспроможністю агропромислового підприємства, яка являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчують на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність. Структуру системи управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові комплексні блоки, які передбачають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких буде сприяти

результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності.

Сформовано концептуальні засади побудови політики управління конкурентоспроможністю агропромислового підприємства з метою досягнення конкурентних переваг по усьому спектру управління в інтегрованій структурі бізнесу. Основними засадами є: ресурсне забезпечення, виробництво, здатність до інновацій, здатність до адаптації, партнерські відносини, тенденції кон'юнктури ринку, система управління.

Основні положення розділу опубліковані в [135, 138, 145, 153, 168, 169, 170].

## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретико-методичне узагальнення і запропоновано нове авторське вирішення важливої наукової проблеми розвитку системи маркетинг–менеджменту підприємств АПК. Отримані наукові результати дозволяють зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано необхідність і актуальність вивчення поняття маркетинг–менеджменту як інструмента та фактора розвитку агропромислового комплексу. Доведено, що маркетинг–менеджмент варто трактувати, як процес розробки комплексу заходів, що базуються на етапах ґрунтового та достовірного аналізу, планування, реалізації і контролю, які націлені на побудову довготривалих і взаємовигідних зв'язків між цільовим ринком та підприємством. Напрямок роботи маркетинг–менеджменту націлений на встановлення тісних контактів з ринком через маркетингову функцію за допомогою інструментів виробничої, збутової, фінансової, адміністративної політики підприємства агропромислового бізнесу для отримання прибутку.

2. Уточнено і розвинено понятійно-термінологічний апарат за темою дослідження, зокрема доведено, що формування системи маркетинг–менеджменту здійснюється на основі принципу функціональної повноти, що передбачає наявність сукупності організованих зв'язків і відносин між підсистемами, які формують її основу, а також склад цих підсистем і елементів, причому на кожний з елементів покладається певний напрям роботи. Зокрема, автор подає власне трактування „системи маркетинг–менеджменту”, яка розглядається як комплекс взаємозалежних у часі й просторі напрямів діяльності, які здійснюються суб'єктом при побудові цілеспрямованої стратегії функціонування на ринку. Забезпечують функціонування системи маркетинг–менеджменту три підсистеми: загальна підсистема, підсистема комплексу маркетингу, підсистема управління маркетингом.

3. Окреслено необхідність проведення оцінки маркетинг–менеджменту на підприємстві, враховуючи методи, які дають змогу упорядкувати, спрямувати та ефективно організувати виконання функцій маркетинг–менеджменту, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень. Запропоновані автором методичні підходи до оцінки маркетинг–менеджменту, по-перше, служать цілями практичного управління, по-друге, використання запропонованих методів при вивченні нових проблем управління дозволяє збільшити обсяг знань про закономірності та процеси, що відбуваються у середовищі функціонування підприємств АПК.

4. Обґрунтовано необхідність формування концептуально нової теорії маркетингової діяльності агропромислових підприємств. Визначено, що управлінський механізм системи маркетинг–менеджменту будується на основі таких складових, як маркетинговий аналіз, маркетинговий синтез, стратегічний маркетинг, операційний маркетинг, маркетинговий контроль, що дозволить підприємствам АПК краще адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища та забезпечити стійкий стратегічний розвиток.

5. Основою реалізації системи маркетинг–менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу є стратегічне маркетингове планування, яке охоплює три рівні управління: корпоративний рівень, бізнес–рівень, рівень товару. Автором обґрунтовано, що використання стратегічного маркетингового планування дає можливість змінювати напрям роботи підприємства АПК щодо впливу ринкових факторів з пасивної стратегії на агресивну, тим самим координуючи основні напрями діяльності підприємства, націлюючи їх на вивчення і задоволення потреб споживачів з кінцевою метою максимізації прибутку.

6. На основі оцінки маркетингового потенціалу підприємств агропромислового комплексу виявлено можливості для підвищення ефективності їх діяльності й обґрунтовано необхідність врахування складових маркетингового потенціалу при побудові механізму управління агропромисловими підприємствами. Визначено маркетинговий потенціал

підприємств, як комплекс ресурсних можливостей, які забезпечать їм стійкі конкурентні позиції на ринку та сформуєть стратегічну перспективу розвитку.

7. Підтверджено важливість нарощування виробництва аграрної продукції підприємствами АПК та відзначено соціально-економічну роль галузі в забезпеченні продовольчої безпеки країни на основі наступних чинників: рівень забезпечення суспільства незамінними продуктами харчування; безперервність поповнення обіговими коштами товаровиробників, постачання сировини для інших галузей національного господарства, підвищення рівня зайнятості сільського населення.

8. Оцінювання впливу факторів, що формують механізм управління конкурентоспроможністю підприємства агропромислового комплексу показало відсутність високого рівня використання інструментів маркетингового потенціалу аграрних та переробних підприємств АПК. Крім того, виявлено не використані потенційні можливості маркетингового потенціалу переробних підприємств АПК, хоча і працюють вони на привабливому ринку, що в підсумку свідчить про неефективну політику маркетингового управління. Аграрні підприємства АПК, які працюють на середньому за рівнем привабливості ринку, також демонструють низький рівень використання маркетингового потенціалу.

9. Уточнено сукупність чинників, що оптимально визначають стратегію розвитку підприємства АПК на ринку. Окреслено тісноту зв'язку між чинниками, що впливають на ефективність маркетингового управління аграрних та переробних підприємств АПК. Так, для аграрних підприємств доміантними є економічний стан країни, рівень державних дотацій та субвенцій, конкурентне середовище, в якому працює підприємство, рівень співпраці з постачальниками та посередниками, тривалість договірних відносин, а для переробних підприємств АПК – чисельність населення та його купівельна спроможність, соціальний стан, рівень державних субвенцій,



інвестиційний клімат, ширина цільового сегменту, диференціація асортиментної політики.

10. Доведено необхідність реорганізації маркетингового управління в системі маркетинг–менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу, створення нових структур, які повинні базуватися на принципах орієнтації на ринок і споживача, забезпечуючи надійну, достовірну і своєчасну інформацію про кон'юнктуру ринку, структуру та динаміку конкретного попиту, смаки й уподобання покупців, цінову ситуацію, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування агропромислового підприємства.

11. Визначено вплив якості кадрового менеджменту, як складової системи маркетинг–менеджменту на господарську діяльність підприємств агропромислового комплексу. Відзначено, що результативність роботи кадрового менеджменту відображається на підвищенні ефективності праці з урахуванням системи мотивацій. Мотиваційний механізм передбачає використання економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних та соціальних методів, які використовуються в різних комбінаціях і диференційовані за пріоритетами використання.

12. Обґрунтовано формування сучасної концепції інноваційного забезпечення маркетинг–менеджменту підприємств АПК на основі врахування наявності різноманіття організаційних інтегрованих структур, що можуть формуватися за характером, принципами, цілями об'єднання, ступенем інтегрованості учасників, особливостями організації та широтою охоплення сфер виробничої діяльності.

13. Розроблено та сформовано на основі складових інформаційного, фінансового, інвестиційного, кадрового та комунікаційного забезпечення сучасну модель маркетинг–менеджменту для підприємств агропромислового ринку. У структурі організаційно-економічного механізму управління сучасної моделі маркетинг–менеджменту запропоновано виділити три такі складові:

аналіз ринкових можливостей, розробка маркетингових рішень, управління і здійснення маркетингових програм.

14. Доведено вплив системи маркетинг–менеджменту на управління конкурентоспроможністю аграрних та переробних підприємств АПК з використанням методичних підходів інтегральної оцінки. Результати інтегральної оцінки показують зростання рівня конкурентних позицій завдяки ефективним заходам управління маркетинговою діяльністю підприємств. Сформовано механізм організаційно-економічної системи управління конкурентоспроможністю агропромислового підприємства, який являє собою специфічну багатofункціональну та багатокomпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, які відчують на собі вплив зовнішніх і внутрішніх чинників та створюють певну цілісність. Структуру системи управління конкурентоспроможністю формують чотири рівні управління. Практика показує, що в результаті нових розробок доцільно визначити напрями, стосовно яких практичні рекомендації сприятимуть досягненню позитивних результатів, тобто визначити перелік показників для рівня управління конкурентоспроможністю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамишвили Г. Г. Операция «Маркетинг». Стратегия и тактика конкурентной борьбы монополий / Г. Г. Абрамишвили, В. А. Война, Ю. Ф. Трусков. – М. : Международные отношения, 1976. – 240 с.
2. Айвазян С. А. Прикладная статистика и основы эконометрики : учебник / С. А. Айвазян, В. С. Мхитарян. – М. : ГУ ВШЭ; Изд-во «ЮНИТИ», 1998. – 1000 с.
3. Акимов Т. А. Теория организации / Т. А. Акимов. – М. : Юнити, 2003.- 367с.
4. Алесинская Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2005. – 122 с.
5. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат : Новые метрики богатства корпорации : пер. с англ. / Т. Амблер. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
6. Андреев С. Н. Маркетинг некоммерческих субъектов / С. Н. Андреев. – М. : Финпресс, 2002. – 320 с.
7. Андреева Н. Н. Организация рекламной деятельности в АПК / Н. Н. Андреева. – СПб. : Проспект Науки, 2009. – 88 с.
8. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник / В. Г. Андрійчук. – 2-ге вид., доповн. і переробл. / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
10. Антонюк А. А. Аналіз підходів до визначення суті та змісту маркетингових витрат підприємства [Електронний ресурс] / А. А. Антонюк. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/4.\\_SVMN\\_2007/Economics/30.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/30.doc.htm).

11. Анфіногорова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів / Є. Б. Анфіногорова // Проблеми і перспективи економіки і управління : матеріали міжнар. заоч. наук. конф. (Санкт-Петербург, квіт. 2012 р.). – СПб. : Реноме, 2012. – С. 147–149.
12. Армстронг М. Performance Management. Управление эффективностью работы : пер. англ. / М. Армстронг, А. Бэрон. – М. : Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
13. Артимонова І. В. Особливості формування і функціонування служби маркетингу на аграрних підприємствах / І. В. Артимонова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 82–85.
14. Ассэль Генри. Маркетинг : принципы и стратегия : учебник для вузов / Генри Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
15. Бабинцева Е. Организация системы маркетинга в АПК области // АПК: экономика, управление, №2,1997. с.40-46.
16. Багиев Г. Л. Маркетинг : учеб. для вузов / Г. Л. Багиев [и др.]. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2005. – 734 с.
17. Баканов Г. Б. Маркетинг : лекції / Г. Б. Баканов. – Таганрог : ТРТУ, 2005.
18. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – Донецьк : РВЦ ДонДУЕТ, 2002. – 600 с.
19. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – К. : Професіонал, 2006. – 288 с.
20. Басюркіна Н. Й. Забезпечення продовольчої безпеки в умовах трансформації економіки України / Н. Й. Басюркіна // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса : ОДЕУ, 2008. – Вип. 29. – С. 89–98.
21. Березівський П. С. Організація, прогнозування та планування агропромислового комплексу : навч. посіб. / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк. – Львів : Магнолія-Плюс, 2004. – 443 с.

22. Бернет Дж. Маркетингові комунікації – інтегрований підхід / Дж. Бернет, С. Моріарті. – СПб. : Пітер, 2009. – 864 с.
23. Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Статистика, 1980. – 264 с. – (Серия: Математическая статистика для экономистов).
24. Белявцев М. І. Маркетинг : навч. посіб. / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
25. Білик М. С. Аналіз результативності діяльності маркетингових служб підприємства / М. С. Білик, Г. І. Кіндрацька, В. М. Білик // Логістика : [зб. наук. пр.] / відп. ред. Є. В. Крикавський // Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – № 633. – С. 43–50.
26. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : курс лекцій / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2008. – 124 с.
27. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2010. – 332 с.
28. Богачов В. І. Експортний маркетинг в діяльності підприємств АПК України / В. І. Богачов, Н. В. Шашло – 2010. режим доступу: URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mtip/2008\\_14/bogachev.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14/bogachev.pdf)
29. Брагинец Н. В. Основы маркетинговой деятельности фирмы / Н. В. Брагинец, В. Т. Ткаченко, В. И. Богачев. – Луганск : Книжковий світ, 2000. – 236 с.
30. Брэнсон Р. Обнаженный бизнес / Р. Брэнсон. – М. : Эксмо, 2009. – 372 с.
31. Валуев С. А. Системный анализ в экономике и организации производства : учебник / [С. А. Валуев, В. Н. Волкова, А. П. Градов и др.]; под общ. ред. С. А. Валуева, В. Н. Волковой. – СПб. : Политехника, 1991. – 398 с.

32. Введение в маркетинг : учеб. пособие / пер. с англ. – [5-е изд.]. – М. : Вильямс, 2000. – 592 с.
33. Введение в теорию управления организационными системами : учебник / В. Н. Бурков, Н. А. Коргин, Д. А. Новиков [и др.]; под ред. чл.-корр. РАН Д. А. Новикова. – М. : Либроком, 2009. – 264 с.
34. Верба В. Передумови успішної реалізації проектів розвитку [Електронний ресурс] / В. Верба. – Режим доступу: [http://www.economica.org.ua/files/articles/Verba\\_KP\\_KNEU11.pdf](http://www.economica.org.ua/files/articles/Verba_KP_KNEU11.pdf).
35. Верли Х. П. Маркетинг как стратегический фактор успеха / Х. П. Верли // Пробл. теории и практики упр. – 1992. – № 6. – С. 54-60.
36. Вечерковський Р. Організація маркетингової діяльності у сфері нематеріальних ресурсів / Р. Вечерковський // Маркетингові дослідження в Україні : міжнар. наук.-практ. конф. – Луганськ : СНУ, 2002. – С. 39–40.
37. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов : теория и практика : учеб. пособие / П. Л. Виленский. – СПб. : Питер, 2009. – 888 с.
38. Виноградов О. А. Застосування інформаційних технологій у забезпеченні маркетингу інноваційної діяльності / О. А. Виноградов // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 10(52). – С. 45–52.
39. Вовчак О. Д. Маркетинг – запорука успішної реалізації інвестицій / О. Д. Вовчак, Л. Г. Кльоба // Інвестиції : практика та досвід. – 2006. – № 22. – С. 28–33.
40. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
41. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : навч.-метод. Посіб. для самост. вивч. дисц. / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2000. – 100 с.
42. Вступ до маркетингу, поняття маркетингу та його функції [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://audyt.lviv.ua/ru/statti/17-statti-ro-marketyngu/65-vstup-do-marketingu.html>.

43. Гапак Н. М. Особливості сучасного етапу розвитку теорії маркетингового управління [Електронний ресурс] / Н. М. Гапак.– Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/>.
44. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 1998. – 384 с.
45. Географія : Львівська область : навч.-метод. посібник / О. І. Шаблій, Б. П. Муха, О. Р. Перхач та ін. – Львів : Пролог, 1998. – 96 с.
46. Голда Н. Маркетинговий аспект в управлінні конкурентоспроможністю / Н. Голда // Галицький економічний вісник. – 2008. – № 2. – С. 49–54.
47. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. / Е.П.Голубков. – М. : Дело, 1995. – 192 с.
48. Голубков Е. П. Основы маркетинга : учебник / Е. П. Голубков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финпресс, 2003. – 688 с.
49. Голубков Є. П. Про деякі основоположні поняття маркетингу / Є. П. Голубков // Маркетинг у Росії і за кордоном. – 2005. – № 3. – С. 275.
50. Гончарук В. А. Алгоритмы преобразований в бизнесе : Практика консультирования. Маркетинговый поход / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 2001. – 296 с.
51. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Ян Х. Гордон; пер. с англ. О. Н. Нестеровой. – СПб. : Питер, 2001. – 324 с.
52. Гошко А. О. Оцінка діяльності місцевих органів самоврядування : монографія / О. А. Гошко. – К. : УАДУ при Президентові України; Вид. дім «Соборна Україна», 1998. – 380 с.
53. Греков Н. И. Управление и маркетинг в АПК/ Н. И. Греков. – Мичуринск : Изд. МичГАУ, 2006. – 68 с.
54. Грошева И. Роль маркетинга в управлении инновационной деятельностью малых и средних промышленных предприятий / И. Грошева // Пробл. теории и практики управл. – 2011. – № 6. – С. 95–104.

55. Гэбэй Д. Маркетинг : новые возможности : пер. с англ. / Д. Гэбэй. – М. : Гранд; Фаир-Пресс, 2002. – 352 с.
56. Данилишин Б. М. Маркетингова стратегія регіонального продовольчого ринку / Б. М. Данилишин, О. М. Любченко. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2006 – 250 с.
57. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт; при участии П. Лейн; [пер. с англ. А.В Козлова; под ред. проф. И.В. Андреевой]. –М.: Эксмо, 2006. – 480 с.
58. Населення України, 2007. Демографічний щорічник. – К. : Державний комітет статистики, 2008. – С. 18, 20.
59. Населення України, 2008. Демографічний щорічник. – К. : Державний комітет статистики, 2009. – С. 34–35.
60. Населення України, 2009 Демографічний щорічник. – К. : Державний комітет статистики, 2010. – С. 46.
61. Населення України, 2010. Демографічний щорічник. – К. : Державна служба статистики, 2011. – С. 18, 20.
62. Населення України, 2011. Демографічний щорічник. – К. : Державна служба статистики України, 2013.– С. 29–30.
63. Населення України, 2012 Демографічний щорічник. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – С.46.
64. Денисов А. А. Макроэкономическое управление и моделирование : пособие для начинающих реформаторов / А. А. Денисов. – СПб. : Омега, 1997. – 38 с.
65. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. Є. Дерев'янченко; Держ. вищ. навч. закл. «Київськ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2007. – 222 с.
66. Джевонс У. Ст. Деньги и механизм обмена : пер. с англ. / Уильям Стенли Джевонс. – Челябинск : Социум, 2005. – 192 с.



67. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей [Текст] / Пер Дженстер, Дэвид Хасси; пер. с англ. - М. : ИД «Вильямс», 2003. - 368 с.
68. Джон Дью. В какую игру играет ваша команда? / Джон Дью, Джейн Джонсон // Всеобщий менеджмент качества. Работа в командах – путь к достижению успеха : сб. статей.; пер. с англ. – Н. Новгород : СМЦ «Приоритет», 1999. – 72 с.
69. Джон К. Шанк. Стратегическое управление затратами : пер. с англ. / Джон К. Шанк, Виджей Говиндараджан. – СПб. : ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
70. Диксон П. Р. Управление маркетингом : пер. с англ. / П. Р. Диксон. – М. : ВИНОМ, 1998. - 560 с.
71. Дихтель Е. Практический маркетинг : учеб. пособие : пер. с нем. / Е. Дихтель, Х. Хершген. – М. : Высшая шк., 1995. – 346 с.
72. Дмитрук М. М. Стратегічний маркетинг в системі управління підприємством / М. М. Дмитрук, А. О. Устенко // Розбудова держави: Духовність. Екологія. Економіка : VI Загальноукр. студ. конф. : зб. матеріалів / відп. ред. Л. О. Расицька. – К. : Фонд ім. Т. Шевченка, 2000. – С. 193–195.
73. Добикіна О. К. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посіб. / О. К. Добикіна, В. С. Рижиков. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
74. Доель Питер. Маркетинг-менеджмент и стратегии / Питер Доель; [пер. с англ. С. Жильцова]. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 538с.
75. Должанський І. В. Управління потенціалом підприємства / І. В. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 326 с.
76. Друкер П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2001. – 398 с.
77. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. Дубовик // Регіональна економіка. – 2005. – № 3. – С. 204–212.

78. Дудар Т. Г. Маркетингова діяльність у системі товаропросування органічної продукції до споживачів [Електронний ресурс] / Т. Г. Дудар, О. Т. Дудар. – Режим доступу : [http://webmaster.btsau.net.ua/files/list/edition/ed\\_piysbhzmmx.pdf](http://webmaster.btsau.net.ua/files/list/edition/ed_piysbhzmmx.pdf).
79. Економічна енциклопедія : в 3х т. Т. 2 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Вид. центр «Академія», 2001. – 848 с.
80. Економічний довідник аграрника / за ред. Ю. Я. Лузана, П. Т. Саблука. – К. : ІАЕ, 2003. – 800 с.
81. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.agroperspectiva.com/ru/zakon/591>.
82. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
83. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank\\_lviv/Dialog/statfile.asp?lang=1](http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv/Dialog/statfile.asp?lang=1).
84. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lv.ukrstat.gov..>
85. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/pr/opr\\_rik/opr\\_rik\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/pr/opr_rik/opr_rik_u.htm)
86. Жиц Г. И. Методология управления формированием и эффективным использованием инновационного потенциала экономических систем : автореф. дисс. на соиск. ученой степени доктора экон. наук / Г. И. Жиц. – Саратов : СГТУ, 2001. – 39 с.
87. Завгородня О.В. Маркетингове планування / О.В. Завгородня, Д. О. Ямпільська. – СПб. : Питер, 2002. – 352 с.
88. Закшевская Е. В. Агротаркетинг : учеб. пособие / Е. В. Закшевская, С. В. Гончаров. – Воронеж : ВГАУ, 1999. – 234 с.
89. Затонацька Т. Г. Економіко-правові аспекти бюджетного інвестування в інноваційній сфері / Т. Г. Затонацька // Фінанси України. – 2007. – № 4. – С. 36–43.

90. Заяць Т. А. Управління маркетингом на підприємстві / Т. А. Заяць, И. О. Тарлопов, О. О. Пилипенко. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. – 252 с.

91. Збарський В. К. Правові основи становлення та розвитку особистих селянських господарств / В. К. Збарський // Бухгалтерія в сільському господарстві. – 2012. – № 1/2. – С. 51–56.

92. Звягінцева О. Б. Особливості дослідження маркетингу продовольчих товарів / О. Б. Звягінцева // Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал. – 2010. – № 3. – С. 25–30.

93. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2010. Статистичний збірник. – К. : Державний комітет статистики України, 2011. – С. 37–38, 45–46.

94. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2012. Статистичний збірник. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – С. 61

95. Іващенко А. А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері / А. А. Іващенко // Економіка АПК. – 2011. – № 2. – С. 11–14.

96. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Універсальна школа», 2005. – 234 с.

97. Ілляшенко С. М. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.

98. Ілляшенко С. М. Методологічні аспекти стратегічного маркетингового планування на підприємстві : наук. вид. / С. М. Ілляшенко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2002. – № 3–4 – С. 137–145.

99. Ільчук М. М. Ефективне функціонування молокопродуктового підкомплексу України / М. М. Ільчук. – К. : Нічлава, 2004. – 310 с.

100. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.

101. Капустина Н. Е. Теория и практика маркетинга в США / Н. Е. Капустина. – М., 1981. – С. 22.

102. Карданова Л. И. Маркетинг : стратегия рыночного поведения производителя / Л. И. Карданова. – Ростов н/Д. : СКНЦ ВШ, 2002. – 216 с.

103. Карташев В. А. Система систем : Очерки общей теории и методологии / В. А. Карташев. – М. : Прогресс-Академия, 1995. – 326 с.

104. Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 816 с. – (Серия «Классический зарубежный учебник»).

105. Кіреєва Е. А. Маркетингова діяльність підприємств АПК в Україні та перспективи його розвитку [Електронний ресурс] / Е. А. Кіреєва, Ю. Т. Лавріненко. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/20111222/3\\_kireeva.php](http://www.confcontact.com/20111222/3_kireeva.php).

106. Ключах В. Система маркетингових досліджень в АПК / В. Ключах // Міжнародний сільськогосподарський журнал. – 1998. – № 6. – С. 21–26.

107. Ковалев А. И. Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев, В. В. Войленко. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 176 с.

108. Коваленко Ю. С. Концептуальні засади та ескізний аван-проект Закону України «Про організацію та управління аграрним ринком» / Ю. С. Коваленко. – К. : ННЦ ІАЕ, 2006. – 62 с.

109. Колз Р. Л. Маркетинг сельскохозяйственной продукции : пер. с англ. / Р. Л. Колз, Дж. Н. Ул. – М. : Колос, 2000. – 512 с.

110. Колишкіна Н. І. Удосконалення спеціалізації сільськогосподарського виробництва на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Н. І. Колишкіна. – Дніпропетровськ : ДДАУ, 2006. – 20 с.

111. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення / монографія; за ред. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
112. Копитко В. І. Реформування та регулювання економіки регіонального агропромислового комплексу / В. І. Копитко. – Львів, 2005. – 550 с.
113. Кордубайло Г. В. Концепція «зеленого маркетингу» : сутність та основні аспекти [Електронний ресурс] / Г. В. Кордубайло. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/30\\_NIEK\\_2009/Economics/54203.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/54203.doc.htm).
114. Корецький М. Х. Стратегічне управління / М. Х. Корецький, А. Д. Дегтяр, О. І. Дацій. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 240 с.
115. Косіюк В. П. Організаційно-економічні засади маркетингового управління на підприємствах АПК / В. П. Косіюк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9(75). – С. 88–91.
116. Костюк О. С. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві / О. С. Костюк, Н. В. Тижай, Н. В. Фаєк // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 690. – С. 79–84. – (Серія «Логістика»).
117. Котельников В. Ю. Тен-3 : Стратегическое управление / В. Ю. Котельников. – М. : Эксмо, 2007. – 96 с.
118. Котлер Ф. Маркетинг / Ф. Котлер // Менеджмент. – СПб. : Питер, 2001. – 750 с.
119. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с.
120. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
121. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / [Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг]. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К. : Изд. дом «Вильямс», 2001. – 944 с.

122. Котлер Ф. Основы маркетинга / [Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс и др.]. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 944 с.

123. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер; общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.

124. Котляров И. Д. Аутсорсинг в сельском хозяйстве / И. Д. Котляров // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2011. – № 3(77). – С. 121–127.

125. Кравчук І. Управління маркетингом в аграрному бізнесі [Електронний ресурс] / І. Кравчук. – Режим доступу : [http://sophus.at.ua/publ/2011\\_11\\_15\\_16\\_kampodilsk/section\\_5\\_2011\\_11\\_15\\_16/upravlinnja\\_marketingo\\_m\\_v\\_agrarnomu\\_biznesi/7-1-0-147](http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_5_2011_11_15_16/upravlinnja_marketingo_m_v_agrarnomu_biznesi/7-1-0-147).

126. Крейнина М. И. Финансовое состояние предприятия : методы оценки / М. И. Крейнина. – М. : ИКД ДИС, 1997. – 224 с.

127. Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А. М. Кротков, Ю. Я. Эленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 59–67.

128. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Н. В. Куденко. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.

129. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / В. М. Куценко. – К. : МАУП, 2003. – 184 с.

130. Лайко Г. П. Інвестиційна привабливість регіонального сільськогосподарського виробництва / Г. П. Лайко // Економіка АПК. – 2003. – № 12. – С. 73–76.

131. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен : пер. с фран. – СПб.: Наука, 1996. – 590 с.

132. Ларіна Я. С. Сучасні стратегії та маркетингові інструменти підприємств АПК в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / Я. С. Ларіна. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/nvnau\\_eamb/2011\\_168\\_1/111ys.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nvnau_eamb/2011_168_1/111ys.pdf).

133. Левитт Т. Маркетинговая миопия / Левитт Т. // Классика маркетинга : сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг : пер. с англ. / сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква; пер. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – С. 11–34.

134. Левкив Г. Я. Влияние факторов на маркетинговую деятельность предприятий АПК : методы исследования и результаты / Г. Я. Левкив // Научный диалог. Журнал научных публикаций. – № 1(13). – 2013 : История. Социология. Экономика. – Екатеринбург : Центр научных и образовательных проектов, 2013. – С. 188–205.

135. Левкив Г. Я. Оценка маркетинговой деятельности предприятия АПК Украины / Г. Я. Левкив // Научные диалоги; Общественные науки. – 2013. – № 12(24). – С. 6–25.

136. Левкив Г. Я. Применение элементов проектного маркетингового управления для развития предприятий АПК / Г. Я. Левкив // Научный диалог. – 2013. – № 7(19). – С. 41–57. – (Серия : Экономика. Право. Политология).

137. Левкив Г. Я. Теоретические основы анализа и оценки маркетингового менеджмента предприятий АПК / Г. Я. Левкив // Вісник Одеського національного університету. – 2013. – Т. 18. – Вип. 1/1. – С. 204–211. – (Серія Економіка).

138. Левкив Г. Я. Формирование логистических систем в процессе маркетингового управления на предприятиях АПК / Г. Я. Левкив, П. М. Музыка, А. М. Каньоса // Dezvoltarea inovationala din Republica Moldova: problemele nationale si tendintele globale : conf. intern.st.-praktica, 07-08.2013; Comrat. = Инновационное развитие Республики Молдова : национальные задачи и мировые тенденции : интернет науч.-практ.конф., 07-08.2013; Comrat. S.n., 2013 (Tipogr. A&V Poladraf). – P. 50–55.

139. Левків Г. Я. Формирование маркетинговой системы продаж предприятиями агропромышленного комплекса / Г. Я. Левків // *Social welfare interdisciplinary approach*. – 2012. – № 2(2). – С. 36–48.

140. Левків Г. Я. Формування стратегій маркетингу переробних підприємств АПК / Г. Я. Левків, У. Я. Петриняк // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки* № 1(19). – Мелітополь, 2010. – С. 197–202.

141. Левків Г. Я. Стан світового ринку молока та молочної продукції / Г. Я. Левків, У. Я. Петриняк, М. Л. Диндин // *Науковий вісник ЛНУ ВМБТ імені С. З. Гжицького*. – 2009. – № 1(40). – Т. 11. – С. 152–157.

142. Левків Г. Я. Алгоритм розробки стратегічного плану маркетингового менеджменту на підприємствах АПК / Г. Я. Левків // *Економіка і держава*. – Електронне видання.

143. Левків Г. Я. Аутсорсинг в системі управління маркетингом / Г. Я. Левків, Н. М. Величко // *Науковий вісник ЛНУ ВМБТ ім. С. З. Гжицького*. – 2010. – Т. 12. – № 3(45). – Ч. 5. – С. 149–154.

144. Левків Г. Я. Впровадження стратегічних новаторських концепцій в системі маркетингового управління у практику діяльності переробних підприємств / Г. Я. Левків // *Науковий вісник ЛНУ ВМтаБТ ім. С. З. Гжицького*. – 2013. – Т. 15. – № 2(56). – 474 с. – С. 161–173.

145. Левків Г. Я. Дифузія інновацій та стратегії розвитку підприємства : маркетинговий підхід / Г. Я. Левків, З. Б. Живко, В. М. Барило // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2012. – № 5. – Економічні науки. – Т. 1. – 2012. – С. 166–170.

146. Левків Г. Я. Економіко-математичне моделювання системи товароруху молокопродукції на споживчому ринку / Г. Я. Левків, М. Л. Диндин, В. Л. Диндин // *Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Львів, 3 квіт. 2009 р.)*; ЛРІДУ НАДУ при Президентові України. – 2009. – С. 419–423.



147. Левків Г. Я. Ефективність використання ресурсного потенціалу на сільськогосподарських підприємствах / Г. Я. Левків, В. В. Мельник // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені І. Огієнка. Економічні науки. – Вип. 8. – Кам'янець-Подільськ, 2013. – С. 141–144.

148. Левків Г. Я. Ефективність маркетингу на основі BALANCED SCORECARD (BSC) / Г. Я. Левків, З. Б. Живко, Г. З. Леськів // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 29–30 трав. 2012 р.) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк: Смарагд, 2012. – С. 247–249.

149. Левків Г. Я. Закономірності розвитку аграрного сектору за регіонами України / Г. Я. Левків // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. – № 2(22). – Т. 1. – Мелітополь, 2013. – С. 170–179.

150. Левків Г. Я. Засади формування системи управління молокопідприємств / Г. Я. Левків // Науковий вісник ЛНУ ВМБТ ім. С. З. Гжицького. – 2009. – Т. 11. – № 3(42). – Ч. 1. – С. 152–157.

151. Левків Г. Я. Інноваційний підхід в маркетинговому менеджменті: управління процесом створення нових знань / Г. Я. Левків // Науковий вісник ЛНУ ВМБТ ім. С. З. Гжицького. – 2011. – № 1(47). – Т. 13. – Ч. 1. – С. 421–426.

152. Левків Г. Я. Інформаційна складова інноваційного управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК / Г. Я. Левків // Актуальні проблеми економіки. – К.: Національна академія управління. – 2013. – № 11(149). – С. 214–221.

153. Левків Г. Я. Маркетинг як необхідність удосконалення управління агропідприємствами у конкурентному середовищі / Г. Я. Левків // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. – № 1(21). – Т. 3. – Мелітополь, 2013. – С. 139–148.

154. Левків Г. Я. Маркетинговий потенціал як елемент діяльності переробних підприємств / Г. Я. Левків, Г. З. Леськів // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2010. – Т. 2. – С. 70–72.

155. Левків Г. Я. Методичний інструментарій побудови системи маркетингового менеджменту в підприємствах АПК [Електронний ресурс] / Г. Я. Левків // Ефективна економіка. – 2014. – № 1 – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/>

156. Левків Г. Я. Мотиваційна складова маркетингового менеджменту підприємств АПК / Г. Я. Левків // Ефективна економіка. – 2014. – № 2 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

157. Левків Г. Я. Новаторські концепції маркетинг-менеджменту в процесі управління / Г. Я. Левків, З. Б. Живко, М. П. Матвеева // Інформаційні технології, економіка та право : стан та перспективи розвитку. ПВНЗ «Буковинський університет» : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 3–5 квіт. 2013 р.). – 2013. – С. 166–170.

158. Левків Г. Я. Освіта в системі професіоналізації менеджменту / Г. Я. Левків, Б. Б. Батюк // Матеріали 3-ї міжнародної науково-практичної конференції (Сімферополь, 11–13 червня 2010 р.). – С. 25–26.

159. Левків Г. Я. Основи формування системи управління підприємств агропромислового комплексу / Г. Я. Левків, В. М. Барило // (ІТЕП-2012) : матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції молод. учених та студ. (м. Чернівці, 23–24 лют. 2011 р.) : у 2 ч. – Ч. 2 // М-во освіти і науки, молоді та спорту України; ПВНЗ «Буковинський університет». – Чернівці : Книги-XXI, 2011. – С. 236–237.

160. Левків Г. Я. Основні елементи моделювання поведінки споживача / Г. Я. Левків // Вісник ХНАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування». – № 11. – Харків, 2009. – С. 170–179.

161. Левків Г. Я. Оцінки ресурсного забезпечення маркетингового управління діяльності підприємств АПК / Г. Я. Левків // Вісник

Хмельницького національного університету. – 2013. – Т. 2. – С. 142–145. – (Економічні науки).

162. Левків Г. Я. Проблеми соціально-економічного розвитку АПК України / Г. Я. Левків, Г. З. Леськів, В. М. Барило // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка. Економічні науки. Вип. 4. – Кам'янець-Подільський : Абетка, 2012. – С. 155–158.

163. Левків Г. Я. Пропозиції щодо вдосконалення податку на нерухомість / Г. Я. Левків, А. В. Лісовий // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка. Економічні науки. Вип. 6. – Кам'янець-Подільський : Абетка, 2012. – С. 261–267.

164. Левків Г. Я. Психологічні чинники економічної безпеки підприємств АПК / Г. Я. Левків, Б. Б. Батюк // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2011. – Т. 3. – С. 97–99.

165. Левків Г. Я. Реінжиніринг як метод економічної безпеки в інноваційній діяльності переробних підприємств / Г. Я. Левків // Науковий вісник ЛНУ ВМБТ ім. С. З. Гжицького. – 2010. – Т. 12. – № 1(43). – С. 152–157.

166. Левків Г. Я. Ризик-орієнтований підхід до маркетингового контролю в системі економічної безпеки підприємства / Г. Я. Левків, З. Б. Живко, О. З. Сліпа // Економіка і фінанси : теорія та практика : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Суми, 26–28 вересня 2013 р.); СНУ ім. В. Даля. – С. 110–113.

167. Левків Г. Я. Стратегічні цілі щодо управління інвестиційною привабливістю аграрних підприємств / Г. Я. Левків., В. М. Барило, К. М. Гірняк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. – № 2(18). – Мелітополь, 2012. – С. 233–240.

168. Левків Г. Я. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК / Г. Я. Левків. – Львів : Ліга-Прес, 2012. – 222 с.

169. Левків Г.Я. Система маркетинг-менеджменту підприємств АПК / Г. Я. Левків. – Львів : Ліга-Прес, 2013. – 462 с.

170. Левків Г.Я. Теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності на підприємствах АПК / Г. Я. Левків, А. М. Каньоса // Науковий вісник ЛНУВМ та БТ ім. С. З. Гжицького. – 2013. – № 1(55). – Т. 15. – Ч. 5. – С. 105–110.

171. Левків Г.Я. Теоретичні засади маркетингового менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу / Г. Я. Левків, А. В. Лісовий // Вісник ЛНУВМ та БТ ім. С. З. Гжицького. – № 1(51). – Т. 14. – Ч. 1. – Львів, 2012. – С. 404–410. – (Серія Економічні науки).

172. Левків Г.Я. Теоретичні основи маркетингового менеджменту у сфері агропромислового комплексу / Г. Я. Левків // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – С. 286–290.

173. Левків Г.Я. Управління процесами товаропросування молокопродукції на споживчому ринку / Г. Я. Левків, І. Б. Франчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. – № 6. – Мелітополь, 2009. – С. 190–196.

174. Левків Г. Я. Формування стандартів менеджменту безпеки / Г.Я. Левків, З. Б. Живко // Перспективи розвитку економіки в ринкових умовах: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Мукачеве, 15–16 березня 2013 р.); Мукачівський державний університет – Мукачеве, 2013. – С. 166 – 170.

175. Левків Г. Я. Франчайзинг на підприємствах харчової промисловості / Г.Я.Левків // Науковий вісник ЛНУ ВМБТ ім. С. З. Гжицького. – 2011. – № 4(50). – Т. 13. – Ч. 5. – С. 145–149.

176. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний : пер. с англ. / Дж. Ленсколд; под. ред. В. Б. Колчанова, М. А. Карлика. – СПб. : Питер, 2005. – 272 с.

177. Линдерс М. Р. Управление снабжением и запасами. Логистика / М. Р. Линдерс, Х. Е. Фирон. – СПб. : Виктория плюс, 2002. – 757 с.

178. Лугунін О. Є. Статистика : підручник / О. Є. Лугунін, С. В. Білоусова. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 580 с.

179. Лукінов І. І. Концептуальні основи регіональної економічної політики / І. І. Лукінов // Економіка України. – 1993. – № 1. – С. 3–8.

180. Лукінов І. І. Продовольча безпека у світовому вимірі / І. І. Лукінов // Економіка АПК. – 2001. – № 4. – С. 46.

181. Мажинський Р. В. Маркетинговий потенціал підприємства / Р. В. Мажинський // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 13, т. 2. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2003. – С. 196–203.

182. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств : методологія і механізми : монографія / М. Й. Малік, О. А. Нужна. – К. : ННУ ІАЕ, 2007. – 270 с.

183. Малков М. І. Підходи до вимірювання ефективності маркетингу / М. І. Малков // Маркетинг. – 2007. – № 3. – С. 77–83

184. Мамчин М. М. Національний університет «Львівська політехніка» / М. М. Мамчин, І. І. Жагальяк, В. Р. Мороз // Маркетингові аспекти сільськогосподарського розвитку в Україні. – 2007. – С. 218–223.

185. Маркетинг / под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.

186. Маркетинг / под ред. Н.Ериашвили. М. : Юнити, 1998. – 256 с.

187. Маркетинг в АПК: [учебное пособие для вузов] / Г.П. Абрамова, М.М. Жигалин, Е.И. Семенова и др.; Под ред. Г.П. Абрамовой - М.; Колос, 1997 – 240с.

188. Маркетинг в АПК : навч. посіб. для підготовки фахівців екон. спец. в аграр. ВНЗ III-IV рівнів акред. // Нац. аграр. ун-т; уклад. Н. А. Оголенко; за ред. Й. С. Завадського. – К., 2003. – 140 с.

189. Маркетинг в термінах і означеннях : навч. посіб. / під ред. А. Ф. Кравчука. – Кіровоград, 2001. – 166 с.

190. Маркетинг менеджмент / под ред. М. Туган-Барановского, Л. В. Балабановой. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
191. Маркетинг : навч. посіб. / [С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій та ін.]. – К. : Наш час, 2007. – 504 с.
192. Маркетинг : підручник / [В. Руделіус, О. Азарян, О. Виноградов та ін.]; ред.-упор. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. – К. : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422 с.
193. Маркетинг: бакалаврський курс: навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
194. Маркетингова діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.grinchuk.lviv.ua/book/36/1586.html>.
195. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [М. І. Белявцев, В. М. Воробйов, В. Г. Кузнецов та ін.]; за ред. М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова. – К. : Донецький нац. ун-т, 2006. – 407 с.
196. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. д.е.н. І. М. Комарницького. – Львів : Априорі, 2007. – 1032 с.
197. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К. : Знання, 2004. – 354 с.
198. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 408 с.
199. Маслова Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 224 с.
200. Медведева Т. Концептуальное развитие теории маркетинга / Т. Медведева, Н. Кучерова // Маркетинг. – 2011. – № 6. – С. 35–43.
201. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
202. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

203. Миротин Л. Б. Системный анализ в логистике / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Тышбаев. – М. : Экзамен, 2002. – 480 с.

204. Михайлова Е. А. Ценовые стратегии : современные мировые тенденции / Е. А. Михайлова // Маркетинг в России и зарубежом. – 2006. – № 5. – 23 с.

205. Моисеева Н. К. Управление маркетингом : теория, практика, информационные технологии : учеб. пособие / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева; под ред. Н. К. Моисеевой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.

206. Мурахтанова Н. М. Маркетинг : підручник / Н. М. Мурахтанова, Є. І. Єрьоміна. – М. : Академія, 2008. – С. 116.

207. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт. – М. : Дело, 2003. – 128 с.

208. Неганова В. П. Динамика трансформации экономической системы аграрного сектора / В. П. Неганова, Н. Л. Смелик // Журнал экономической теории. – 2011. – № 1. – С. 96–104.

209. Недяк И. Л. Политический маркетинг. Основы теории / И. Л. Недяк. – М. : Изд-во «Весь мир», 2008. – 352 с.

210. Норвелл W. Факторы, относящиеся к Intel национализации и уровень вовлеченности в международные рынки / W. Норвелл, Д. М. Андрус, Н. В. Gogumalla // Международный журнал по вопросам управления. – (1995). – Vol. 12. – № 1 (март). – С. 63–77.

211. Ньюмен Б. 10 фантастических способов добиться успеха : пер. с англ. / Б. Ньюмен. – М. : Изд-во : Попурри, 2010. – 112 с.

212. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг : Стратегический поход / Дж. О'Шонесси. – М. : Питер, 2001. – 864 с.

213. Олексюк О. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України / О. Олексюк // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 4. С. 42–45.

214. Олійник Д. І. Інвестиційний маркетинг та його застосування для підвищення ефективності формування ринкової інфраструктури : дис. ... канд. екон. наук : спец. : 08.06.03 / Даниїла Іллівна Олійник; Українська академія зовнішньої торгівлі. – К., 1997. – 185 с.

215. Основи економічної теорії : політекономічний аспект / [А. А. Григоруку, М. С. Палюх, Т. Д. Літвінова, Л. М. Литвин]; за ред. А. А. Григорука, М. С. Палюха. – Тернопіль, 1999. – 252 с.

216. Основи сільськогосподарської обслуговуючої кооперації : навч. посіб. / [В. В. Зіновчук, Л. В. Молдаван, В. Б. Моссаковський та ін.]; за ред. В. В. Зіновчука. – К. : Вища освіта, 2001. – 464 с.

217. Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2002 році : стат. бюлетень. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2003. – 38 с.

218. Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2003 році : стат. бюлетень. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2004. – 39 с.

219. Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2004 році : стат. бюлетень. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2005. – 35 с.

220. Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2005 році : стат. бюлетень. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2006. – 37 с.

221. Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2006 році : стат. бюлетень. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2007. – 44 с.

222. Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2007 році : стат. бюлетень. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2008. – 39 с.



223. Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2008 році : стат. бюлетень. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2009. – 21 с.

224. Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2009 році : стат. бюлетень. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2010. – 29 с.

225. Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2010 році : стат. бюлетень. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2011. – 29 с.

226. Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств Львівської області у 2011 році : стат. бюлетень. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2012. – 29 с.

227. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economy.at.ua/publ/14-1-0-71>.

228. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический поход; пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской / О'Шонесси. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.

229. Пан Л. В. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л. В. Пан, О. К. Абрамович // Экономика Крыма. – 2008. – № 25. – С. 33–36.

230. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / В. П. Пелішенко. – К. : Центр навч. літ., 2003. – 200 с.

231. Пешкова Е. П. Маркетинговий аналіз в діяльності фірми : учеб. пособие / Е. П. Пешкова. – М. : Ось-89, 1997. – 80 с.

232. Питання діяльності Аграрного фонду на організованому аграрному ринку у 2009–2010 маркетингових роках : Наказ Міністерства аграрної політики від 24.01.2009 року.

233. Піняк І. Л. Маркетингові активи в структурі інтелектуального капіталу підприємства / І. Л. Піняк // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2009. – № 11. – С. 226–233.

234. Погарцев А. В. Экономико-правовые условия самодостаточности региона / А. В. Погарцев, В. З. Кольченко, А. П. Скрипов // Актуальные проблемы стабилизации и развития экономики : сб. науч. тр. / НАН Украины; Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк, 1999. – 328 с.

235. Полторак В. А. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / В. А. Полторак. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 388 с.

236. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – М. : Экономика, 2002. – 560 с.

237. Постма П. Новая эра маркетинга : Будущее маркетинга в век новых технологий : пер. с англ. / П. Постма. – СПб. : Питер, 2002. – 202 с. – (Маркетинг для профессионалов).

238. Принципи у комплексній системі економічної безпеки підприємства : кол. монографія / [Г. Я. Левків, З. Б. Живко]. – Чернівці : ПВНЗ «Буковинський університет», 2013. – 268 с.

239. Притула Н. М. Сучасний стан та актуальні проблеми розвитку агропромислового комплексу [Електронний ресурс] / Н. М. Притула. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_3/files/ECON\\_03\\_2009\\_Pritula.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_3/files/ECON_03_2009_Pritula.pdf).

240. Прогнозування соціально-економічних процесів : сучасні підходи та перспективи : кол. монографія / під ред. О. І. Черняка, П. В. Захарченко. – Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2011. – 436 с. (с. 335–345).

241. Промисловість Львівщини у 2002 році : Львівське обласне управління статистики, 2003. – 188 с.

242. Промисловість Львівщини у 2003 році : Львівське обласне управління статистики, 2004. – 188 с.

243. Промисловість Львівщини у 2004 році : Львівське обласне управління статистики, 2005. – 188 с.

244. Промисловість Львівщини у 2005 році : Львівське обласне управління статистики, 2006. – 184 с.

245. Промисловість Львівщини у 2006 році : Львівське обласне управління статистики, 2007. – 184 с.
246. Промисловість Львівщини у 2007 році : Львівське обласне управління статистики, 2008. – 186 с.
247. Промисловість Львівщини у 2008 році : Львівське обласне управління статистики, 2009. – 190 с.
248. Промисловість Львівщини у 2009 році : Львівське обласне управління статистики, 2010. – 186 с.
249. Промисловість Львівщини у 2010 році : Львівське обласне управління статистики, 2011. – 189 с.
250. Промисловість Львівщини у 2011 році : Львівське обласне управління статистики, 2012. – 188 с.
251. Промисловість України за 2010 : Державна служба статистики України, 2011. – С. 55, 151.
252. Про кооперацію: Закон України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 5. – Ст. 35 (зі змінами) – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1087-15>.
253. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 17.07.1997 № 469/97-ВР. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/469/97%D0%B2%D1%80/print1349285421362908>.
254. Психологический словарь / авт.-сост. В. Н. Копорулина [и др.]; под ред. Ю. Л. Неймера. – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – 640 с.
255. Пшизова С. Н. Демократия и политический рынок в сравнительной перспективе / С. Н. Пшизова // Полис. – 2000. – № 2. – С. 37.
256. Регіональні особливості становлення і розвитку фермерства / [С. М. Онисько, В. В. Липчук, П. С. Березівський, І. В. Вороний]. – Львів : Укр. технології, 2001. – 172 с.

257. Регіони України : збірник. – 2011 / за ред. О. Г. Осауленка // Державний комітет статистики України. – К. : Державна служба України, 2012. – Ч. 1. – С. 77.

258. Регіони України : стат. зб. – 2012. – Ч. 1, с. 11, Ч. 2, с. 199; Ч. 2, с. 202; Ч. 2, с. 203; Ч. 1, с. 47; Ч. 1, с. 59; Ч. 1, с. 84; Ч. 1, с. 120; Ч. 2, с. 326; Ч. 2 / за ред. О. Г. Осауленка // Державний комітет статистики України. – К. : Державна служба України, 2013. – с. 767.

259. Рибінцев В. О. Маркетинг винограду і вина / В.О.Рибінцев. – К. : ІАЕ, 2007. – 348 с.

260. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. – М. : Аудит; ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

261. Рябоконт В. П. Соціально–економічні проблеми розвитку агропромислового комплексу України в сучасних умовах / В. П.Рябоконт – К.: ІАЕ УААН, 2000. – С. 355.

262. Рябоконт В. П. Організаційно-економічний механізм ринкового виробництва (Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових реформ власності та господарювання) / В. П.Рябоконт – К.: ІАЕ, 2001, Т.1,с.252.

263. Рябоконт В. П. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку агропромислового виробництва в Україні / В. П.Рябоконт // Економіка АПК. – 2006. – № 7. – С.29-32

264. Рябоконт В. П.Управління комплексним розвитком агро промислового виробництва / В. П.Рябоконт – К.: ННЦ ІАЕ,2011. – С.156–176.

265. Рябоконт В.П. Ефективність функціонування та удосконалення механізмів економічного регулювання аграрного виробництва/ В. П.Рябоконт Економіка АПК. – 2012. – № 6. – С. 6–12.

266. Рябоконт В. П. Логістичні питання розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. П.Рябоконт, Гончаров

В.М., Ковкєрова Ю.В., Каменський А.К. – Луганськ: «Ноулїдж», 2013. – С.170.

267. Рябокєнь В.П. Управлїння виробничим потенціалом перерєбних пїдприємств / В. П.Рябокєнь, Гончарєв В.М., Шаповалєва Ю.П. – Луганськ: ТЗОВ «Прєс- експєр», 2014. – С.149.

268. Рябчик А. В. Органїзаційно-управлїнськї аспекти вдєсконалєння системи агромаркетингу в Українї / А. В. Рябчик // Науковий вїсник Національного унїверситету бїоресурсїв і природокористування Українї. – 2009. – Вип. 142. – Ч. 1. – С. 158–163.

269. Савицька Г. В. Економїчний аналіз діяльностї пїдприємства : навч. посїб. / Г. В. Савицька. – К. : Знання, 2004. – 654 с.

270. Саєнко М. Г. Стратегїя пїдприємства : пїдручник / М. Г. Саєнко. – Тернопїль : Екон. думка, 2006. – 390 с.

271. Саттон Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием; пер. с англ. / Д. Саттон, Т. Кляйн. – СПб., 2004. – 240 с.

272. Семенов И. Система и процесс стратегического маркетинга в организации / И. Семенов // Маркетинг. – 2004. – № 3. – С. 114–125.

273. Симагути М. Маркетинг – это устройство для роста / М. Симагути // Эксперт. – 2003. – № 42. – С. 32–36.

274. Ситник В. П. Наукове обґрунтування сталого розвитку агроєкологїчних систем Чернїгївщини за ринкових умов і обмеженого ресурсного забезпечення / В. П. Ситник, В. П. Патики // Вїсник аграрної науки. – 2000. – № 8. – С. 57–60.

275. Сїльське господарство 2012. / за ред. Н.С. Власенко // Державний комїтет статистики Українї. – К. : Державна служба Українї, 2013 – С. 43, 236.

276. Сїльське господарство Львївщини у 2003 році : Львївське обласне управлїння статистики, 2004. – 156 с.

277. Сїльське господарство Львївщини у 2004 році : Львївське обласне управлїння статистики, 2005. – 164 с.

278. Сільське господарство Львівщини у 2005 році : Львівське обласне управління статистики, 2006. – 156 с.
279. Сільське господарство Львівщини у 2006 році : Львівське обласне управління статистики, 2007. – 162с.
280. Сільське господарство Львівщини у 2007 році : Львівське обласне управління статистики, 2008. – 16-.
281. Сільське господарство Львівщини у 2008 році : Львівське обласне управління статистики, 2009. – 158 с.
282. Сільське господарство Львівщини у 2009 році : Львівське обласне управління статистики, 2010. – 174с.
283. Сільське господарство Львівщини у 2010 році : Львівське обласне управління статистики, 2011. – 174 с.
284. Сільське господарство Львівщини у 2011 році : Львівське обласне управління статистики, 2012. – 172 с.
285. Сливоцки А. Маркетинг со скоростью мысли / А. Сливоцки, Д. Моррисон. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 448 с.
286. Сливоцький А. Міграція капіталу : як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів : пер. з англ. / А. Сливоцький. – К. : Унів. вид-во «Пульсари», 2001. – 296 с.
287. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов. – М. : Инфра-М, 2004 . – 248 с.
288. Соловйов І. О. Маркетинг як чинник ефективності наукового забезпечення підприємств АПК / І. О. Соловйов // Економіка АПК. – 2002. – № 3. – С. 94–100.
289. Соловйов І. О. Організація маркетингової діяльності в АПК / І. О. Соловйов, М. М. Степанова // Науково-практичні основи агромаркетингу : наук.-метод. вид. – Херсон : Айлант, 2007. – С. 55–62.
290. Статистичний збірник «Регіони України» за 2009 рік // Державний комітет статистики України; за ред. О. Г. Олауленка. – К., 2009. – Ч. I. – 810 с.

291. Статистичний збірник «Регіони України». – 2003. – Ч. 2 / за ред. О. Г. Осауленка. – К., 2004. – 804 с.
292. Статистичний збірник «Регіони України». – 2005. – Ч. 2 / за ред. О. Г. Осауленка. – К., 2006. – 816 с.
293. Статистичний збірник «Регіони України». – 2007. – Ч. 2 / за ред. О. Г. Осауленка. – К., 2008. – 824 с.
294. Статистичний збірник «Регіони України». – 2010 / за ред. О. Г. Осауленка // Державний комітет статистики України. – К., 2010. – Ч. 2. – 822 с.
295. Статистичний збірник «Регіони України». – 2011 / за ред. О. Г. Осауленка // Державна служба статистики України. – К. : Державна служба України, 2012. – Ч. 2. – 806 с.
296. Статистичний збірник. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності / Державна служба статистики України. – К., 2013. – С. 19–21.
297. Статистичний щорічник Львівської області за 2002 рік : у 2 ч. – Ч. 1 : Львівська область // Державний комітет статистики України. Львівське обласне управління статистики. – Львів, 2003. – 422 с.
298. Статистичний щорічник Львівської області за 2003 рік : у 2 ч. – Ч. 1 : Львівська область // Державний комітет статистики України. Львівське обласне управління статистики. – Львів, 2004. – 418 с.
299. Статистичний щорічник Львівської області за 2004 рік : у 2 ч. – Ч. 1 : Львівська область // Державний комітет статистики України. Головне управління статистики у Львівській області. – Львів, 2005. – 392 с.
300. Статистичний щорічник Львівської області за 2005 рік : у 2 ч. – Ч. 1 : Львівська область // Державний комітет статистики України. Головне управління статистики у Львівській області. – Львів, 2006. – 402 с.
301. Статистичний щорічник Львівської області за 2006 рік : у 2 ч. – Ч. 1. – Львів : Головне управління статистики у Львівській області, 2007. – 366 с.

302. Статистичний щорічник Львівської області за 2007 рік : у 2 ч. – Ч. 1 / за ред. С. О. Матковського; Головне управління статистики у Львівській області. – Львів, 2008. – 362 с.

303. Статистичний щорічник Львівської області за 2008 рік : у 2 ч. – Ч. 1 / за ред. С. О. Матковського; Головне управління статистики у Львівській області. – Львів, 2009. – 358 с.

304. Статистичний щорічник Львівської області за 2009 рік : у 2 ч. – Ч. 1 / за ред. С. О. Матковського; Головне управління статистики у Львівській області. – Львів, 2010. – 366 с.

305. Статистичний щорічник Львівської області за 2010 рік : у 2 ч. – Ч. 1 / за ред. С. О. Матковського; Головне управління статистики у Львівській області. – Львів, 2011. – 362 с.

306. Статистичний щорічник Львівської області за 2011 рік : у 2 ч. – Ч. 2 / за ред. С. О. Матковського. Головне управління статистики у Львівській області. – Львів, 2012. – 288 с.

307. Статистичний щорічник України за 2006 рік. Державний комітет статистики України / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Консультант, 2007. – 552 с.

308. Статистичний щорічник України за 2009 рік Державний комітет статистики України. – К. : Державне підприємство «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. – 566 с.

309. Статистичний щорічник України за 2010 рік / Державна служба статистики України. – К. : Державне підприємство «Інформаційно-аналітичне агентство», 2011. – 590 с.

310. Статистичний щорічник України за 2011 рік / Державна служба статистики України. – К. : Державне підприємство «Інформаційно-аналітичне агентство», 2012. – 606 с.

311. Статистичний щорічник України за 2012 рік. Державна служба статистики України / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Консультант, 2013. – 551 с.



312. Статистичний щорічник України за 2005 рік /Державний комітет статистики. – К. : Консультант, 2006. – 346 с.

313. Стратегічні напрями розвитку агропромислового комплексу України / за ред. П. Т. Саблука, В. Я. Месель-Веселяка. – К. : Інститут аграрної економіки УААН, 2002. – 226 с.

314. Стрий Л. А. Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка / А. К. Голубев, Л. А. Стрий, О. М. Рустамов. – Баку : «Mars Print», 2011. – 428 с.

315. Стукач В. Ф. Региональная инфраструктура АПК / В. Ф. Стукач. – М.: Колос, 2012. – 211 с.

316. Стэк Дж. Большая игра в бизнес : Единственно разумный способ руководить компанией / Дж. Стэк. – М. : Деловая лига, 1994. – 321 с.

317. Суперсон В. І. Продовольча безпека України та деякі аспекти її формування в сучасних умовах / В. І. Суперсон // Економіка АПК. – 2008. – № 12. – С. 13–19.

318. Ткаченко Л. В. Маркетинг послуг ДОС / Л. В. Ткаченко // Маркетинг послуг : підручник. – Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2002. – 192 с.

319. Томилов В. В. Маркетинг в системе предпринимательства : науч. изд. / В. В. Томилов, Е. В. Песоцкая. – СПб.: Гелион Плюс, 2000. – 520 с.

320. Третьяк О. А. Маркетинг : взаимосвязи производства, торговли и потребления / О. А. Третьяк. – СПб. : Изд-во С-Петербургского ун-та, 1992. – 160 с.

321. Туницький Н. О. Системний підхід до організації маркетингу підприємства / Н. О. Туницький // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4. – С. 29–33.

322. Турусіна А. Ю. Операційна ефективність маркетингу / А. Ю. Турусіна // Маркетинг і маркетингові дослідження. – 2006. – № 1. – С. 7-11.

323. Тягунова Н. М. Маркетинговий потенціал торговельних підприємств споживчої кооперації України [Електронний ресурс]/ Н. М. Тягунова, Боїн В. О., З. О. Тягунова. – Режим доступу : <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/num/Ctjagunova.htm>

324. Управление маркетингом (marketing management) [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://inform.od.ua/articles/examen/marketing\\_management.htm](http://inform.od.ua/articles/examen/marketing_management.htm).

325. Управління еколого-економічною безпекою України : кол. монографія / за заг. ред. академіка НАНУ, д.е.н, проф. Р. І. Тринька. – Львів : Ліга-Прес, 2012. – 260 с. (с. 61–71).

326. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп.– М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2002. – 472 с.

327. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Изд. 2-ое [перераб. и доп.]. – М. : Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1998. – 272 с.

328. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

329. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2006. – 640 с.

330. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2008. – 368 с.

331. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Политиздат, 1991. – 560 с.

332. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений / П. Фишберн. – М. : Наука, 1978. – 352 с.

333. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: Учебник для вузов: Пер. с нем. / Х. Хершген. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 344 с.

334. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка : учеб. пособие / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2002. - 528 с.

335. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость : пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.

336. Цакунов А. Все предприниматели делают это : Российские производители используют бенчмаркинг / А. Цакунов // Ведомости. – 2003. – 18 февр.

337. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу / Т. М. Циганкова // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 2. – С. 31–36.

338. Цимбалюк Ю. А. Розвиток інфраструктури аграрного ринку в Україні / Ю. А. Цимбалюк // Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету. – Вип. 71. – Ч. 2. Економіка : зб. наук. праць; Уманський державний аграрний університет. – Умань : УДАУ, 2009. – С. 19–24.

339. Цыпкин Ю. А. Агроткетинг / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов, А. А. Пакулина. – М. : Мир, 2004. – 240 с.

340. Цыпкин Ю. А. Агроткетинг : учебное пособие для студентов высших учебных заведений по агрономическим специальностям / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов. – М. : Колос, 1998. – 310 с.

341. Челенков А. Маркетинг в экономике открытых инноваций / А. Челенков, Т. Сони́на // Маркетинг. – 2011. – № 5. – С. 3–24.

342. Чен Ким У. Стратегия голубого океана : пер. с англ. / У. Чен Ким, Рене Моборн. – М. : НИРРО, 2005. – 728 с.

343. Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования / Г. А. Черчилль. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).

344. Шаповалов В. А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учеб. пособие / В. А. Шаповалов. – Ростов н/Д : Феникс, 2008.

345. Шканова О. М. Маркетингова товарна політика / О. М. Шканова. – К. : МАУП, 2003. – 160 с.

346. Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге / А. Шнейдер, Я. Кацман, Г. Топчишвили. – М. : Изд-во АСТ, 2002. – 232 с.

347. Шпичак О. О. Экспорт-імпорт продукції рослинництва та продуктів її переробки / О. О. Шпичак // Вісник аграрної науки : Науково-теоретичний журнал Української академії аграрних наук. – 2004. – № 4. – С. 78–81.

348. Шульський М. Г. Функціонування управлінських структур в умовах реформування АПК : зб. наук. праць / М. Г. Шульський // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К., 1999. – Вип. 14. – С. 273–276.

349. Эванс Дж. Р. Маркетинг/ Дж. Р. Эванс, Б. Берман. – М. : Сирин, 2001. – 308 с.

350. Юрчишин В. В. Сільські території як системоутворюючі фактори розвитку аграрного сектора економіки / В. В. Юрчишин // Економіка АПК. – 2005. – № 3. – С. 3–10.

351. Яшева Г. А. Эффективность маркетинга : методика, оценки и результаты / Г. А. Яшева // Практический маркетинг. – 2003. – № 8. – С. 44–45.

352. Annie McKee, Richard E. Boyatzis, Frances Johnston *Becoming a Resonant Leader : Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness* Harvard Business Press, 5 лют. 2008. – 231 p.

353. Bodek, Norman (2010). *How to do Kaizen : A new path to innovation – Empowering everyone to be a problem solver.* Vancouver, WA, US : PCS Press.

354. Bowersox D. J., Closs D. J. and Cooper M. B. (2007) *Supply chain logistics management* (2nd edition), McGraw-Hill, New York, NY.

355. Brandenburger A. M. Co-opetition / A. M. Brandenburger, B. M. Nalebuff. – N. Y. : Doubleday, 1996. – 105 p.

356. Breschi, S., Lissoni, L., 2004. Knowledge networks from patent data. In : Moed, H.F., Glänzel, W., Schmoch, U. (Eds.), Handbook of Quantitative Science and Technology Research. Kluwer Academic Publishers. – P. 613–643.

357. Cary W. Adams, Praveen Gupta, Charles E. Wilson Six Sigma Deployment Butterworth-Heinemann, 2003 – 290 s.

358. Dibb S. Marketing. Concepts and Strategies / S. Dibb, L. Simkin, W. Pride, O. Ferrell. – Houghton Mifflin Co., 1994.

359. Downs A. An Economic Theory of Democracy / A. Downs. – N.Y. : Harper and brother, 1957.

360. Emiliani, B.; D. Stec; L. Grasso; J. Stodder (2007). Better Thinking, Better Results : Case Study and Analysis of an Enterprise-Wide Lean Transformation (2e. ed.). Kensington, CT, US : The CLBM, LLC.

361. FAO 1996. Rome Declaration of Food Security and World Food Summit Plan of Action. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.fao.org/wfs/final/>

362. Gallwey, Timothy. The Inner Game of Tennis. Random House, New York, 1974.

363. General report on the activities of the European Union 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/en\\_GB/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=NAAD13001](http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/en_GB/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=NAAD13001).

364. Granstrand, O., Patel, P., Pavitt, K., 1997. Multitechnology corporations : why they have ‘distributed’ rather than ‘distinctive core’ competencies. California Management Review 39. – P. 8-25.

365. Greenley G.E. and Aaby N.E. Strategy Concepts and Marketing : A Synthesis. In M.J. Baker (ed) Perspectives on Marketing Management. London : Wiley, 1992.

366. Grogan, L., Moers, L., 2001. Growth empirics with institutional measures for transition economies. *Economic Systems* 25. – P. 323–344.
367. Hall, B.H., Jaffe, A.B., Trajtenberg, M., 2000. Market value and patent citations : a first look. NBER Working Paper No. 7741.
368. Hennenberg S. C. M. Understanding Political marketing // The idea of political marketing. – [https://pure.au.dk/portal/files/5432/orprod\\_2009](https://pure.au.dk/portal/files/5432/orprod_2009).
369. Holweg, Matthias (2007). «The genealogy of lean production». *Journal of Operations Management* 25 (2) : 420–437.
370. Hounshell, David A. (1984), *From the American System to Mass Production, 1800–1932 : The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Baltimore, Maryland : Johns Hopkins University Press, ISBN 978-0-8018-2975-8, LCCN 83016269 pp 248 ff.
371. Hunt J. T. *Beyond Point and Click* / J. T. Hunt // *Financial Post*. – Canada, 2001.
372. Kaplan R. S. and Norton D.P. (2000). *The Strategy Focused Organization*, HBS Press, USA
373. Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1996a). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press : Boston.
374. Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1996c). «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.» *Harvard Business Review* (January-February 1996). – P. 75–85.
375. Kim Ch. and Renée Mauborgne *Blue Ocean Strategy* Harvard Business School Press, 2005. – 256 p.
376. Kotler P. *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. Hemel Hempstead : Prentice-Hall, 1996.
377. Lees-Marshment J. *Political Marketing : How to Reach that Pot to Gold*. – 2.
378. Levkiv G. Y. «Management of agricultural enterprises with regard to structuring the marketing process» *MEST Journal* Vol. 1 No. 2 pp. 88 – 95. July 2013.

379. Lloyd C. Harris and Nigel F. Piercy (1999), «Management Behavior and the Barriers to Market Orientation», *Journal of Services Marketing*, 13, 2. – P. 113–131.

380. Maisel, L.S., «Performance measurement : the Balanced Scorecard approach», *Journal of Cost Management*, Vol. 6 No. 2, 1992, p. 47–52.

381. Maskell & Baggaley (December 19, 2003). «Practical Lean Accounting». Productivity Press, New York, NY.

382. McFarland, Richard G., Janice M. Payan, and James M. Bloodgood, «Chain Reaction Behaviors in Channels of Distribution,» in *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. – Vol. 14. – 2003.

383. McKenna R. Marketing is everything. *Harvard Business Review* 69 January/February, 1991.

384. Michael E. Porter. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors Hardcover*, 397 pages Published June 1st 1998 by Free Press

385. Moore F. *Predators and Prey : A New Ecology of Competition* / F. Moore // *Harvard Business Review*. – 1993. – № 3. – P. 75–86.

386. Nigel F. Piercy, Lloyd C. Harris, Nikala Lane and Linda Peters (1997), «Marketing Management, Market Strategy and Strategic Management», *Journal of Strategic Marketing*, 5(1). – P. 50–62.

387. Otlacan, O. (2005), *E-Marketing Strategy : 7 Dimensions to Consider (The E-Marketing Mix)*.

388. Pande, Peter S.; Neuman, Robert P.; Gavanagh, Roland R. *The Six Sigma Way : How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance*. – McGraw-Hill, 2000. – 282 p.

389. Piercy N. F. *Marketing management, market strategy and strategic management : domain realignment and redefinition* / [Piercy N. F., Harris L. C., Peters L. D., Lane N.] // *Journal of Strategic Marketing* 5, 1997.

390. Roberts, Keith, Varki, Sajeev and Brodie, Rod. Measuring the quality of relationships in consumer services : an empirical study. *European Journal of Marketing*, 37 (1) (2003). – P. 169–96.

391. Roland T. Rust, Tim Ambler, Gregory S. Carpenter, V. Kumar, & Rajendra K. Srivastava Measuring Marketing Productivity : Current Knowledge and Future Directions // *Journal of Marketing* Vol. 68 (October 2004). – P. 76–89.

392. Scammell M. Political marketing : Lesson for political science / M. Scammell // *Political studies* . – 1999. – Vol 4.(4). – P. 72–103.

393. Solcansky M., Simberova I. Measurement of marketing effectiveness. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-755.pdf>

394. Tennant, Geoff (2001). *SIX SIGMA : SPC and TQM in Manufacturing and Services*. Gower Publishing, Ltd. p. 6. ISBN 0-566-08374-4.

395. Tohidi, Hamid Six sigma methodology and its relationship with lean manufacturing system. *Environmental issues > Advances in Environmental Biology > February 1, 2012*.

396. Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth». *Harvard Business Review* (Boston : Harvard Business School Press) : 103–112. January – February 1997.

397. Webster F. 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. № 56 . – P. 35–55.

398. Womack, James; Jones, Daniel; Roos, Daniel (1991). *Machine That Changed The World*. Productivity Press.

399. Wring D. *The politics of Marketing the Labour Party*. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2005. – 569 p.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

## Валова продукція сільського господарства в 1990–2012 рр.

(у постійних цінах 2010 р., млн грн)

Показники	Роки										
	1990	1995	2000	2005	2010	2012	2012 р. у % до 1990 р.	2012 р. у % до 1995 р.	2012 р. у % до 2000 р.	2012 р. у % до 2005 р.	2012 р. у % до 2010 р.
Продукція сільського господарства	145875	94795	77889	92586	194 887	223 255	153	236	287	241	115
Продукція рослинництва	66560	49371	43573	53976	124 554	149 233	224	302	342	276	120
Зернові культури	21303	13357	10096	16158	41 633	49 407	232	370	489	306	119
Технічні культури	11992	8033	5632	7873	33 031	40 534	338	505	720	515	123
Картопля, овочі та баштанні	16607	16676	20811	23062	37 997	46 396	279	278	223	201	122
Плодово-ягідні та виноград	6238	3835	3566	4220	6 920	7 670	123	200	215	182	111
Кормові культури	9097	5150	2535	2208	4 086	4 316	47	84	170	195	106
Інша продукція та зміна обсягів незавершеного виробництва	1323	2320	933	455	887	910	69	39	98	200	103
Продукція тваринництва	79315	45424	34316	38610	70 332	74 021	93	163	216	192	105
Худоба та птиця	46613	22567	16881	18288	31 237	33 390	72	148	198	183	107
Молоко	25023	18029	13325	14552	28 533	28 910	116	160	217	199	101
Яйця	4812	2834	2670	3983	7 935	8 893	185	314	333	223	112
Вовна	165	78	16	15	18	16	10	21	100	107	91
Інша продукція	2702	1916	1424	1772	2 609	2 813	104	147	198	159	108

Розраховано на основі даних джерела [275, с. 48–49].

Таблиця А.2

**Виробництво сільськогосподарської продукції на одну особу  
у 1990–2012 рр., кг**

Показники	Роки										
	1990	1995	2000	2005	2010	2012	2012 р. у % до 1990 р.	2012 р. у % до 1995 р.	2012 р. у % до 2000 р.	2012 р. у % до 2005 р.	2012 р. у % до 2010 р.
Продукція сільського господарства, грн.	2811	1840	1584	1966	1822	1976	70,2	107,3	119,6	100,5	108,4
Продукція рослинництва, грн.	1283	958	886	1146	1187	1245	97,0	129,9			
Зернові культури:	983	659	497	807	856	1014	103,15	153,87	204,02	125,65	118,46
Цукрові буряки	853	576	268	328	300	404	47,36	70,14	150,75	123,17	134,67
Соняшник	50	56	70	100	148	184	368,00	328,57	262,86	184,00	124,32
Картопля	322	286	403	413	408	510	158,39	178,32	126,55	123,49	125,00
Овочі	128	114	118	155	177	220	171,88	192,98	186,44	141,94	124,29
Плоди та ягоди	56	37	30	36	38	44	78,57	118,92	146,67	122,22	115,79
Виноград	16	9	10	9	9	10	62,50	111,11	100,00	111,11	111,11
Продукція тваринництва, грн.	1528	882	698	820	-	-	-	-	-	-	-
М'ясо (у забійній вазі)	84	44,5	33,8	33,9	44,9	48,5	57,74	108,99	143,49	143,07	108,02
Молоко	472,3	335,3	257,4	291,1	245,2	249,5	52,83	74,41	96,93	85,71	101,75
Яйця, шт.	314	183	179	277	372	419	133,44	228,96	234,08	151,26	112,63

Розраховано на основі даних джерела [275, с. 89, 125].

Таблиця А.3

**Структура реалізації продукції сільського господарства  
у сільськогосподарських підприємствах у 1990–2012 рр.**

*(відсотків до загального обсягу реалізації)*

Показники	1990	1995	2000	2005	2010	2012	2012 р. у % до 1990 р.	2012 р. у % до 1995 р.	2012 р. у % до 2000 р.	2012 р. у % до 2005 р.	2012 р. у % до 2010 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Переробним підприємствам</b>											
Зернові культури	80,4	37,5	4	5,2	3,4	3,7	4,60	9,87	92,50	71,15	108,82
Насіння соняшнику	98,9	5,1	2,4	4,4	4,4	5,2	5,26	101,96	216,67	118,18	118,18
Цукрові буряки	100	99,6	93	90,4	87,4	90,5	90,50	90,86	97,31	100,11	103,55
Картопля	85,1	15,2	16,9	11,3	7,4	8,7	10,22	57,24	51,48	76,99	117,57
Овочі	89,4	39,6	13,3	13,5	37,2	41,5	46,42	104,80	312,03	307,41	111,56
Плоди та ягоди	86,8	40,4	16,1	13,4	25	25,9	29,84	64,11	160,87	193,28	103,60
Виноград	96,4	64,8	68,4	34,8	29,6	38,9	40,35	60,03	56,87	111,78	131,42
Худоба та птиця	94,8	46,1	21,6	30,9	25,5	23	24,26	49,89	106,48	74,43	90,20
Молоко та молочні продукти	99,1	87,2	66,3	85	92,7	94	94,85	107,80	141,78	110,59	101,40
Яйця	98,1	56,8	20	0,4	0,2	2,1	2,14	3,70	10,50	525,00	1 050,00
Вовна	100	60,3	28,7	35,6	46,9	24	24,00	39,80	83,62	67,42	51,17
<b>На ринку</b>											
Зернові культури	3,2	19,2	34,8	10	7,1	3,7	115,63	19,27	10,63	37,00	52,11
Насіння соняшнику	0,3	27,7	46	11,6	5,5	2,9	966,67	10,47	6,30	25,00	52,73
Цукрові буряки	—	0,2	4	0,1	0	0	-	-	-	-	-
Картопля	9,4	42,7	44,8	17,2	12,6	5,2	55,32	12,18	11,61	30,23	41,27
Овочі	8	41,2	47	31,8	12,2	7,1	88,75	17,23	15,11	22,33	58,20
Плоди та ягоди	9,8	40,6	49,8	33	25,1	15,6	159,18	38,42	31,33	47,27	62,15
Виноград	3	21,9	16,1	15,4	8,9	6,4	213,33	29,22	39,75	41,56	71,91
Худоба та птиця	1,8	26,2	38,4	19,1	7,5	9,3	516,67	35,50	24,22	48,69	124,00
Молоко та молочні продукти	0,1	8,9	21,2	3,8	1,9	1,6	1600,00	17,98	7,55	42,11	84,21
Яйця	1,3	34,2	66,2	29,2	20	15,5	1192,31	45,32	23,41	53,08	77,50
Вовна	—	33,5	51,1	13,2	9,4	13,8	-	41,19	27,01	104,55	146,81
<b>Населенню</b>											
Зернові культури	13,2	30,3	20,6	4,7	0,9	0,3	2,27	0,99	1,46	6,38	33,33
Насіння соняшнику	0,8	12	10,4	1,7	0,1	0	-	-	-	-	-
Цукрові буряки	—	0,1	0,5	0,1	0	0	-	-	-	-	-
Картопля	5,2	32,2	20,4	4	1,3	0,2	3,85	0,62	0,98	5,00	15,38
Овочі	2,6	15,1	21,1	3,5	0,6	0,2	7,69	1,32	0,95	5,71	33,33
Плоди та ягоди	3,4	14,6	22,7	6	0,7	0,4	11,76	2,74	1,76	6,67	57,14

## Продовження табл. А.3

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Виноград	0,6	11,5	5,8	1,4	0,1	0	-	-	-	-	-
Худоба та птиця	3,3	16,4	31,9	4,5	1	0	-	-	-	-	-
Молоко та молочні продукти	0,8	3,1	7,5	1,5	0,4	0,2	25,00	6,45	2,67	13,33	50,00
Яйця	0,4	4,8	5,9	1,9	0,6	0,2	50,00	4,17	3,39	10,53	33,33
Вовна	—	—	13,5	2,5	0,8	0,2	-	-	1,48	8,00	25,00
За іншими каналами											
Зернові культури	3,2	13	40,6	80,1	79	86,3	2696,9	663,85	212,56	107,74	109,24
Насіння соняшнику	0	55,2	41,2	82,3	89	91,3	-	165,40	221,60	110,94	102,58
Цукрові буряки	—	0,1	2,5	9,4	12,6	9,5	-	9500,00	380,00	101,06	75,40
Картопля	0,3	9,9	17,9	67,5	78,6	85,8	28600,0	866,67	479,33	127,11	109,16
Овочі	0	4,1	18,6	51,2	49,8	51,1	-	1246,34	274,73	99,80	102,61
Плоди та ягоди	0	4,4	11,4	47,6	49,1	58	-	1318,18	508,77	121,85	118,13
Виноград	—	1,8	9,7	48,4	61,4	54,7	-	3038,89	563,92	113,02	89,09
Худоба та птиця	0,1	11,3	8,1	45,5	65,9	69,6	69600,0	615,93	859,26	152,97	105,61
Молоко та молочні продукти	—	0,8	5	9,7	5	4,2	-	525,00	84,00	43,30	84,00
Яйця	0,2	4,2	7,9	68,5	79,2	82,2	41100,0	1957,14	1040,51	120,00	103,79
Вовна	—	6,2	6,7	48,7	42,9	61,4	-	990,32	916,42	126,08	143,12

Розраховано на основі даних джерела [275, с.144-146].

Таблиця А.4

**Розподіл земельної площі та сільськогосподарських угідь у 1990–2012 рр.**  
(на кінець року, тис. га)

Рік	Кількість землекористувачів, тис.	Загальна земельна площа	Сільсько-господарські угіддя	У тому числі		
				рілля	сіножаті	пасовища
1990	22988	60354,7	41813	32965,1	2463,9	6384,0
1995	23145	60354,7	41799	32581,0	2411,0	6807,0
2000	23431	60354,8	41827	32563,6	2388,6	5521,3
2005	24936,4	60354,8	41722,2	32451,9	2429,2	5521,3
2010	15898,3	60354,8	41576	32476,5	2410,9	5481,9
2012	15815,1	60354,9	41536,3	32518,4	2410,5	5459,6
2012-1990	68,7	100,0	99,3	98,64	97,84	85,50
2012-1995	68,3	100,0	99,3	99,81	99,9	80,20
2012-2000	67,50	100,00	99,3	99,86	100,92	98,88
2012-2005	63,42	100,00	99,55	100,20	99,23	98,88
2012-2010	99,48	100,00	99,90	100,13	99,98	99,59

Розраховано на основі даних джерела [ 275 ].

Таблиця А.5

**Посівні площі основних  
сільськогосподарських культур у 1990–2012 рр., (тис. га)**

Роки	Вся посівна площа	У тому числі				
		зернові культури	цукрові буряки (фабричні)	соняшник	картопля	Овочі відкритого ґрунту (без насінників)
1990	32406	14583	1607	1636	1429	456
1995	30963	14152	1475	2020	1532	503
2000	27173	13646	856	2943	1629	538
2005	26044	15005	652	3743	1514	465
2010	26952	15090	501	4572	1408	462
2012	27801	15449	458	5194	1440	494
2012-1990 %	85,8	105,9	28,5	317,5	100,8	108,3
2012-1995, %	89,8	109,2	31,1	257,1	94,0	98,2
2012-2000, %	102,3	113,2	53,5	176,5	88,4	91,8
2012-2005, %	106,7	103,0	70,2	138,8	95,1	106,2
2012-2010, %	103,2	102,4	91,4	113,6	102,3	106,9

Розраховано на основі даних джерела [275, с.82].

**Валовий збір основних  
сільськогосподарських культур у 1990–2012 рр., тис. т**

Роки	Зернові культури	Утому числі пшениця	Цукрові буряки (фабричні)	Соняшник	Картопля	Овочі	Плоди та ягоди	Виноград
1990	51009	30374	44264	2571	16732	6666	2902	836
1995	33930	16273	29650	2860	14729	5880	1897	457
2000	24459	10197	13199	3457	19838	5821	1453	514
2005	38016	18699	15468	4706	19462	7295	1690	443
2010	39271	19114	13749	6771	18705	8122	1747	432
2012	46217	19863	18439	8387	23251	10017	2009	460
2012-1990, %	90,6	65,3	41,6	326,2	138,9	150,2	69,2	55,0
2012-1995, %	136,2	122,0	62,3	293,2	157,8	170,3	105,9	100,8
2012-2000, %	188,9	194,7	119,2	242,6	117,2	172,1	138,2	89,5
2012-2005, %	121,5	105,0	119,4	178,2	119,4	137,3	118,8	103,8
2012-2010, %	117,6	103,9	134,1	123,8	124,3	123,3	114,9	106,4

Розраховано на основі даних джерела [275, с.88].

Таблиця А.7

**Поголів'я худоби та птиці упродовж 1990–2012 рр.***(на кінець року; тис. голів)*

Рік	Велика рогата худоба	У тому числі корови	Свині	Вівці та кози	У тому числі вівці	Коні	Птиця, млн. голів
1990	24623	8378	19427	8419	7896	738	246,1
1995	17557	7531	13144	4099	3209	756	149,8
2000	9424	4958	7652	1875	963	701	123,7
2005	6514	3635	7053	1630	872	555	162,0
2010	4495	2632	7961	1733	1101	415	203,8
2012	4646	2555	7577	1739	1074	377	214,1
2012-1990, %	18,8	30,5	39,0	20,6	13,6	51,0	85,7
2012-1995, %	26,4	34,0	57,6	42,4	33,4	49,8	143,6
2012-2000, %	49,3	51,5	99,1	92,7	111,5	53,7	173,9
2012-2005, %	71,3	70,2	107,4	106,6	123,1	67,9	132,0
2012-2010, %	103,3	97,1	95,2	100,3	97,6	90,8	105,4

Розраховано на основі даних джерела [275, с.119].



Таблиця А.8

**Введення в дію виробничих потужностей і об'єктів забудовниками  
усіх форм власності у 1990-2012 рр.**

Введення в дію	Роки						2012-1990, %	2012-1995, %	2012-2000, %	2012-2005, %	2012-2010, %
	1990	1995	2000	2005	2010	2012					
Тваринницькі приміщення, тис. скотомісць для: великої рогатої худоби	208,0	37,0	6,0	1,2	3,0	14,0	6,7	37,8	233,3	1166,6	466,6
свиней	128,5	22,0	5,3	10,0	24,0	3,0	2,33	13,6	56,6	30,0	12,5
овець	28,0	3,0	0,7	-	0,2	0,1	0,35	3,3	14,3	-	50,0
Сховища для картоплі, овочів та фруктів, тис. т	220,9	19,0	9,6	12,7	25,5	78,7	35,6	414,2	819,8	619,7	308,6
Силосні та сінажні споруди, тис. м <sup>3</sup>	1449,7	78,0	17,4	-	3,0	289,0	19,9	370,5	1660,9	-	9633,3
Склади механізовані для збереження мін.добрив, тис. т	285,9	13,0	0,6	0,3	-	32,6	11,4	250,7	5433,3	10866,6	-
Зрошені землі, тис. га	44,3	5,0	0,01	0,1	0,5	0,3	0,7	6,0	3000	300	60,0
Осушені землі, тис. га	71,0	4,0	-	0,04	-	-	-	-	-	-	-
Зернонасіenne-сховище, тис. т	486,6	76,5	73,1	53,2	69,0	88,2	18,1	115,3	120,6	165,7	127,8

Розраховано на основі даних джерела [275, с.202].

Таблиця А.9

**Кількість сільськогосподарських підприємств за організаційно-правовими формами господарювання у 1990–2012 рр.**

Показники	Роки										
	1990	1995	2000	2005	2010	2012	2012-1990, %	2012-2005, %	2012-2000, %	2012-2005, %	2012-2010, %
Всього	-	-	60910	57877	56493	55866	-	-	91,7	96,5	98,9
Господарські товариства	-	-	9337	7900	7769	8121	-	-	87,0	102,8	104,5
Приватні підприємства	-	-	4116	4123	4243	4183	-	-	101,6	101,5	98,6
Виробничі кооперативи	-	-	2111	1521	952	856	-	-	40,5	56,3	89,9
Фермерські господарства	-	-	42774	42447	41726	40732	-	-	95,2	96,0	97,6
Державні підприємства	-	-	570	386	322	294	-	-	51,6	76,2	91,3
Підприємства інших форм господарювання	-	-	2002	1500	1481	1680	-	-	83,9	112,0	113,4

Розраховано на основі даних джерела [275, с.52].

## Додаток Б

## Порівняльна таблиця основних моделей комплексу маркетингу

Модель	Англійська розшифровка	Російська розшифровка	Примітка
4P	Product, Price, Place, Promotion	Продукт, Ціна, Дистрибуція / Місце, Просування	Джеррі Маккарті (Jerry McCarthy), 1964
4P +1 S	Product, Price, Place, Promotion, Service	Продукт, Ціна, Дистрибуція / Місце, Просування, обслуговування	
5P	Product, Price, Place, Promotion, Personnel	Продукт, Ціна, Дистрибуція / Місце, Просування, Персонал	
	Product, Price, Place, Promotion, Package	Продукт, Ціна, Дистрибуція / Місце, Просування, Упаковка	
	Product, Price, Place, Promotion, Publicity	Продукт, Ціна, Дистрибуція / Місце, Просування, Зв'язки з громадськістю	
5P +1 S	Product, Price, Place, Promotion, Personnel, Service	Продукт, Ціна, Дистрибуція / Місце, Просування, Персонал, Обслуговування	
6P	Product, Price, Place, Promotion, Personnel, Publicity	Продукт, Ціна, Дистрибуція / Місце, Просування, Персонал, Зв'язки з громадськістю	
7P	Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence	Продукт, Ціна, Дистрибуція / Місце, Просування, Люди, Процес, Фізичний атрибут	Б.Бумс і Дж.Бітнер (Bitner, J. and Booms, B.), 1981
10P	Product, Price, Place, Promotion, People, Personnel, Package, Purchase, Probe, Public Relations	Продукт, Ціна, Дистрибуція / Місце, Просування, Люди, Персонал, Покупка, Апробування, Зв'язки з громадськістю	
12P	Product, Price, Place, Promotion, PR, People, Personnel, Process, Package, Purchase, Physical Premises, Profit	Продукт, Ціна, Дистрибуція / Місце, Просування, Зв'язки з громадськістю, Люди, Персонал, Процес, Упаковка, Покупка, Навколишнє Середовище, Прибуток	
4C	Customer needs and wants, Cost to the customer, Communication, Convenience	Потреби і потреби покупця, Витрати покупця, Інформаційний обмін, Комфортність	Боб Лотерборн (Bob Lauterborn), 1990
4A	Acceptability, Affordability, Availability, Awareness	Прийнятність, Можливість придбання, Наявність, Обізнаність	
4E	Ethics, Esthetics, Emotions, Eternities	Етика, Естетика, Емоції, Відданість	"Гуманістична модель маркетингу"
SIVA	Solution, Information, Value, Access	Рішення, Інформація, Цінність, Доступ	Ч.Дев і Д.Шульц (Chekitan S.Dev і Don E. Schultz), 2005
2P +2 C +3 S	Personalisation, Privacy, Customer Service, Community, Site, Security, Sales Promotion	Персоналізація, Конфіденційність, Обслуговування клієнтів, Спільнота, Сайт, Безпека, Стимулювання продажів	Комплекс електронного маркетингу (e-marketing), Otilia Otlacan, 2005

## Додаток В

### Види бенчмаркінгу

Тип	Опис
Стратегічний бенчмаркінг	Там, де підприємства мають підвищити загальну продуктивність, шляхом вивчення довгострокових стратегій і загальних підходів, які б дозволили підняти вище виконавців для досягнення успіху. Стратегія включає в себе такі аспекти: як ключові компетенції, розробка нових продуктів і послуг, поліпшення можливостей для боротьби зі змінами у зовнішньому середовищі. Зміни в результаті такого роду бенчмаркінг може бути складно здійснити і займає багато часу, щоб їх матеріалізувати
Продуктивність або Конкурентний бенчмаркінг	Зниження чи низький рівень відносної ефективності у ключових галузях чи видах діяльності в порівнянні з іншими підприємствами у тому ж секторі (галузі). Необхідність пошуку способів усунення розриву в ефективності.
Процес бенчмаркінгу	Спрямована на поліпшення конкретних критичних процесів і операцій. Бенчмаркінг партнери прагнуть з кращої практики організацій, які виконують аналогічну роботу або доставити подібні послуги. Процес тестування незмінно включає в себе процес виробництва моніторинг-карт для полегшення порівняння та аналізу. Цей тип тестування часто призводить до коротких переваги термін
Функціональний бенчмаркінг	Підприємства подивитися для порівняння з партнерами з різних секторів бізнесу або напрямки діяльності, щоб знайти шляхи поліпшення подібних функцій або робочих процесів. Цей вид тестування може привести до інновацій та значні поліпшення
Внутрішній бенчмаркінг	Включає в себе бенчмаркінг бізнес чи діяльність в межах однієї організації (наприклад, бізнес-одиниць в різних країнах). Основні переваги внутрішнього бенчмаркінгу в тому, що доступ до конфіденційних даних та інформації полегшується, стандартизовані дані часто доступні, і, як правило, менше часу і ресурсів не потрібно.
Зовнішній бенчмаркінг	Включає в себе аналіз за межами організації, які, як відомо, найкращі в своєму класі. Зовнішній бенчмаркінг дає можливість зробити висновки з тих, хто знаходиться на "передньому фронті". Цей вид тестування може зайняти значний час і ресурси для забезпечення порівнянності даних та інформації, достовірність висновків та розробка обґрунтованих рекомендацій
Міжнародний бенчмаркінг	Кращі практики визначаються і аналізуються у всьому світі, можливо тому, що занадто мало тестування партнерам в межах однієї країни для отримання достовірних результатів. Глобалізація і досягненнями в області інформаційних технологій збільшують можливості для міжнародних проектів. Тим не менш, це може зайняти більше часу і ресурсів для створення і реалізації, можливо, буде потрібно ретельний аналіз через національні відмінності

## Додаток Д

## Таблиця Д.1

Площа сільськогосподарських угідь по регіонах України  
протягом 2002-2011 рр., тис.га

Регіони	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Україна	41800	41789	41764	41722	41676	41650	41626	41596	41576	41558
Карпатський регіон	5296,5	5289,4	5267,0	5256,3	5252,5	5236,3	5218,7	5151,2	5149,4	5091,1
Місце області	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Львівська	1099,5	1086,3	1061,6	1054,3	1052,9	1043,8	1039,2	1033,6	1032,2	1031,5
АР Крим	1828,2	1828,2	1828,3	1827,2	1826,2	1825,1	1824,6	1824,1	1822,9	1821,1
Вінницька	1830,8	1818,7	1818,5	1813,8	1814,7	1815,3	1813,1	1813,5	1813,2	1823,3
Волинська	891,0	888,7	880,5	873,7	867,5	856,2	841,1	834,0	830,9	828,2
Дніпропетровська	2512,3	2512,6	2512,5	2512,8	2512,3	2514,4	2514,3	2514,6	2514,6	2514,2
Донецька	1947,3	1928,4	1918,6	1895,6	1871,2	1853,6	1841,6	1839,6	1839,3	1837,2
Житомирська	1501,1	1490,2	1460,9	1429,4	1375,8	1346,6	1330,4	1324,1	1307,1	1299,1
Закарпатська	429,5	420,4	416,5	413,9	416,1	410,5	408,2	406,5	405,5	404,7
Запорізька	2155,1	2149,7	2150,5	2144,9	2240,9	2135,5	2129,2	2127,3	2132,4	2133,2
Івано-Франківська	634,8	634,0	633,7	633,5	633,3	632,9	631,9	631,9	631,5	631,4
Київська	1563,6	1557,6	1547,7	1541,6	1538,3	1532,0	1525,3	1523,9	1517,1	1513,7
Кіровоградська	2042,0	2041,8	2041,6	2041,3	2040,7	2039,8	2039,9	2040,4	2038,7	2037,2
Луганська	1918,9	1917,8	1962,4	1913,8	1912,8	1921,4	1741,6	1733,8	1750,2	1738,6
Миколаївська	2011,6	2011,1	2010,7	2010,8	2010,4	2010,1	2010,0	2009,4	2008,8	2008,5
Одеська	2594,5	2595,7	2595,1	2594,2	2594,0	2593,9	2593,4	2593,6	2592,8	2592,3
Полтавська	1956,2	1934,3	1931,7	1906,7	1903,0	1895,5	1889,4	1885,8	1873,8	1872,5
Рівненська	888,8	885,6	877,6	872,1	862,5	842,1	837,5	832,3	830,5	845,1
Сумська	1708,2	1705,2	1705,2	1703,8	1703,5	1703,0	1701,6	1700,5	1699,8	1699,6
Тернопільська	1013,2	1004,9	976,8	970,1	958,8	958,4	958,5	958,8	958,9	959,4
Харківська	2422,5	2420,9	2419,9	2419,1	2419,7	2419,0	2418,7	2418,7	2418,3	2418,6
Херсонська	1780,2	1775,4	1777,8	1773,8	1748,5	1774,1	1838,1	1846,2	1850,1	1852,8
Хмельницька	1570,3	1570,2	1570,1	1569,5	1569,6	1568,7	1568,4	1568,3	1568,0	1568,0
Черкаська	1457,1	1456,6	1454,8	1454,7	1452,2	1451,8	1451,4	1451,3	1451,1	1451,0
Чернівецька	458,6	458,2	457,7	454,0	450,7	451,7	449,6	449,2	449,2	448,4
Чернігівська	1913,1	1896,7	1897,8	1884,0	1844,2	1825,4	1771,5	1753,2	1742,8	1740,2

Складено на основі даних джерел [173-180, 203]

Таблиця Д.2

Динаміка посівних площ у Львівській області протягом 2002-2010 років, га

Посівна площа під усі сільськогосподарські культури	Усі категорії господарств		
	посівна площа, га	валовий збір, т	урожайність, ц/га
2002	659 276	-	-
2003	603 917	-	-
2004	603 413	-	-
2005	580 942	-	-
2006	546 260	-	-
2007	522 753	-	-
2008	549 274	-	-
2009	552 118	-	-
2010	540 901	-	-

Таблиця Д.3

Валова продукція сільського господарства у порівнянних цінах 2005 року протягом 2004-2011 рр., млн.грн

Регіони	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Україна	179427	179606	184096	172130	201564	197936	194887	233696
Карпатський регіон	18641,6	18526,9	19025,9	19439,1	19190,9	19969,1	19675,9	21940,5
Місце області	9	9	9	8	7	9	10	10
Львівська	4116	4057,7	4655	4292,7	4300,5	4371,2	4181,4	4745,9
АР Крим	2907,3	3065,7	3154,8	3577,1	4236,4	4428,9	4239,1	4335,6
Вінницька	5027,9	5152,1	5447,6	5048,0	6368,5	6159,4	6162,5	6201,4
Волинська	2870,1	2871,7	2826,2	2903,3	2951,5	2960,1	3013,6	3102,9
Дніпропетровська	5285,6	5651,8	5937,2	5117,7	6690,7	6361,2	6426,1	6511,9
Донецька	5152,9	5268,1	4987,2	4525,1	5155,3	4946,0	5035,1	5134,2
Житомирська	3245,0	3170,9	3216,1	2983,4	3205,5	3296,4	3293,4	3388,1
Закарпатська	2123,7	2103,1	2096,3	2076,5	2142,8	2215,0	2153,0	2264,1
Запорізька	3403,2	3597,7	3805,0	3005,1	4010,6	3527,2	3601,2	3688,7
Івано-Франківська	2419,0	2403,7	2462,4	2529,7	2357,5	2556,8	2572,2	2639,0
Київська	5464,7	5842,8	6375,5	6418,1	6763,5	6626,8	6587,9	6681,2
Кіровоградська	3755,6	3731,2	3781,4	2728,4	4146,6	3694,4	3767,2	3811,1
Луганська	2453,2	2957,6	2810,5	2605,0	3091,0	2704,0	2458,5	2503,9
Миколаївська	3175,8	2811,1	3076,2	1903,3	3400,2	3408,0	3439,0	3527,0
Одеська	5395,2	4472,4	4667,5	2902,2	4662,3	4237,7	4641,3	4733,9
Полтавська	4582,2	4792,3	4964,4	5069,4	5729,7	5700,3	5095,3	5122,7
Рівненська	2812,6	2632,5	2757,1	2835,5	2899,5	2901,6	2958,2	3066,3
Сумська	3085,4	2966,2	2869,0	2959,8	3182,1	3161,7	2843,2	2954,1
Тернопільська	2703,6	2671,8	2892,8	2996,9	3054,1	3105,0	2941,6	3077,9
Харківська	5144,5	5538,6	5041,6	5203,5	5612,2	4979,5	4413,2	4492,1
Херсонська	3279,7	3286,9	3479,3	2800,0	3991,8	4027,4	4148,6	4253,1
Хмельницька	3993,1	3493,5	3613,2	3908,9	4032,7	4190,4	4172,0	4277,9
Черкаська	4447,4	4730,5	4994,7	4764,8	6210,8	6753,2	7044,8	7163,9
Чернівецька	1840,0	1863,4	1882,0	1984,2	2001,3	2064,4	2129,1	2284,3
Чернігівська	3836,6	3452,3	3491,9	3629,9	3780,8	3716,0	3218,7	3376,4

Таблиця Д.4

Інтенсивність галузі (валова продукція сільського господарства  
на 100 га с.-г. угідь) по регіонах України протягом 2002–2011 рр., тис. грн

Регіони	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Україна	0,19	0,18	2,21	2,22	2,28	2,13	2,50	2,45	2,42	2,43
Карпатський регіон	1,84	1,93	1,99	1,99	1,42	1,44	1,45	1,50	1,43	1,65
Місце області	2	2	2	3	3	3	4	4	5	7
Львівська	3,04	3,19	3,87	4,2	4,42	5,29	6,36	6,38	7,71	8,14
АР Крим	1,15	1,18	1,53	1,83	1,73	2,25	3,26	3,33	3,92	4,56
Вінницька	2,09	2,13	2,65	2,96	3,22	3,55	5,00	5,00	6,34	8,26
Волинська	2,43	2,52	2,82	3,28	3,39	4,01	5,15	5,25	6,62	6,98
Дніпропетровська	1,51	1,52	1,87	2,27	2,3	2,51	3,69	3,68	4,67	5,75
Донецька	1,92	1,82	2,71	2,88	2,71	3,00	4,09	4,38	6,39	6,24
Житомирська	1,62	1,72	2,21	2,43	2,64	3,04	4,07	4,06	5,17	5,55
Закарпатська	4,00	4,23	4,51	5,01	5,43	6,66	7,87	8,10	9,38	10,09
Запорізька	1,13	0,82	0,87	1,69	1,67	1,79	2,69	2,68	3,49	4,09
Івано-Франківська	3,02	3,13	3,36	3,89	4,01	4,88	5,81	6,35	7,75	8,20
Київська	2,97	2,87	3,63	4,04	4,18	5,26	7,66	7,71	9,01	9,00
Кіровоградська	1,16	1,27	1,66	1,78	1,86	1,85	3,11	2,85	3,26	5,17
Луганська	0,91	0,98	1,31	1,68	1,56	1,75	2,68	2,39	2,84	3,56
Миколаївська	0,90	0,86	1,38	1,37	1,54	1,36	2,58	2,61	3,53	4,17
Одеська	1,06	0,99	1,04	1,06	1,78	1,55	1,54	2,60	3,33	3,86
Полтавська	1,59	1,57	2,21	2,52	2,73	3,39	4,20	4,87	6,07	7,97
Рівненська	2,39	2,8	3,04	3,29	3,59	4,45	5,56	5,68	6,82	7,09
Сумська	1,44	1,48	1,57	1,74	1,83	2,35	2,79	2,93	3,46	4,62
Тернопільська	2,09	1,95	2,36	2,87	3,22	3,95	5,11	5,57	6,41	7,6
Харківська	1,76	1,67	2,12	2,32	2,21	2,69	3,45	3,24	3,86	5,48
Херсонська	1,09	0,98	1,54	1,54	1,89	1,97	3,32	3,33	4,23	5,38
Хмельницька	1,81	1,82	2,33	2,24	2,38	3,09	3,97	4,13	5,18	6,17
Черкаська	1,86	1,97	2,58	3,15	3,46	3,97	5,79	6,04	7,53	9,98
Чернівецька	2,96	2,87	3,47	4,26	4,47	5,68	6,95	7,08	8,94	9,63
Чернігівська	1,34	1,47	1,82	1,91	2,04	2,62	3,43	3,42	3,95	4,85

Таблиця Д.5

Демографічне навантаження на населення працездатного віку (осіб) у Львівській області протягом 2002–2011 рр.

	Загальне навантаження			Навантаження особами у віці молодшому за працездатний			Навантаження особами у віці старшому за працездатний		
	Міські поселення та сільська місцевість	Міські поселення	Сільська місцевість	Міські поселення та сільська місцевість	Міські поселення	Сільська місцевість	Міські поселення та сільська місцевість	Міські поселення	Сільська місцевість
Львівська область									
2002	726	620	904	349	311	412	377	309	492
2003	705	604	873	332	295	394	373	309	479
2004	687	593	845	319	283	379	368	310	466
2005	674	585	824	308	274	366	366	311	458
2006	661	579	800	298	266	353	363	313	447
2007	653	577	780	291	260	342	362	317	438
2008	647	579	762	284	256	332	363	323	430
2009	643	581	747	280	253	325	363	328	422
2010	644	588	736	278	253	319	366	335	417
2011	646	597	726	277	254	314	369	343	412

Таблиця Д.6

Частка галузей у валовій доданій вартості протягом 2002-2011 років, %

Показники	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Україна сільське господарство	5,5	5,5	7	7,9	8,1	9,4	12	8,5	10	14
Україна Харчова галузь	0,19	0,20	0,20	0,19	0,18	0,17	0,17	0,20	0,20	0,20
Карпатський регіон сільське господарство	15,3	14,1	13,3	12,1	10,6	9,6	8,6	9	9,1	9,3

Таблиця Д.7

Індекси аграрної продукції та продукції харчопереробної промисловості за основними видами діяльності (попередній рік =100%)

Показники	Львівська область									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Сільське господарство	97,6	100,1	99,1	98,3	105,1	100,7	100,2	101,6	95,7	113,5
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	105,9	103,4	98,0	109,3	106,4	111,3	106,4	100,1	110,5	108,0



Переробна промисловість	117,6	115,6	111,3	91,9	109,3	113,6	100,7	77,2	104,8	113,7
-------------------------	-------	-------	-------	------	-------	-------	-------	------	-------	-------

## Додаток Е

Таблиця Е.1

Рівень рентабельності виробництва основних видів продукції рослинництва у сільськогосподарських підприємствах у 1995-2011 рр., %

	Всього	Зернові та зернобобові культури	Цукрові буряки (фабричні)	Овочі відкритого ґрунту	Картопля	Плоди
1995	66,9	135,3	40,9	81,4	61,7	40,6
1996	24,0	57,6	2,1	15,9	22,6	159,4
1997	3,8	32,7	-26,6	-15,3	-27,4	-26,9
1998	-18,6	-8,5	-27,3	-25,4	-26,6	-68,8
1999	-10,7	-5,0	-17,8	4,1	-8,9	-9,9
2000	16,1	73,2	-16,9	-1,6	9,4	-33,0
2001	13,7	28,4	-19,6	-27,7	-15,4	-23,8
2002	25,2	16,4	-33,7	18,0	162,8	4,4
2003	64,7	65,8	-10,0	69,6	237,4	-28,4
2004	42,1	34,1	-24,4	26,0	91,7	-68,8
2005	17,2	2,4	-15,3	39,9	4,8	-49,4
2006	56,6	-4,7	8,9	32,5	46,0	-52,6
2007	67,7	53,6	4,1	34,9	39,4	-10,3
2008	40,2	58,1	3,3	102,7	-41,1	-79,4
2009	37,1	13,0	101,0	45,9	-23,1	-54,6
2010	39,6	4,5	56,0	37,0	41,2	-60,5
2011	27,0	8,3	29,2	39,3	26,1	-40,6

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1

Динаміка показників кореляційного аналізу впливу факторів на маркетингову діяльність харчопереробних підприємств  
Львівської області

Рік	Частка галузі у валовій доданій вартості Львівського регіону, %	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (млн.грн)	Динаміка проміжного споживання, млн. грн.	Частка експорту у валовій продукції АПК %	Частка імпорту у валовій продукції АПК %	Фінансові результати до оподаткування, млн.грн.	Рентабельність, %	Продуктивність працівників підприємств, грн	Інвестиції в основний капітал млн.грн	Кількість працівників підприємств, ос	Кількість підприємств галузі	Темп зростання ринку	Інновації у галузі тис.грн	Наявність кваліфікованих кадрів у сфері маркетингу	Нові продукти, од	Основні засоби та технології	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Індекс економічної свободи	Індекс легкості ведення бізнесу	Індекс логістичної ефективності	Фінансова підтримка сільського господарства тис.грн.	Витрати на маркетинг, тис.грн.	Частка витрат на маркетинг у валовій реалізації, %	Рентабельність витрат на маркетинг та збут аграрної продукції, %
2002	14,5	1544,1	1220	6,4	6,1	134502	10,1	78920	122,85	19567	505	105,9	19658,2	1020	48	2199,4	14,8	48,2	156	114	2371,0	112674	7,95	1,19
2003	15,2	1805,3	1493	6,5	6,1	29580	9,8	95410	161,08	18922	522	103,4	27605,1	1089	54	2265,4	14,7	51,1	158	115	2500,0	152433	8,45	0,19
2004	15,0	2113,5	1858	6,4	6,3	24985	9,4	114670	160,2	18432	519	98,0	28455,9	1105	52	2307,0	13,9	53,7	157	108	2000,0	169884	8,04	0,14
2005	14,9	2501,5	1904	6,4	6,3	74003	16,2	138650	245,5	18043	451	109,3	22522,4	1134	49	2388,4	14,6	55,8	125	112	5000,0	210572	8,42	0,35
2006	14,7	2764,5	2116	6,7	6,4	126923	15,1	155320	278,3	17799	468	106,4	44372,0	1165	44	2401,2	14,5	53,7	124	111	4000,0	247253	8,95	0,51
2007	14,9	3679,5	2687	6,6	6,5	72644	14,9	213360	407,16	17246	470	111,3	51423,2	1342	58	2445,3	14,0	51,5	128	107	8200,0	275990	7,5	0,26
2008	14,5	4943,6	3131	6,5	6,5	-203700,1	10,1	289170	518,7	17096	477	106,4	68700,7	1566	47	2641,3	14,3	51,0	139	109	3584,0	298611	6,04	-0,68
2009	14,4	5709,8	2732	6,5	6,8	192417,7	10,0	340560	304,3	16766	459	100,1	125031,8	1612	68	2991,1	6,8	48,8	145	107	6430,0	342905	6,01	0,57
2010	14,1	6831,7	3265	6,6	7,0	222713,6	9,6	427360	418,9	15986	461	110,5	733777,9	1688	26	3278,3	8,6	46,4	142	102	11019,4	368704	5,4	0,61
2011	14,0	9037,3	3988	6,7	7,7	221269,5	9,4	576470	522,8	15677	443	108,0	96607,0	1742	48	3199,2	9,К	45,8	145	84	12450,0	384506	4,26	0,58

**ДОДАТОК Ж.2**  
**Описова матриця даних**

Descriptive Statistics (Spreadsheet1)

	<b>Valid N</b>	<b>Mean</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Std.Dev.</b>
Частка галузі у валовій доданій вартості Львівського регіону, %	10	14,6	14	15,2	0,4
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (млн.грн)	10	4093,1	1544	9037,3	2481,1
Динаміка проміжного споживання, млн.грн.	10	2439,4	1220	3988,0	870,3
Частка експорту у валовій продукції АПК %	10	6,5	6	6,7	0,1
Частка імпорту у валовій продукції АПК %	10	6,6	6	7,7	0,5
Фінансові результати до оподаткування, млн.грн.	10	89533,8	-203700	222713,6	126214,1
Рентабельність, %	10	11,5	9	16,2	2,8
Продуктивність працівників підприємств, грн	10	242989,0	78920	576470,0	163798,4
Інвестиції в основний капітал млн.грн	10	314,0	123	522,8	147,1
Кількість працівників підприємств, ос	10	17553,4	15677	19567,0	1242,8
Кількість підприємств галузі	10	477,5	443	522,0	28,1
Темп зростання ринку	10	105,9	98	111,3	4,3
Інновації у галузь тис.грн	10	121815,4	19658	733777,9	217767,6
Наявність кваліфікованих кадрів у сфері маркетингу	10	1346,3	1020	1742,0	279,1
Нові продукти, од	10	49,4	26	68,0	10,7
Основні засоби та технології	10	2611,7	2199	3278,3	399,9
Коефіцієнт оновлення основних засобів	10	12,6	7	14,8	3,0
Індекс економічної свободи	10	50,6	46	55,8	3,3
Індекс легкості ведення бізнесу	10	141,9	124	158,0	13,0
Індекс логістичної ефективності	10	106,9	84	115,0	8,9
Фінансова підтримка сільського господарства тис.грн.	10	5755,4	2000	12450,0	3704,1
Витрати на маркетинг, тис.грн.	10	256353,2	112674	384506,0	94167,2
Частка витрат на маркетинг у валовій реалізації, %	10	7,1	4	8,9	1,6
Рентабельність витрат на маркетинг та збут аграрної продукції	10	0,4	-1	1,2	0,5
Частка підприємств, що мають служби маркетингу	10	43,3	40	48,9	3,0
Показник зростання обсягу ринку	<b>10</b>	<b>0,8</b>	<b>0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,3</b>

## ДОДАТОК Ж.3

### Кореляційна матриця динаміки показників кореляційного аналізу впливу факторів на маркетингову діяльність харчопереробних підприємств Львівської області

Correlations (Spreadsheet1) Marked correlations are significant at  $p < ,05000$  N=10 (Casewise deletion of missing data)

	Частка галузі у валовій доданій вартості Львівського регіону, %	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (млн.грн)	Динаміка проміжного споживання, млн..грн.	Частка експорту у валовій продукції АПК %	Частка імпорту у валовій продукції АПК %	Фінансові результати до оподаткування, млн.грн.	Рентабельність, %	Продуктивність працівників підприємств, грн	Інвестиції в основний капітал млн.грн	Кількість працівників підприємств, ос	Кількість підприємств галузі	Темп зростання ринку	Інновацій у галузь тис.грн	Наявність кваліфікованих кадрів у сфері маркетингу	Нові продукти, од	Основні засоби та технології	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Індекс економічної свободи	Індекс легкості ведення бізнесу	Індекс логістичної ефективності	Фінансова підтримка сільського господарства тис.грн.	Витрати на маркетинг, тис.грн.	Частка витрат на маркетинг у валовій реалізації, %	Рентабельність витрат на маркетинг та збут аграрної продукції	Частка підприємств, що мають служби маркетингу	Показник зростання обсягу ринку
Частка галузі у валовій доданій вартості Львівського регіону, %	1,00	-0,85	-0,74	-0,46	-0,81	-0,47	0,39	-0,85	-0,63	0,72	0,63	-0,29	-0,56	-0,80	0,40	-0,85	0,71	0,80	0,02	0,72	-0,72	-0,74	0,85	-0,29	0,46	-0,03
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (млн.грн)	-0,85	1,00	0,96	0,61	0,97	0,38	-0,35	1,00	0,83	-0,94	-0,70	0,28	0,51	0,96	-0,21	0,95	-0,79	-0,71	-0,10	-0,89	0,88	0,94	-0,95	-0,02	-0,38	0,49
Динаміка проміжного споживання, млн..грн.	-0,74	0,96	1,00	0,65	0,91	0,17	-0,21	0,95	0,94	-0,97	-0,71	0,35	0,45	0,95	-0,21	0,88	-0,64	-0,55	-0,26	-0,85	0,84	0,95	-0,89	-0,24	-0,34	0,63
Частка експорту у валовій продукції АПК %	-0,46	0,61	0,65	1,00	0,65	0,37	0,12	0,61	0,62	-0,66	-0,53	0,43	0,28	0,53	-0,26	0,53	-0,33	-0,37	-0,41	-0,60	0,66	0,66	-0,39	0,05	0,08	0,46
Частка імпорту у валовій продукції АПК %	-0,81	0,97	0,91	0,65	1,00	0,49	-0,29	0,98	0,75	-0,90	-0,70	0,26	0,42	0,87	-0,19	0,90	-0,75	-0,67	-0,09	-0,96	0,90	0,88	-0,89	0,10	-0,25	0,47
Фінансові результати до оподаткування,	-0,47	0,38	0,17	0,37	0,49	1,00	-0,03	0,40	-0,07	-0,31	-0,39	0,14	0,41	0,23	-0,13	0,48	-0,62	-0,49	0,01	-0,44	0,59	0,32	-0,26	0,85	0,07	-0,09

<b>млн.грн.</b>																										
<b>Рентабельність, %</b>	0,39	-0,35	-0,21	0,12	-0,29	-0,03	1,00	-0,35	-0,05	0,13	-0,36	0,48	-0,28	-0,35	0,07	-0,37	0,43	0,67	-0,86	0,31	-0,06	-0,13	0,54	-0,00	0,55	0,11
<b>Продуктивність працівників підприємств, грн</b>	-0,85	1,00	0,95	0,61	0,98	0,40	-0,35	1,00	0,82	-0,94	-0,70	0,29	0,51	0,95	-0,23	0,95	-0,78	-0,71	-0,09	-0,90	0,89	0,93	-0,95	-0,00	-0,37	0,48
<b>Інвестиції в основний капітал млн.грн</b>	-0,63	0,83	0,94	0,62	0,75	-0,07	-0,05	0,82	1,00	-0,88	-0,69	0,51	0,34	0,87	-0,23	0,72	-0,41	-0,42	-0,40	-0,69	0,73	0,87	-0,78	-0,41	-0,38	0,58
<b>Кількість працівників підприємств, ос</b>	0,72	-0,94	-0,97	-0,66	-0,90	-0,31	0,13	-0,94	-0,88	1,00	0,78	-0,35	-0,56	-0,95	0,23	-0,93	0,74	0,50	0,33	0,80	-0,88	-0,99	0,84	0,15	0,22	-0,68
<b>Кількість підприємств галузі</b>	0,63	-0,70	-0,71	-0,53	-0,70	-0,39	-0,36	-0,70	-0,69	0,78	1,00	-0,56	-0,29	-0,67	0,13	-0,68	0,53	0,22	0,70	0,57	-0,75	-0,79	0,54	-0,08	-0,00	-0,41
<b>Темп зростання ринку</b>	-0,29	0,28	0,35	0,43	0,26	0,14	0,48	0,29	0,51	-0,35	-0,56	1,00	0,35	0,25	-0,50	0,23	0,08	-0,16	-0,62	-0,23	0,56	0,32	-0,18	0,08	-0,13	0,04
<b>Інновації у галузь тис.грн</b>	-0,56	0,51	0,45	0,28	0,42	0,41	-0,28	0,51	0,34	-0,56	-0,29	0,35	1,00	0,56	-0,70	0,70	-0,59	-0,53	-0,01	-0,28	0,58	0,54	-0,50	0,16	-0,21	0,22
<b>Наявність кваліфікованих кадрів у сфері маркетингу</b>	-0,80	0,96	0,95	0,53	0,87	0,23	-0,35	0,95	0,87	-0,95	-0,67	0,25	0,56	1,00	-0,17	0,95	-0,80	-0,66	-0,12	-0,75	0,80	0,96	-0,94	-0,17	-0,47	0,53
<b>Нові продукти, од</b>	0,40	-0,21	-0,21	-0,26	-0,19	-0,13	0,07	-0,23	-0,23	0,23	0,13	-0,50	-0,70	-0,17	1,00	-0,30	-0,01	0,23	0,11	0,18	-0,29	-0,17	0,18	-0,09	-0,09	0,01
<b>Основні засоби та технології</b>	-0,85	0,95	0,88	0,53	0,90	0,48	-0,37	0,95	0,72	-0,93	-0,68	0,23	0,70	0,95	-0,30	1,00	-0,89	-0,71	-0,07	-0,77	0,86	0,93	-0,91	0,07	-0,34	0,47
<b>Коефіцієнт оновлення основних засобів</b>	0,71	-0,79	-0,64	-0,33	-0,75	-0,62	0,43	-0,78	-0,41	0,74	0,53	0,08	-0,59	-0,80	-0,01	-0,89	1,00	0,67	-0,10	0,59	-0,69	-0,78	0,76	-0,26	0,32	-0,34
<b>Індекс економічної свободи</b>	0,80	-0,71	-0,55	-0,37	-0,67	-0,49	0,67	-0,71	-0,42	0,50	0,22	-0,16	-0,53	-0,66	0,23	-0,71	0,67	1,00	-0,41	0,61	-0,63	-0,52	0,80	-0,38	0,71	0,14
<b>Індекс легкості ведення бізнесу</b>	0,02	-0,10	-0,26	-0,41	-0,09	0,01	-0,86	-0,09	-0,40	0,33	0,70	-0,62	-0,01	-0,12	0,11	-0,07	-0,10	-0,41	1,00	0,01	-0,27	-0,34	-0,12	0,16	-0,38	-0,37
<b>Індекс логістичної ефективності</b>	0,72	-0,89	-0,85	-0,60	-0,96	-0,44	0,31	-0,90	-0,69	0,80	0,57	-0,23	-0,28	-0,75	0,18	-0,77	0,59	0,61	0,01	1,00	-0,84	-0,74	0,83	-0,09	0,23	-0,42
<b>Фінансова підтримка сільського господарства тис.грн.</b>	-0,72	0,88	0,84	0,66	0,90	0,59	-0,06	0,89	0,73	-0,88	-0,75	0,56	0,58	0,80	-0,29	0,86	-0,69	-0,63	-0,27	-0,84	1,00	0,85	-0,78	0,21	-0,27	0,44

<b>Витрати на маркетинг, тис.грн.</b>	-0,74	0,94	0,95	0,66	0,88	0,32	-0,13	0,93	0,87	-0,99	-0,79	0,32	0,54	0,96	-0,17	0,93	-0,78	-0,52	-0,34	-0,74	0,85	1,00	-0,84	-0,14	-0,26	0,64
<b>Частка витрат на маркетинг у валовій реалізації, %</b>	0,85	-0,95	-0,89	-0,39	-0,89	-0,26	0,54	-0,95	-0,78	0,84	0,54	-0,18	-0,50	-0,94	0,18	-0,91	0,76	0,80	-0,12	0,83	-0,78	-0,84	1,00	0,05	0,61	-0,33
<b>Рентабельність витрат на маркетинг та збут аграрної продукції</b>	-0,29	-0,02	-0,24	0,05	0,10	0,85	-0,00	-0,00	-0,41	0,15	-0,08	0,08	0,16	-0,17	-0,09	0,07	-0,26	-0,38	0,16	-0,09	0,21	-0,14	0,05	1,00	-0,00	-0,59
<b>Частка підприємств, що мають служби маркетингу</b>	0,46	-0,38	-0,34	0,08	-0,25	0,07	0,55	-0,37	-0,38	0,22	-0,00	-0,13	-0,21	-0,47	-0,09	-0,34	0,32	0,71	-0,38	0,23	-0,27	-0,26	0,61	-0,00	1,00	0,27
<b>Показник зростання обсягу ринку</b>	-0,03	0,49	0,63	0,46	0,47	-0,09	0,11	0,48	0,58	-0,68	-0,41	0,04	0,22	0,53	0,01	0,47	-0,34	0,14	-0,37	-0,42	0,44	0,64	-0,33	-0,59	0,27	1,00

## Додаток 3.1

### АНКЕТА

Шановний респонденте, у зв'язку із проведенням дослідження рівня інноваційного забезпечення маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу, просимо Вас заповнити наступну анкету. Відзначте той варіант відповіді, що більшою мірою відповідає Вашій думці.

1. Визначте напрям діяльності вашого підприємства:

- аграрне підприємства;
- переробне підприємство;
- харчове підприємство;
- інший вид діяльності.

2. До якого виду відноситься Ваше підприємство за розміром:

- мале підприємство;
- середнє підприємство;
- велике підприємство.

3. Використовуються на Вашому підприємстві інноваційні стратегії:

- так;
- ні.

На яку структурну одиницю покладено виконання стратегії інноваційного забезпечення (свій варіант):

Які економічні фактори впливають на рівень інноваційного забезпечення маркетинг – менеджменту на вашому підприємстві (оберіть не більше 5):

- рівень фінансової підтримки держави;
- наявність власних ресурсів;
- наявність фінансових коштів у замовника;

- рівень платоспроможного попиту на продукцію;
- рівень витрат на нововведення;
- рівень економічного ризику;
- термін окупності інновацій;
- залежність обсягу виробництва від рівня попиту на інноваційну продукцію.

6. Які неекономічні впливають на рівень інноваційного забезпечення маркетинг – менеджменту на вашому підприємстві (оберіть не більше 5):

- рівень кваліфікації персоналу;
- нестача інформації про нові технології;
- нестача інформації про ринки збуту;
- неприйнятність підприємств для нововведень;
- відсутність можливостей для кооперації з іншими підприємствами та науковими організаціями;
- недосконалість законодавчої бази.

7. Джерела фінансування інновацій на підприємстві:

- власні кошти;
- кошти інвесторів;
- кредитні ресурси;
- інші джерела.

8. Тривалість роботи Вашого підприємства на ринку:

- менше 1 року;
- від 1 до 5 років;
- від 5 до 10 років;
- понад 10 років;

*Дякую за відповіді*



## Додаток 3.2

### АНКЕТА

Шановний респонденте, у Вас в руках анкета, метою якої є визначення вагомості критеріїв в межах показників маркетингового потенціалу аграрних підприємств. Визначте вагомість критеріїв підскладових маркетингового потенціалу враховуючи, що сумарна вагомість кожної складової становитиме 1,0. Проставте відповідний показник навпроти кожного критерію у колонці 3 - вагомість критеріїв. Наближеність критерію до оцінки 1,0 буде робити його більш вагомим, а віддаленість - менш вагомим у межах конкретного етапу програмно-цільового управління, при цьому загальна оцінка кожного етапу не повинна перевищувати 1,0.

### Фактори та критерії оцінки маркетингового потенціалу аграрних підприємств

#### Результати оцінки ресурсного маркетингового потенціалу

Чинник	Показники	Вагомість критеріїв
1	2	3
Потенціал речових ресурсів	Засоби автоматизації маркетингової діяльності (ЕОМ, IP телефонія тощо) Локальна мережа комп'ютерних комунікацій WEB-каталог WEB-сервер	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00
Потенціал фінансових ресурсів	Обсяг власних фінансових ресурсів маркетингу Фінансування матеріально-технічного забезпечення маркетингу Фінансування маркетингових досліджень Фінансування розробок нових продуктів Фінансування брендингу та іміджевої підтримки Фінансування збуту Фінансування служби маркетингу Фінансування навчання персоналу	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00
Потенціал трудових ресурсів	Кадрова політика підприємства у сфері маркетингу Планування збутового персоналу Навчання і підвищення кваліфікації персоналу Оплата праці персоналу Конкурентоспроможність персоналу Рівень професійної компетенції Здатність персоналу до професійної адаптації Репутація менеджерів Наявність досвіду персоналу у сфері маркетингової діяльності	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00
Потенціал інформаційно-інноваційних	Спеціалізовані програми маркетингових досліджень Спеціалізовані програми моделювання стану ринку Спеціалізовані програми підтримання прийняття рішень щодо окремих маркетингових заходів	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00
Потенціал часових	Тривалість діяльності підприємства на ринку та маркетингової діяльності Витрати часу на реалізацію маркетингових заходів	

	Часові обмеження діяльності та маркетингу	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00

### Результати оцінки сукупного потенціалу інструментів маркетингу

Чинник	Показники	Вагомість критеріїв
1	2	3
Аналітичний потенціал	Технології збору даних Технології кодування даних Технології опрацювання даних Технології зберігання даних Технології інтелектуального аналізу даних Технології підтримки прийняття рішень Технології оцінювання ефективності прийнятих рішень	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00
Виробничий потенціал	Сегментація ринку; розробка товарів; ціноутворення; збут;	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00
Збутовий потенціал	Розробка стратегії збуту Розробка загальних прогнозів збуту Розробка прогнозів збуту в розрізі товарного асортименту Розробка прогнозів збуту за сегментами цільового ринку Тактичні програми збутової діяльності Розробка тактичних заходів щодо Здійснення стратегій збуту Складання оперативних планів збуту Розробка планів за обсягом і Структурою надходження товарів на підприємство	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00
Комунікаційний потенціал	Персональний продаж Прямий маркетинг Реклама Паблік рилейшенз Спонсоринг Пропаганда Стимулювання збуту Брендинг Продукт плейсмент Маркетинг подій Директ-маркетинг Корпоративний сайт Вірусний маркетинг	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00

### Результати оцінки потенціалу нематеріальних активів підприємства

Чинник	Показники	Вагомість критеріїв
1	2	3
Потенціал бренду	Узнаваність та розкрученість бренду Вартість та капіталізація бренду Динаміка розвитку бренду	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00
Потенціал іміджу підприємства	Сприйняття підприємства суспільством та ЗМІ Репутація підприємства; Інформаційна відкритість; Ділова активність підприємства Ділова репутація Фірмовий стиль Корпоративна культура Екологічна відповідальність Соціальний імідж Імідж товару Значимість продукції підприємства для регіону Імідж керівника підприємства Імідж персоналу підприємства	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00
Потенціал технологічних нематеріальних активів	Розроблення нових продуктів Об'єкти інтелектуальної власності Бази знань Бази даних конкурентів та клієнтів Патенти	
	Загальна вагомість / оцінка	1,00

*Дякуємо за співпрацю*

## Додаток К

## АНКЕТА

Шановний респонденте, у Вас в руках анкета, метою якої є визначення маркетингового потенціалу аграрних підприємств. Визначте ефективність критеріїв в межах кожної складової маркетингового потенціалу на підприємстві.

Ефективність визначте такими числовими параметрами: 0 – цілком неефективний; 0,25 – неефективний; 0,5 – малоефективний; 0,75 – більшою мірою ефективний; 1,0 – цілком ефективний. Проставте відповідний показник навпроти кожного критерію у колонках.

## Результати оцінки ресурсного маркетингового потенціалу

Чинник	Показники	Підприємства			
		1	2	3	4
1	2	4	5	6	7
Потенціал речових ресурсів	Засоби автоматизації маркетингової діяльності (ЕОМ, ІР телефонія тощо) Локальна мережа комп'ютерних комунікацій WEB-каталог WEB-сервер				
	Загальна вагомість / оцінка				
Потенціал фінансових ресурсів	Обсяг власних фінансових ресурсів маркетингу Фінансування матеріально-технічного забезпечення маркетингу Фінансування маркетингових досліджень Фінансування розробок нових продуктів Фінансування брендингу та іміджевої підтримки Фінансування збуту Фінансування служби маркетингу Фінансування навчання персоналу				
	Загальна вагомість / оцінка				
Потенціал трудових ресурсів	Кадрова політика підприємства у сфері маркетингу Планування збутового персоналу Навчання і підвищення кваліфікації персоналу Оплата праці персоналу Конкурентоспроможність персоналу Рівень професійної компетенції Здатність персоналу до професійної адаптації Репутація менеджерів Наявність досвіду персоналу у сфері маркетингової діяльності				
	Загальна вагомість / оцінка				
Потенціал інформаційно-інноваційні	Спеціалізовані програми маркетингових досліджень Спеціалізовані програми моделювання стану ринку Спеціалізовані програми підтримання прийняття рішень щодо окремих маркетингових заходів				
	Загальна вагомість / оцінка				
Потенціал часових ресурсів	Тривалість діяльності підприємства на ринку та маркетингової діяльності Витрати часу на реалізацію маркетингових заходів Часові обмеження діяльності та маркетингу				
	Загальна вагомість / оцінка				

## Результати оцінки сукупного потенціалу інструментів маркетингу

Чинник	Показники	Підприємства			
		1	2	3	4
1	2	4	5	6	7
Аналітичний потенціал	Технології збору даних Технології кодування даних Технології опрацювання даних Технології зберігання даних Технології інтелектуального аналізу даних Технології підтримки прийняття рішень Технології оцінювання ефективності прийнятих рішень				
	Загальна вагомість / оцінка				
Виробничий потенціал	сегментація ринку; розробка товарів; ціноутворення; збут;				
	Загальна вагомість / оцінка				
Збутовий потенціал	Розробка стратегії збуту Розробка загальних прогнозів збуту Розробка прогнозів збуту в розрізі товарного асортименту Розробка прогнозів збуту за сегментами цільового ринку Тактичні програми збутової діяльності Розробка тактичних заходів щодо Здійснення стратегій збуту Складання оперативних планів збуту Розробка планів за обсягом і структурою надходження товарів на підприємство				
	Загальна вагомість / оцінка				
Комунікаційний потенціал	Персональний продаж Прямий маркетинг Реклама Паблік рилейшенз Спонсоринг Пропаганда Стимулювання збуту Брендинг Продукт плейсмент Маркетинг подій Директ-маркетинг Корпоративний сайт Вірусний маркетинг				
	Загальна вагомість / оцінка				

### Результати оцінки потенціалу нематеріальних активів підприємства

Чинник	Показники	Підприємства			
		1	2	3	4
1	2	4	5	6	7
Потенціал бренду	Узнаваність та розкрученість бренду Вартість та капіталізація бренду Динаміка розвитку бренду				
	Загальна вагомість / оцінка				
Потенціал іміджу підприємства	Сприйняття підприємства суспільством та ЗМІ Репутація підприємства; Інформаційна відкритість; Ділова активність підприємства Ділова репутація Фірмовий стиль Корпоративна культура Екологічна відповідальність Соціальний імідж Імідж товару Значимість продукції підприємства для регіону Імідж керівника підприємства Імідж персоналу підприємства				
	Загальна вагомість / оцінка				
Потенціал технологічних нематеріальних активів	Розроблення нових продуктів Об'єкти інтелектуальної власності Бази знань Бази даних конкурентів та клієнтів Патенти				
	Загальна вагомість / оцінка				

*Дякуємо за співпрацю*

**Додаток Л**  
**Визначення кількості експертів опитування**

