

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: Впровадження та управління маркетингової діяльності на підприємстві АПК «Дніпровська»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0759 з спеціальності 075 – Маркетинг, Маркетинг

Кононенко Є.В.

Керівник: д.е.н., професор кафедри управління персоналом і маркетингу,

Корієв В.Л

Рецензент: декан факультету ФЕУ НУЗП,

к. е. н., доцент

Корольков В.В

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 75 – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**  
**Кононенко Єлизавета Вадимівна**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи : Впровадження та управління маркетингової діяльності на підприємстві АПГК «Дніпровська»

керівник роботи: Коріньєв Валентин Леонидович, д.е.н., професор кафедри управління персоналом і маркетингу

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 810– с

2. Строк подання студентом роботи “16” листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності АПГК «Дніпровська» Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): сутність та зміст управління маркетинговою діяльністю підприємства; виявити основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві; розкрити поняття маркетингового менеджменту в системі управління підприємством; проаналізувати маркетингову діяльність підприємства АПГК «Дніпровська»; дослідити тенденції ринку курячого м'яса України; здійснити аналіз конкурентного середовища АПГК «Дніпровська»; розробити напрямки вдосконалення організаційно – управлінської структури маркетингової служби АПГК «Дніпровська»; розробити пріоритетні напрямки в розвитку маркетингу

підприємства АПК «Дніпровська»; розробити пропозиції щодо удосконалення комунікаційної політики АПК «Дніпровська».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 6 рис., 12 табл. і 1 формулу.

#### 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Консультант                    | Підпис, дата   |                  |
|--------|--------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                | завдання видав | завдання прийняв |
| 1      | Корінев В.Л., д.е.н., професор | 17.08.2020     | 17.08.2020       |
| 2      | Корінев В.Л., д.е.н., професор | 14.09.2020     | 14.09.2020       |
| 3      | Корінев В.Л., д.е.н., професор | 19.10.2020     | 19.10.2020       |
|        |                                |                |                  |
|        |                                |                |                  |
|        |                                |                |                  |

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів магістерської роботи                      | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1.    | Складання бібліографії та вивчення літературних джерел | 01.07.2020 р. – 09.07.2020 р. | виконано |
| 2.    | Виконання вступу                                       | 10.07.2020 р. – 10.08.2020 р. | виконано |
| 3.    | Виконання розділу 1                                    | 13.08.2020 р. – 05.09.2020р.  | виконано |
| 4.    | Виконання розділу 2                                    | 07.09.2020р. – 07.10.2020 р.  | виконано |
| 5.    | Виконання розділу 3                                    | 08.10.2020 р. – 08.11.2020 р. | виконано |
| 6.    | Формування висновків                                   | 09.11.2020 р. – 15.11.2020 р. | виконано |
| 7.    | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії       | 16.11.2020 р. – 20.11.2020 р. | виконано |
| 8.    | Подання роботи на кафедру                              | 23.11.2020 р.                 | виконано |

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

Є.В. Кононенко  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

В.Л. Корінев  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Н.В.Герент'єва  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 100 с., 20 рис., 10 табл., 77 джерел, 3 додатка.

Об'єктом дослідження є процес впровадження та управління маркетингової діяльності на підприємстві АПК «Дніпровська» з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо впровадження та управління маркетингової діяльності на підприємстві АПК «Дніпровська» з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з впровадження та управління маркетингової діяльності на агропромисловому підприємстві.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: розроблені маркетингові стратегії, що враховують зміну ринкової кон'юнктури: за видами продукції як лідера ринку і як претендента на лідерство, як підприємства – послідовника і підприємства обслуговуючого ринкові ніші, запропоновані основні напрямки розвитку маркетингової діяльності підприємства на наступний 2021 рік по секторам.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, модель організації маркетингової діяльності підприємства на продовольчому ринку для АПК «Дніпровська».

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, СПОЖИВАЧ, РИНОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЧАСТКА РИНКУ, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНЦІЯ.

## SUMMARY

Master's qualification work: 100 pages., 20 figures, 10 tables., 77 sources, 3 applications.

The object of the research is the process of implementation and management of marketing activities at the enterprise APGK "Dniprovskaya" in order to increase competitiveness in the market.

The subject of the research is theoretical and methodical approaches to the implementation and management of marketing activities at the enterprise APGK "Dniprovskaya" in order to increase competitiveness in the market.

The purpose of the master's work is to systematize scientific, methodological and practical knowledge on the implementation and management of marketing activities in the agro-industrial enterprise.

In the process of research, the following scientific results were obtained:

- 1) theoretical aspects of management of marketing activity of the enterprise are considered;
- 2) the basic approaches to an estimation of efficiency of marketing activity at the enterprise are investigated;
- 3) the analysis of marketing activity of the enterprise of APGK "Dniprovskaya" is carried out;
- 4) the market of chicken meat of Ukraine is investigated;
- 5) analysis of the competitive environment of APGK "Dniprovskaya" was carried out;
- 6) developed recommendations for improving the organizational and managerial structure of the marketing service of APGK "Dniprovskaya";
- 7) the proposed priority areas in the development of marketing of the enterprise APGK "Dniprovskaya";
- 8) Improving the communication policy of Dniprovskaya.

Methods of research: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, deductive, marketing analysis, correlation analysis, index

analysis, etc.

The results obtained: developed marketing strategies that take into account changes in market conditions: by type of product as a market leader and as a candidate for leadership, as a follower and a company serving market niches, proposed the main directions of marketing activities for the next 2021 by sector .

The results of the study can be applied by enterprises, in particular, the model of organization of marketing activities of the enterprise in the food market for APGK "Dniprovska".

MARKETING ACTIVITY,, CONSUMER, MARKET, EFFICIENCY, MARKET SHARE, STRATEGY, MANAGEMENT, COMPETITION.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП .....   | 8  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ<br>МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....           | 12 |
| 1.1 Сутність та зміст управління маркетинговою діяльністю підприємства .                                    | 12 |
| 1.2 Основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності на<br>підприємстві.....                 | 19 |
| 1.3 Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством.....  | 27 |
| Висновки до розділу 1 .....   | 38 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА<br>АПГК «ДНІПРОВСЬКА».....                            | 40 |
| 2.1 Загальна характеристика підприємства АПГК «Дніпровська».....  | 40 |
| 2.2. Аналіз та дослідження ринку курячого м'яса України .....   | 45 |
| 2.3. Аналіз конкурентного середовища АПГК «Дніпровська» .....   | 51 |
| Висновки до розділу 2 .....   | 62 |
| РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ АПГК «ДНІПРОВСЬКА».....     | 64 |
| 3.1. Удосконалення організаційно – управлінської структури маркетингової<br>служби АПГК «Дніпровська» ..... | 64 |
| 3.2 Пріоритетні напрямки в розвитку маркетингу підприємства АПГК<br>«Дніпровська».....                      | 68 |
| 3.3 Удосконалення комунікаційної політики АПГК «Дніпровська».....   | 75 |
| Висновки до розділу 3 .....   | 84 |
| ВИСНОВКИ.....   | 86 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 90 |
| ДОДАТКИ.....  | 98 |

## ВСТУП

У сучасних умовах високої непередбачуваності змін і постійного прискорення різноманітних процесів перед суб'єктами господарювання, в тому числі в аграрній сфері, постає проблема пошуку адекватних способів набуття та зміцнення конкурентних переваг, виникає необхідність гнучкої їх адаптації до зовнішнього середовища у процесі досягнення цілей розвитку. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності використання сучасних підходів до управління суб'єктами підприємницької діяльності та їх маркетингового супроводу. Від ефективного управління маркетинговою діяльністю значною мірою залежить життєздатність підприємництва, успіх започаткованої справи.

Нинішні умови розвитку аграрного сектора економіки України характеризуються тенденціями формування бізнесових відносин учасників на засадах маркетингу, що спонукає керівників підприємств до використання маркетингового інструментарію в управлінні. До того ж, проблеми збуту сільськогосподарської продукції, невчасного постачання сировини у переробну сферу та неузгодженої сервісної підтримки кон'юнктурних сегментів аграрного ринку потребують активізації маркетингового управління в агробізнесових системах.

Питанням розвитку аграрного ринку, маркетингу в аграрній сфері присвячені праці вітчизняних і зарубіжних дослідників – П. Борщевського, О. Варченко, А. Войчака, Л. Дейнеки, (розвитку маркетингу в агропродовольчій сфері) П. Саблука, О. Мостенської, М. Сахацького, (маркетингове забезпечення аграрного ринку та агробізнесу) Є. Скляра, І. Соловйова, О. Шпикуляка (формування продовольчих ринків, кластерів та управління ними), А. Єдашкіна, Н. Кузнецової (розвиток аграрного маркетингу та його організаційне забезпечення) та ін. Дослідниками започатковано формування концепції маркетингу в аграрній сфері, проте



висвітлення управлінських аспектів проблеми має обмежений прояв.

Управління маркетингом в агропромисловому підприємстві, зазвичай, пов'язують із забезпеченням ефективної взаємодії сировинних, виробничих, логістичних, сервісних ланцюгів, а його суб'єктами виступають виробничі, заготівельно-переробні та реалізаційні підприємства, ефективна взаємодія яких, власне і підтримується маркетинговими інструментами.

Досягнення у цій галузі науки досить вагомі. Але, разом з тим, подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують подальшого вирішення. Одним з важливих питань є питання розробки теоретичних і методичних положень щодо формування впровадження та управління маркетингової діяльності на агропідприємстві.

Метою магістерської роботи магістра є розвиток теоретико-методичних й організаційних положень з впровадження та управління маркетингової діяльності на агропромисловому підприємстві.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянуто теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- досліджено основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві;
- здійснено аналіз маркетингової діяльності підприємства АПГК «Дніпровська»;
- досліджено ринок курячого м'яса України;
- проведено аналіз конкурентного середовища АПГК «Дніпровська»;
- розроблені рекомендації щодо удосконалення організаційно – управлінської структури маркетингової служби АПГК «Дніпровська»;
- запропоновані пріоритетні напрямки в розвитку маркетингу підприємства АПГК «Дніпровська»;
- удосконалення комунікаційної політики АПГК «Дніпровська».

Об'єктом дослідження є процес впровадження та управління маркетингової діяльності на підприємстві АПГК «Дніпровська».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо впровадження та управління маркетингової діяльності на підприємстві АПГК «Дніпровська» з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі маркетингу, управління маркетингової діяльності. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування маркетингової діяльності; статистичного аналізу, порівняння, зведення – при аналізі ринку України; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо удосконалення організаційно – управлінської структури маркетингової служби АПГК «Дніпровська»; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані АПГК «Дніпровська», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

*вперше :*

– розроблено конкурентну стратегію підприємства, як лідера галузевого виробництва;

*удосконалено:*

– модель організації маркетингової діяльності підприємства на продовольчому ринку для господарюючого суб'єкта – АПГК «Дніпровська».

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що розроблена модель організації маркетингової діяльності підприємства АПК «Дніпровська» на продовольчому ринку за основними напрямками розвитку маркетингової діяльності підприємства на наступний 2021 рік по секторам.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково–практичних конференціях: XV Міжнародна науково-практична конференція «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 2020 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, у тому числі: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНИЙ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність та зміст управління маркетинговою діяльністю підприємства

Процес управління маркетингом – це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а фірма повинна отримати очікуваний прибуток [1].

Проаналізувавши наведені в літературних джерелах поняття управління маркетинговою діяльністю, запропоновано наступне удосконалене і розвинене його визначення, яке розглядається з позиції його призначення, сутності і системності. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це система різних видів діяльності, що являють широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку. Це поняття враховує складність процесу управління маркетингом, його призначення і сутність, воно підкреслює системність цього процесу, бо управління маркетингом має здійснюватись системно і комплексно [3].

Управління маркетингом може здійснюватися з позицій п'яти підходів (рис.1.1): вдосконалення виробництва, товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально– етичного маркетингу [4]:

1. Концепція вдосконалення виробництва стверджує, що споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені і доступні за ціною, а як наслідок – компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні

виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу. Застосування цієї концепції підходить в двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і коли собівартість товару дуже висока і її необхідно понизити, для чого потрібно підвищити продуктивність.

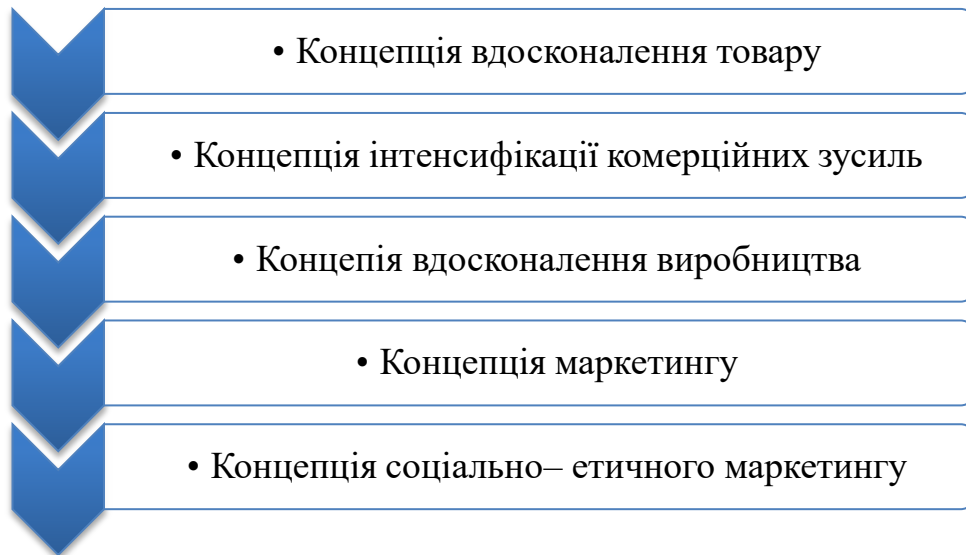


Рисунок 1.1 – П'ять підходів до управління маркетингом

2. Концепція вдосконалення товару стверджує, що споживачі прихильно відноситимуться до товарів, що пропонують найвищу якість, кращі експлуатаційні характеристики і властивості, тому компанія повинна зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару. Негативний момент даної концепції є те, що споживачі насправді задовольняють не потребу в конкретному товарі, а свої потреби, які можуть бути задоволені товарами іншого роду.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що споживачі не купуватимуть товари компанії в достатній кількості, якщо компанія не зробить достатніх зусиль у сфері збуту і стимулювання. Сфера застосування згаданої концепції – просування на ринок товарів так званого пасивного попиту (страховки, енциклопедичні словники та ін.).

4. Концепція маркетингу стверджує, що запорукою досягнення мети організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної

задоволеності ефективнішим і продуктивнішим, ніж у конкурентів способами. Орієнтація в даній концепції йде на потреби клієнтів.

5. Концепція соціально– етичного маркетингу стверджує, що завдання компанії – встановлення потреб і інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими способами з одночасним зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому. Дана концепція намагається вирішити протиріччя між задоволенням справжніх потреб клієнтів і їх довготривалим благополуччям.

З описаних підходів можна виявити основні принципи управління маркетингом на підприємстві, які зображені на рис. 1.2. спрямованість на споживача, вплив на споживача, пристосованість і гнучкість, спрямованість на перспективу, комплексність, інновативність, системність, зменшення потенційних збитків, задоволення базових потреб, економічна ефективність, навчання, інформування та захист споживача [5].

Описані вище принципи визначають напрями діяльності підприємств, що виконуються в рамках управління маркетингової діяльності, склад і направленість її основних функцій, для яких властивий еволюційний розвиток на підприємствах. У сучасних наукових виданнях немає загальноприйнятої класифікації функцій, які входять до комплексу маркетингу. У результаті цього – зміст функцій маркетингу визначається об'ємами виробництва і збуту, конкуренцією, асортиментом, особливостями споживання і попиту на продукцію підприємства.

Загальними функціями управління маркетингом на підприємстві є аналіз, планування, організація виконання, контроль. Специфічними ж функціями – розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності, розробка стратегії підприємства, визначення ринків, планування продукції, підготовка планів закупівель матеріально–технічних ресурсів, формування виробничого плану, планування й реалізація комплексу маркетингових комунікацій, формування каналів розподілу, формування та реалізація цінової політики, планування фінансового

забезпечення, підбір службовців; формування структури управління маркетинговою діяльністю, формування та реалізація системи керівних впливів; організація збирання й обробки маркетингової інформації [2].



Рисунок 1.2 – Основні принципи управління маркетингом на підприємстві

На рис. 1.3. представлена схема загальних функцій маркетингу підприємства, їх взаємозв'язок та короткий зміст в процесі управління маркетинговою діяльністю. Контроль у системі маркетингу повинен мати стандартизований характер і задовольняти вимогам періодичності, всебічності, послідовності й об'єктивності [2, с. 294].

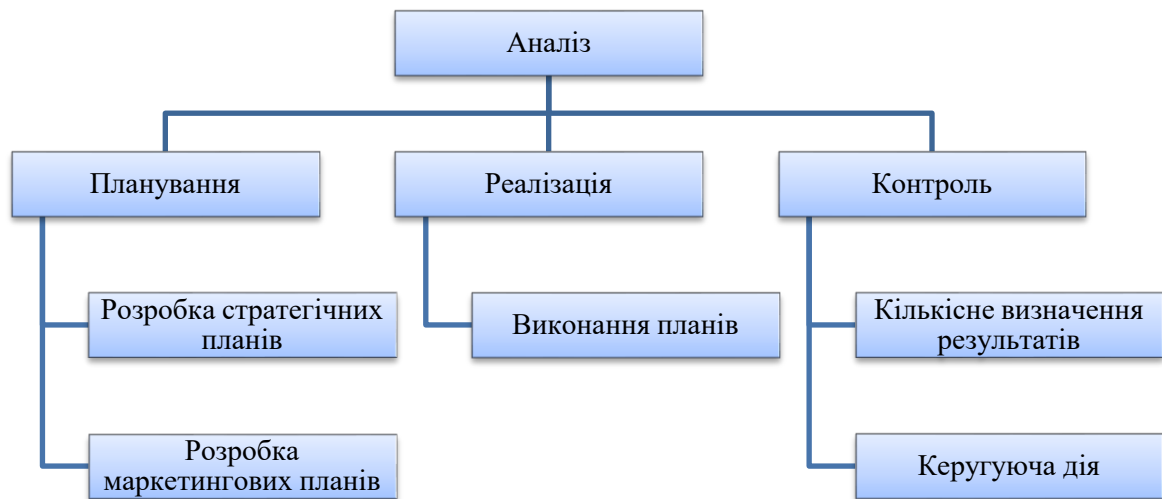


Рисунок 1.3 – Загальні функції маркетингу

В системі управління маркетинговою діяльністю підприємства виділяють наступні методи маркетингових досліджень та дій, що наведені на рис. 1.4:

- вивчення зовнішнього середовища;
- вивчення наявних та планування майбутніх товарів;
- планування руху та продажів товарів;
- забезпечення формування збуту та стимулювання пропозиції;
- забезпечення цінової політики підприємства;
- – забезпечення необхідного рівня безпеки використання товару, захисту навколишнього середовища, вимог до споживчих властивостей товару [7, с. 48– 49].

Незважаючи на наявність різних стратегій щодо оцінки ефективності маркетингу, в його плануванні та реалізації є деякі недоліки, зокрема: не усвідомлення доцільності систематичного дослідження маркетингових заходів, недостатній кваліфікаційний рівень працівників маркетингового відділу, проведення суто формального аналізу без застосування сучасних методів



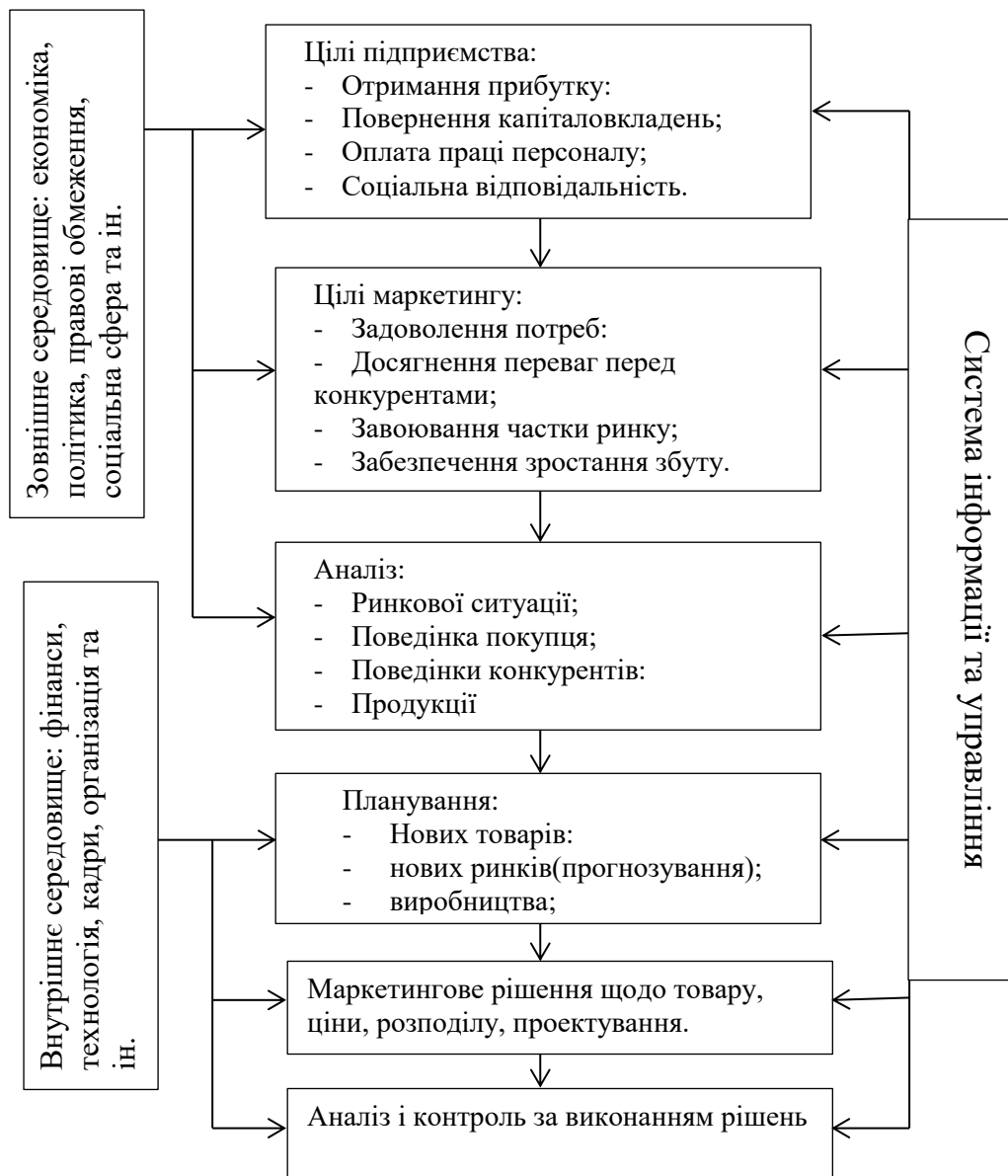


Рисунок 1.4 – Схема управління маркетинговою діяльністю підприємства

Взагалі, схематично модель управління маркетинговою діяльністю можна представити у такому вигляді, як на рис. 1.5.

Функціональне забезпечення управління маркетинговою діяльністю, тобто створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, визначення стратегії і планування маркетингу, маркетинговий контроль розпочинаються з дослідження ринку (включаючи поведінку споживачів, аналізу конкурентів, маркетингових можливостей підприємства, сегментації ринку та позиціонування товару). Потім проводиться розробка комплексу маркетинг підприємства, тобто товару,

ціноутворення, методів і каналів збуту, методів просування товару на ринку [2, с. 291– 292].



Рисунок 1.5 – Модель управління маркетинговою діяльністю

Постійному розвитку управління маркетингом сприяє постійна поява нових ідей і тенденцій у цій галузі. Хоча країни з розвинутою ринковою економікою і накопичили багатий досвід у практиці використання маркетингу у діяльності підприємств, слід враховувати те, що він є однією з найдинамічніших галузей економічної діяльності. Тенденції в розвитку сучасного ринку мають особливе значення для еволюції маркетингу, це зростаюче значення таких сфер [6, с.165]: якості, ціни і задоволення споживачів; побудови взаємин із споживачами та втримання їх; управління процесами бізнесу та інтеграції управлінських функцій; глобального мислення і планування місцевих ринків; стратегічних альянсів і мереж; галузей з високими технологіями; маркетингу послуг; прямого та онлайн-маркетингу; етичності маркетингової поведінки.

Для успішного опанування маркетингу потрібні дотримуватися умов [2, с.298– 299]: організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів; підготовка відповідних кадрів; створення кадрового потенціалу маркетологів– професіоналів; побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу); створення науково– матеріального забезпечення дослідження маркетингу; високий рівень виконання маркетингових елементів; механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг.

Розробка та реалізація маркетингових заходів потребують створення допоміжних систем маркетингу. До них належать, зокрема, система планування маркетингу, система організації служби маркетингу та система маркетингового контролю. Гармонійне поєднання і взаємодія цих допоміжних підсистем значною мірою зумовлюють ринковий успіх підприємства.

Розроблення та прийняття маркетингових рішень у системі підприємництва базуються на обліку розходжень і спільності понять маркетингу як філософії, способу організації діяльності фірми та як інструментарію, що впливає на процес обміну, в який вступають і в якому безупинно взаємодіють суб'єкти цієї системи. Теорія взаємодії вимагає інтегрованого застосування на практиці цих трьох аспектів розуміння маркетингу [9, с. 282]

## 1.2 Основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві

В умовах конкуренції та кризових явищ зростає роль маркетингу в діяльності господарюючого суб'єкта. Маркетингова діяльність передбачає значні витрати, отже, керівництво підприємства зацікавлене в ефективності інвестицій у маркетингові заходи. З метою отримання об'єктивної інформації про ефективність маркетингової діяльності та прийняття на її основі

управлінських рішень необхідно проводити аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Ефективність – це відношення результату діяльності підприємства до його витрат. Отже, ефективність маркетингової діяльності – це співвідношення між результатами маркетингових заходів (таких як реклама, дослідження ринку та ін.) і витратами, що були понесенні під час їх здійснення.

Виділяють кілька визначень економічної ефективності маркетингової діяльності – це [1]:

- відносний різноманітний (по всіх етапах процесу маркетингу) результат, що відповідає кінцевим і проміжним цілям здійснення маркетингової діяльності;

- відношення ефекту (результату) від проведення маркетингової діяльності до усіх витрат, що супроводжують цей процес;

- віддача витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, що може оцінюватися у вигляді відносин ефекту, результату, вираженого в натуральній (речовій або нематеріальній) чи вартісній (ціновій) формах, до витрат усіх необхідних ресурсів (матеріально– технічних, трудових та інших) для організації і здійснення маркетингової діяльності.

Під результатами маркетингової діяльності підприємства слід розуміти збільшення попиту, залучення нових споживачів, рівень лояльності до підприємства (бренду), ступінь задоволення потреб споживачів, обсяги збуту продукції, ступінь поінформованості, відносна частка на ринку, дохід від реалізації тощо. Стосовно витрат маркетингової діяльності, то їх часто ототожнюють з витратами на збут (рекламу), але такий підхід обмежений, оскільки до витрат маркетингу входять також витрати, пов'язані з розробкою нового товару, формуванням цінової політики, проведенням різного роду комунікативних заходів, утриманням відділу маркетингу на підприємстві тощо.

На практиці використовується ціла низка показників, що характеризують ті чи інші види ефективності маркетингової діяльності підприємства. Ефективність маркетингової діяльності виробничих підприємств окреслюють такі показники [1]:

- частка маркетингового персоналу відображає частку працівників, які виконують маркетингові функції, у загальній чисельності персоналу підприємства. Оскільки на вітчизняних виробничих підприємствах функція маркетингу часто зводиться до реалізації готової продукції, а у маркетингових відділах більша половина працівників займаються збутовою діяльністю, на практиці цей показник зазвичай є дещо завищеним;

- частка витрат на маркетинговий персонал являє собою частку заробітної плати, яку отримують працівники маркетингового відділу, у загальному фонді заробітної плати підприємства;

- рентабельність витрат на просування і збут характеризує ефективність збутових витрат і розраховується як співвідношення суми прибутку від реалізації продукції до суми витрат на просування і збут;

- рентабельність маркетингових витрат – це співвідношення суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу витрат на маркетинг, що ілюструє ефективність реалізованих підприємством маркетингових заходів;

- коефіцієнт затоварення розраховується як співвідношення зміни залишку готової продукції та обсягу реалізації продукції підприємства. У випадку, коли значення цього показника зі знаком «плюс» та продовжує зростати, на підприємстві відбувається зростання залишків готової нереалізованої продукції, і навпаки, коли даний показник знижується або набуває від'ємного значення, на підприємстві відбувається скорочення залишків готової нереалізованої продукції.

Основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі праць вітчизняних та зарубіжних вчених представлено в табл.1.1.

Відповідно до аналізу маркетингової діяльності у короткостроковому періоді ефективність маркетингу вимірюється показниками, що характеризують доходи та обсяги реалізації продукції, у довгостроковому – показниками, пов'язаними з брен- дом (лояльність, знання, сприйняття бренду тощо).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

| Автор  | Трактування   |
|--|---|
| Г. Ассель [2, с. 602]                            | Ефективність маркетингової діяльності необхідно оцінювати на основі аналізу об'ємів витрат на маркетинг і їх вплив на розмір реалізованої продукції   |
| Є. Анфіногенова [3, с. 148]                      | При визначенні ефективності маркетингу виділяються групи показників, які базуються на співвідношенні витрат маркетингу та прибутків або обсягів реалізації: <ul style="list-style-type: none"> <li>– індекс прибутковості (частка дисконтованого прибутку від маркетингової діяльності на дисконтовані витрати);</li> <li>– частка організації на ринку;</li> <li>– динаміка маржинального і чистого прибутку;</li> <li>– динаміка обсягу продажів, що є прямим відображенням ефективності маркетингових заходів;</li> <li>– досягнення точки беззбитковості</li> </ul> |
| Л. Балабанова, М. Туган– Барановський [4, с. 27] | Ефективність маркетингу оцінюється за такими напрямками: покупка, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність. Проте авторами не визначено системи показників оцінки цих напрямів та алгоритму розрахунку ефективності  |
| Л. Стрий, А. Голубев, О. Рустамов [5, с. 132]    | Маркетингова діяльність оцінюється шляхом побудови математичної моделі показників ефективності: <ul style="list-style-type: none"> <li>– підсистем маркетингу;</li> <li>– за видами маркетингової діяльності</li> </ul>   |
| Н. Мойсеєва, М. Конишева [6, с. 193–194]         | Маркетингова активність оцінюється за функціями (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) і узагальненими показниками (прибутковість, активність стратегії)  |
| А. Павленко, А. Войчак [7, с. 99]                | Результативність маркетингової діяльності може розраховуватися через систему показників доходів і прибутку, платоспроможності, обороту товарних запасів і ефективності маркетингових заходів  |
| В. Шаповалов [8]                                 | Ефективність маркетингу пов'язується з якістю рішень, що приймаються, та з реалізацією цих рішень   |
| Ф. Котлер, К. Келлер [9, с. 145–148]             | Акцент на зв'язок показників ефективності маркетингу з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища  |
| Н. Бутенко [10]                                  | Ефективність маркетингу пропонується оцінювати за ефективністю виконання функцій маркетингологами   |
| Дж. Ленсколд [11]                                | Стосовно вимірів у маркетингу, лише показник рентабельності маркетингових інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>Показник <i>ROMI</i> (Return on marketing investment) розраховується за формулами (1) і (2):</p> $ROMI = \frac{IRAM \cdot P}{MS},$ <p>де <i>IRAM</i> – додатковий дохід, що припадає на маркетинг;<br/> <i>MS</i> – маркетингові витрати;<br/> <i>P</i> – прибуток.</p> $ROMI = \frac{R \cdot P}{MS},$ <p>де <i>P</i> – рентабельність, %;<br/> <i>R</i> – виручка</p>  |
| Г. Яшева [12, с. 44]  | <p>Пріоритетною є оцінка ефективності витрат, а не самої маркетингової діяльності. Хоча в цьому підході витрати на маркетинг розглядаються лише як поточні витрати (а не як інвестиції). Такий підхід став логічним початком оцінки ефективності маркетингової діяльності через аналіз рентабельності маркетингових інвестицій, який наразі широко використовується західними компаніями, набуває популярності і отримує подальший розвиток</p>  |
| В. Живетин, В. Самохвалів, Н. Чернов, І. Ферапонова [цит. за 14, с. 31] | <p>Ефективність маркетингу стосовно конкретного підприємства або галузі складається з результатів вдосконалення виробничо– збутової діяльності за такими основними напрямками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимальне використання потенціалу ринку, в тому числі для нових продуктів;</li> <li>– підвищення вірогідності прогнозних оцінок;</li> <li>– знаходження сегмента ринку даного товару;</li> <li>– підвищення точності аналізу ринку тощо</li> </ul>  |
| В. Пархименко [13],<br>А. Сумец [15, с. 93–95]                          | <p>Пропонується комплексний підхід до оцінювання ефективності маркетингу. Виділяються такі напрями оцінки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– результати реалізації маркетингової діяльності;</li> <li>– маркетингові дослідження;</li> <li>– сегментація ринку і позиціонування товару;</li> <li>– управління продажами;</li> <li>– планування й організація маркетингу;</li> <li>– якість управління та організації відділу маркетингу;</li> <li>– функції відділу маркетингу;</li> <li>– оцінка вкладу відділу маркетингу в отримання кінцевих результатів діяльності підприємства</li> </ul> |

Цікавим є підхід, який передбачає проведення оцінки ефективності маркетингу в довго та короткостроковому періодах.

Аналізуючи табл. 1.1, можна зазначити, що як єдиного підходу, так і загальної методології оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства немає. Більшість практиків стверджують, що ефект маркетингової діяльності полягає у зростанні обсягів продажів і збільшення

прибутку [16]. Проте, як зазначає О. Сумець [15, с. 92], на кінцеві результати однаково впливають, крім маркетингу, й інші складові потенціалу підприємства: менеджмент, кадри, виробничі сили (обладнання, технологія), фінансовий потенціал, тому така оцінка занадто спрощена і необ'єктивна.

Незважаючи на всі аспекти стратегії розвитку маркетингу на вітчизняному ринку, в його плануванні і реалізації виявляються певні недоліки та проблеми, зокрема:

- неусвідомлення доцільності проведення систематичних досліджень проміжної та кінцевої ефективності маркетингових заходів;
- недостатній рівень кваліфікації фахівців з реклами у відділах маркетингу і збуту, неспроможність проводити комплексний системний аналіз стратегії маркетингу;
- якщо такий аналіз і проводиться, то він має, як правило, суто формальний характер, переважно на якісному рівні, без застосування сучасних економіко–математичних методів та моделей.

На сьогодні існує кілька підходів до визначення ефективності маркетингової діяльності. Так, у праці Т. Дерев'янченко [17, с. 164] представлена класифікація, яка охоплює кількісні показники ефективності:

- багатовимірні методи (насамперед факторний і кластерний аналізи), що використовують для обґрунтування маркетингових рішень, в основу яких покладено численні взаємопов'язані змінні, наприклад, визначення обсягу продажів нового продукту залежно від його технічного рівня, ціни, витрат на рекламу, інших елементів комплексу маркетингу;
- регресивні;
- кореляційні методи, які використовуються для встановлення взаємозв'язків між групами змінних, що характеризують маркетингову діяльність підприємства;
- імітаційні методи, застосовувані для змінних, що впливають на маркетингову ситуацію (наприклад, конкуренції) і не піддаються аналітичному рішенню;



- методи статистичної теорії прийняття рішень, які використовуються для стохастичного опису реакції споживачів на зміни ринкової ситуації;

- детерміновані методи дослідження операцій (насамперед лінійне і нелінійне програмування), що застосовуються за наявності багатьох взаємопов'язаних змінних і необхідності знаходження оптимальних рішень;

- гібридні методи, що об'єднують детерміновані та ймовірнісні (стохастичні) характеристики, застосовуються, як правило, для дослідження проблем розподілу товарів;

- моделі мережевого планування.

Таким чином, використання цих методів, які зводяться до побудови економіко– математичних моделей, а також кореляційно– регресійного, варіаційного та факторного аналізу дозволяє більш точно підійти до оцінки ефективності маркетингової діяльності та доцільність її проведення. Тому при аналізі ефективності як окремих маркетингових заходів, так і маркетингової діяльності загалом необхідно застосовувати економіко– математичні методи та моделі.

Суттєвими перевагами економіко– математичних моделей аналізу ефективності маркетингової діяльності є:

- формальний опис зв'язків між економічними змінними (витрати маркетингу і ефективність маркетингових заходів);

- забезпечення точної інформації про ефективність маркетингових заходів та маркетингової діяльності загалом;

- надання можливостей спрогнозувати оцінку ефективності маркетингових заходів у майбутньому.

Враховуючи наведене, ефективність маркетингової діяльності доцільно аналізувати за напрямками оцінки:

- ефективності витрат маркетингової діяльності за товарною, ціною, збутовою та комунікаційною політикою, а також витрат, понесених на

утримання відділу маркетингу в їх співвідношенні до прибутків та обсягів реалізації продукції на підприємстві;

– маркетингової активності за функціями маркетингової діяльності (аналітична, виробнича, збутова, функція управління) і узагальненими показниками (прибутковість, оборот товарних запасів, платоспроможність підприємства тощо);

– ефективності неекономічних показників, які суттєво впливають на результативність підприємницької діяльності підприємства. До неекономічних показників маркетингу відносять: якість продукції порівняно з конкурентами, поінформованість споживачів, конкурентоспроможність продукції, імідж підприємства, втрачені покупці, кількість нових покупців, лояльність споживачів до торгової марки тощо.

Важливим методичним аспектом здійснення аналізу ефективності маркетингу на підприємстві є розробка алгоритму його проведення. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства слід проводити за запропонованим алгоритмом (рис.1.6).



Рисунок 1.6 – Алгоритм проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Отже, аналіз підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства та виявлення найефективніших шляхів проведення маркетингу, дозволяє мінімізувати витрати суб'єкта господарювання та досягти максимального результату діяльності. Для цього необхідно оцінити витрати маркетингу, його функції та неекономічні показники з використанням чітко визначених алгоритмів економіко– математичних методів та моделей. Потрібно оцінити кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частку на ринку, обсяг реалізації товарів чи послуг) та прийняти ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингу.

### 1.3 Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством

Сучасний ринок перебуває у процесі постійних змін. Відповідно вдосконалюються й технології маркетингу – методи, що включають комплекс прийомів, способів, дій і ухвалення рішень, які визначають діяльність з управління позицією економічного суб'єкта на ринку, вибору і досягненню ним основних цілей. За визначенням Інституту маркетингу (The Chartered Institute of Marketing — CIM), маркетинг являє собою управлінський процес, метою якого є прогнозування, встановлення і задоволення запитів споживачів, з огляду на ви– годи організації [18, с. 56]. Отже, метою маркетингу загалом є забезпечення доходів підприємства в обсягах, необхідних для отримання запланованого прибутку. Ефективність, прибутковість, зниження ризиків ведення бізнесу досягається завдяки знанням ринкових тенденцій, добування яких базується на застосуванні маркетингових технологій.

Управління маркетингом – це систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей підприємства.

Варто зазначити, що маркетинг як цілісна система, водночас являє собою лише п– у частину менеджменту в системі управління з усім різноманіттям його завдань і цілей, узагальнений вираз орієнтованого на ринок управлінського стилю мислення з характерними для нього творчими, комплексними й нерідко агресивними підходами. У господарській системі маркетинг формує, спрямовує й видозмінює всі інші функції у бік служіння споживачеві, інтегрує функції менеджменту й перетворює потреби покупця в доходи підприємства. За своєю суттю маркетинговий менеджмент має ознаки як функції, так і процесу менеджменту одночасно, тому основні його характеристики збігаються з іншими функціональними завданнями й забезпечують в сукупності процес управління підприємством [19].

Термін «маркетинговий менеджмент» або «маркет– менеджмент», очевидно, слід розглядати в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі маркетинговий менеджмент або «управління маркетингом» включає комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкого й усестороннього успіху у споживачів товарів і послуг підприємства й прибутковості його діяльності. Очевидно, слід так управляти дослідженнями маркетингу, асортиментною політикою, впровадженням у виробництво нових товарів і послуг, збутом, рекламою, сервісом, щоб товари і послуги підприємства охоче купували за цінами, що гарантують відшкодування всіх витрат і можливості подальшого розвитку.

Вузьке розуміння маркетингового управління базується на сфері управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва всією виробничо– фінансовою діяльністю підприємства. У взаємодії цих складників управління чітко простежується принцип адекватності. Раціональна програма маркетингу виключно перспективного продукту може виявитися недосяжною для виконання неефективною діяльністю служби маркетингу, а «ідейно» помилкову концепцію маркетингу не зможе нейтралізувати найкраща маркетингова служба.

Управління маркетингом як одне з численних функціональних завдань підприємства має здійснюватися відповідно до схваленого плану маркетингу, який, водночас, є частиною загального плану діяльності суб'єкта господарювання. Безумовно, маркетингове управління реалізується в межах певного зовнішнього і внутрішнього середовища, що позначається на розробленні його концепції, формуванні цілей, меж і методів здійснення.

Взаємозв'язок між функціями управління і маркетингу виявляється у процесі господарської діяльності через реалізацію функцій маркетингового управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Взаємозв'язок функцій управління і маркетингового управління

| Функції управління     | Функції маркетингового управління   |
|------------------------|---|
| Визначення цілей       | Організація збору і оброблення маркетингової інформації; розроблення концепції, цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності   |
| Планування             | Розроблення стратегії підприємства, визначення ринків і позицій, які сприятимуть успіху; планування фінансового забезпечення, продукції, закупівель матеріально–технічних ресурсів, виробництва, цінової політики, каналів розподілу, комплексу маркетингових комунікацій |
| Прийняття рішення      | Формування і реалізації товарної, цінової політики, шляхів і напрямів просування продукції  |
| Організація діяльності | Формування структури маркетингу; підбір кадрів; формування і реалізація керуючих впливів; створення організаційної структури управління маркетингом   |
| Оперативні заходи      | Фстановлення відхилень, визначення недоліків та усунення їх.  |
| Мотивація              | Побудова системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників   |
| Контролювання          | Контроль за виконанням функцій маркетингу   |

Існує також взаємозв'язок між функціями маркетингу і функціями управління маркетингом [3, 5]. Базова функція маркетингу стосовно збору інформації для дослідження ринку переплітається з такою функцією управління маркетингом як організація збирання, оброблення й аналіз інформації. Функція маркетингу щодо планування асортименту продукції пов'язана з функцією маркетингового управління, що включає визначення ринків і ринкових позицій які забезпечуватимуть успіх, планування

продукції, розроблення плану маркетингу, підготовка планів закупівель матеріально– технічних ресурсів, планування фінансового забезпечення, розроблення стратегії підприємства. Водночас ця функція маркетингу являє собою складник функції управління маркетингом, оскільки планування на підприємстві охоплює значно ширший спектр соціально– економічних показників діяльності.

Збут і поширення товарів переплітається з організацією розроблення плану маркетингу, що включає визначення завдань відділу маркетингу, конкретизацію цих завдань для різних регіонів і ринків, формування маркетингових комунікацій і каналів розподілу. Функція мотивації в маркетингу пов'язана з комплексом робіт зі стимулювання збуту і рекламною діяльністю. Заохочувальні заходи, з одного боку, спрямовуються на працівників, які займаються збутовою діяльністю, а з іншого – на споживачів продукції.

Виконання функцій маркетингу забезпечується управлінською структурою (службою маркетингу), яка встановлює підпорядкованість і відповідальність за реалізацію поставлених цілей і виконання завдань. Організація маркетингу може здійснюватись за функціональним, регіональним, товарним, сегментним, збутовим, ринковим або товарно–ринковим принципами орієнтації [6,7].

Організаційна структура служби маркетингу функціональної орієнтації передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання певних маркетингових функцій (дослідження ринку, планування продукції, реклама, рух товарів і збут, сервісне обслуговування), чітке розмежування функцій і відповідальності працівників, визначення потоків вихідної й управлінської інформації, зрозумілість взаємовідносин і безпідставність конкуренції між менеджерами. Ця структура використовується на підприємствах, що випускають невеликий обсяг товарів, мають обмежений асортимент продукції та ринків.

До переваг функціональна структура служби маркетингу належить простота управління, функціональна спеціалізація, що підвищує рівень кваліфікації, можливість визначати поточний результат діяльності фахівців. Недоліки організаційної структури служби маркетингу функціональної орієнтації простежуються у зниженні якості роботи з розширенням номенклатури товарів, складності пошуку нетрадиційних видів і напрямів роботи, конкуренції за приватний інтерес функціональних підрозділів.

Оскільки розширення номенклатури товарів, сегментів споживачів і ринків ускладнює визначення відповідальних за комерційну діяльність і прийняття управлінських рішень щодо виходу на ринок з новими товарами, то для великих підприємств з диверсифікованим виробництвом властива товарна, регіональна або сегментна структура управління маркетингом. За товарної орієнтації увага приділяється окремим товарам.

Для управління рухом продукту (групи товарів), продажем і сервісним обслуговуванням призначається менеджер, який відповідає за комерційний успіх товару і отримання прибутку від його реалізації.

Організаційна структура маркетингової служби товарної орієнтації передбачає наявність на підприємстві кількох керівників маркетингу, підпорядкованих заступнику директора з маркетингу. Відповідно маркетинг зосереджується на кожному товарі (товарній групі), що дає змогу менеджерам зосередитись на вивченні специфіки поведінки споживачів щодо конкретного товару, виборі раціонального каналу товаропросування, ціноутворенні.

Водночас уможлиблюється дублювання діяльності підрозділів, розширення функціональних обов'язків фахівців, зниження інтелектуального рівня і кваліфікації виконавців, ускладнення реалізації єдиної маркетингової програми дій.

Товарна організаційна структура маркетингу доцільніша у застосовуванні, якщо вимоги до реклами, організації збуту й обслуговування, пакування тощо для кожного товару мають суттєві відмінності.

Регіональна орієнтація маркетингових служб аналогічна товарній, але розподіл і виконання функцій управління здійснюється не за товарами, а за ринками. Досягнення встановлених показників прибутку покладається на керівників, відповідальних за здійснення продажу на конкретних ринках.

Така організаційна структура актуальна для підприємств, які діють на ринках з чітко визначеними межами регіонів, оскільки дає змогу враховувати специфічні потреби покупців відповідно до регіональних, національних, політичних, економічних та інших відмінностей, адекватніше формувати рекламу і стимулювати збут, розробляти зовнішній вигляд й упакування товарів тощо.

Організаційна структура маркетингової служби сегментної орієнтації передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, діяльність яких спрямована на певні сегменти споживачів незалежно від того, на якому географічному ринку цей сегмент знаходиться.

Поділ ринків на сегменти потенційних покупців дає змогу визначити місткість і перспективи такого сегменту, привести у відповідність виробничі потужності підприємств, краще скоординувати роботу їхніх підрозділів і служб, задовольнити потреби споживачів не гірше від конкурентів, які обслуговують саме цей сегмент.

Маркетингове управління за ринковим принципом реалізується у тому разі, коли різним ринкам споживачів притаманні різні купівельні звички або різні товарні переваги і центром уваги стають запити покупців.

Основні ринки закріплюються за керівниками, які у співпраці з фахівцями функціональних підрозділів розробляють плани з різних напрямів діяльності. Така організація маркетингу забезпечує високу координацію служб, можливість розроблення комплексної програми виходу на ринок і



кращого вивчення зовнішнього ринку, високу ймовірність прогнозу ринку з урахуванням його специфіки. Водночас вона ускладнює структуру управління, знижує ступінь її гнучкості та рівень спеціалізації працівників відділів, зумовлює дублювання функцій, погіршує знання товарної номенклатури.

Товарно– ринкова організаційна структура маркетингу застосовується на підприємствах, що випускають різноманітну продукцію і реалізують її на багатьох ринках, які суттєво різняться.

Управління маркетингом здійснюють менеджери з окремих товарів і ринків у вигляді матриці, елементи якої мають подвійне підпорядкування. Менеджери з товарів планують обсяги продажу і прибутки, визначають методи просування товарів на ринок. Вони контактують із менеджерами з ринків для визначення можливих обсягів продажу і врахування специфіки конкретних ринків.

Менеджери з ринків відповідають за розвиток прибуткових ринків для наявних і потенційних товарів. Використання товарно– ринкової структури маркетингового управління дає можливість приділити увагу кожному товару і кожному ринку, розробити комплекс програму й підвищити рівень організації виходу на ринок, забезпечити вищу достовірність прогнозу ринку з урахуванням його специфіки.

Водночас підвищуються управлінські витрати, знижується гнучкість системи управління маркетингом, можливе дублювання діяльності деяких служб і виникнення конфліктних ситуацій серед персоналу.

Структура маркетингових служб не є консервативним утворенням, а постійно розвивається, що зумовлюється змінами навколишнього оточення, мети діяльності підприємства, досвіду роботи на ринку, сфери інтересів, палітри переваг і недоліків маркетингового менеджменту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Переваги і недоліки організаційної структури служби маркетингу

| Модель маркетингової структури | Призначення   | Переваги   | Недоліки   |
|--------------------------------|---|--|--|
| Функціональна                  | Характерна для великих підприємств із незначним асортиментом продукції і великою кількістю ринків | Концентрація уваги на розв'язання основних завдань маркетингу. Однозначний опис обов'язків співробітників. Можливість функціональної спеціалізації маркетологів. Високий професійний рівень виконавців. Простота управління загалом. Конкуренція між окремими учасниками як стимул зростання ефективності роботи | Одноманітність роботи виконавців. Незначна гнучкість. Можливість «хворобливої» конкуренції між підрозділами. Складність порівняння результативності окремих підрозділів. Зниження якості роботи з розширенням номенклатури товарів |
| Товарна                        | Характерна для великих підприємств з диверсифікованим виробництвом                                | Координація дій, концентрація уваги на маркетинговому комплексі кожного продукту. Можливість вивчення специфіки потреб і основних споживачів по кожному товару, оперативного розв'язання маркетингових проблем, порівняння діяльності окремих підрозділів  | Високі витрати. Паралелізм розробок маркетингових питань. Конкуренція між окремими підрозділами. Широке коло обов'язків окремого співробітника, що утруднює зростання кваліфікації   |
| Сегментна                      | Характерна для підприємств, ринки яких становлять декілька великих сегментів                      | Можливість уважно стежити за кожним сегментом. Тісний зв'язок зі споживачами. Можливість розроблення комплексної програми виходу на ринок. Високий рівень ймовірності прогнозу ринку з урахуванням його специфіки  | Велика трудомісткість роботи. Складна структура. Високі управлінські витрати. Низький ступінь спеціалізації підрозділів. Дублювання функцій  |

## Продовження табл. 1.3

|          |  |   |  |
|----------|--|---|--|
| Матрична | Характерна для великих підприємств із диверсифікованим виробництвом і значною кількістю ринків | Можливість забезпечення комплексного виконання робіт, економії витрат, уникнення паралелізму розроблень | Труднощі організації управління і визначенні його функцій. Маркетинг передбачає гнучкість структури управління виробництвом, активізацію підприємницької діяльності, постійний пошук джерел ефективного впливу на ринок і споживачів |
|----------|--|---|--|

Крім базових типів організації служб маркетингу, використовується також поєднання їх, що здійснюється за умов широкої номенклатури продуктів і великій кількості ринків, а також у процесі виведення нового товару на ринок переважно в матричні формі у вигляді функціонально-товарної, функціонально-регіональної та товарно-регіональної структури.

У великих і диверсифікованих підприємствах, де відділення мають практично необмежену свободу дій і власну назву, але фінансово залежать від центру, якому належить контрольний пакет акцій, використовується холдингова структура маркетингового управління.

Не є сталою і впорядкованою й конгломератна організація маркетингових служб економічних одиниць об'єднання, які автономні щодо оперативних рішень і підпорядковуються основній компанії переважно в питаннях фінансів. В одному підрозділі корпорації може використовуватись продуктова структура маркетингу, в іншому – функціональна або матрична. Водночас на керівництво вищої ланки об'єднання покладається відповідальність за довгострокове планування, формування корпоративної політики, а також за координацію й контроль дій у межах усієї організації.

Вибір організаційної структури маркетингу базується на принципах чіткого формулювання цілей і завдань підприємства, забезпечення оперативно го обміну інформацією між службами маркетингу, недопущення

подвійного підпорядкування, опти– мальності ланок управління, кількісного і якісного складу персоналу, визначення і координації завдань лінійного керівництва та функціональних служб, координації дій вищого керівництва. Дотримання цих принципів дає змогу вибрати найприйнятнішу структуру управління комерційною практикою суб'єктів економічної діяльності.

Забезпечення ефективної комерційної діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання зумовлюється активізацією роботи з планування, виконання й контролю господарських програм, оцінки ризиків, використання методів управління для розв'язання різноманітних маркетингових завдань і отримання прибутку.

Слід зазначити, що в процесі управління маркетингом підприємств і організацій виникають класичні і нестандартні проблеми. Для розв'язання класичних завдань використовують управлінські технології з апробованими методами узагальненого стандартизованого планування, організації, контролю, обліку й регулювання комерційної діяльності суб'єктів господарювання.

Нестандартні управлінські завдання, що включають кон'юнктурні дослідження, розроблення нових товарів, переорієнтацію функцій управління на маркетинг тощо, потребують нетипових підходів до розв'язання їх, упровадження оригінальних управлінських технологій, які зумовлюють підвищення часових і матеріальних витрат.

Водночас нестандартні проблеми як безпосередньо, так і опосередковано впливають із класичних (узагальнений збір і аналіз економічної інформації, формування товарних асортиментів, стратегічний та оперативний контроль тощо) завдань.

Стає очевидним, що управління маркетинговою діяльністю доцільно розглядати як логіко– дедуктивний процес, спрямований на вирішення певних тісно пов'язаних між собою питань, які мають різну предметно– значеннєву орієнтацію. Проблеми, які виникають у процесі управління

маркетинговою діяльністю підприємств і організацій, умовно можна поділити на кілька взаємопов'язаних блоків, предметно– значеннєва сфера яких має інформаційно– аналітичну, реалізаційно– інструментальну, організаційно– контрольну, технологічну й логікодедуктивну спрямованість [20].

Система управління маркетингом включає організаційні структури, розподіл відповідальності за посадами, процедури планування і контролю маркетингової діяльності (рис. 1.7).

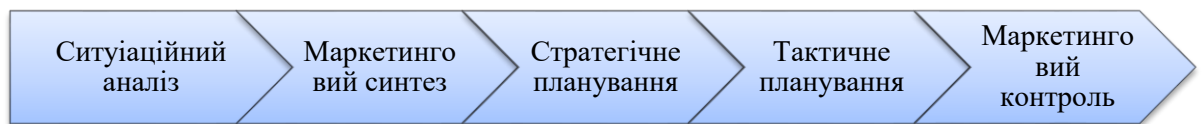


Рисунок 1.7 – Ступені маркетингового управління

Ситуаційний аналіз базується на виявленні зовнішніх і внутрішніх причин, що призвели до позитивних і негативних результатів, оцінюванні рівня компетентності й ефективності праці співробітників, описуванні поточного стану і можливих змін.

Підготовка маркетингових рішень включає пропозиції щодо стратегічних цілей, оцінювання їх з урахуванням кон'юнктури ринку, а також підготовку рішень для стратегічного планування. Основу стратегічного планування становить обґрунтування стратегій маркетингу, вибір напрямів здійснення тактичних заходів для досягнення цілі.

Характерною особливістю тактичного планування є визначення конкретних заходів за всіма напрямками діяльності підприємства, складання оперативного плану й розроблення шляхів реалізації його. Виконання плану і контроль включає підготовку переліку необхідних коригуючих заходів залежно від величини і причин відхилень фактичних показників від

запланованих, контроль виконання річних планів, динаміки прибутковості, збирання інформації, яка може вплинути на стратегію фірми.

Досвід вітчизняних підприємств показує, що формування маркетингових структур не забезпечує швидкого поліпшення економічного стану суб'єкта господарювання. Водночас формування ринкового середовища стає нагальною необхідністю створення структур маркетингового управління, які стають вагомим чинником впливу на ефективність виробничо– комерційної діяльності економічного суб'єкта. Організаційна перебудова менеджменту має супроводжуватися розробленням стратегії маркетингової орієнтації управління підприємством.

## Висновки до розділу 1

Проведення теоретичного дослідження дало можливість зробити висновок, що управління маркетингом та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві варто розрізняти. Перше поняття стосується лише спеціального відділу, який застосовує принципи та методи маркетингу для проведення аналізу ринку, удосконалення збуту та визначення ринкової орієнтації підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю – це поєднання різних інструментів та комплексів стратегічних заходів, направлених на максимізації прибутку та підвищення конкурентоздатності та задоволення потреб споживачів.

Аналіз підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства та виявлення найефективніших шляхів проведення маркетингу, дозволяє мінімізувати витрати суб'єкта господарювання та досягти максимального результату діяльності. Для цього необхідно оцінити витрати маркетингу, його функції та неекономічні показники з використанням чітко

визначених алгоритмів економіко– математичних методів та моделей. Потрібно оцінити кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частку на ринку, обсяг реалізації товарів чи послуг) та прийняти ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингу.

Управління маркетингом як одне з численних функціональних завдань підприємства має здійснюватися відповідно до схваленого плану маркетингу, який, водночас, є частиною загального плану діяльності суб'єкта господарювання. Безумовно, маркетингове управління реалізується в межах певного зовнішнього і внутрішнього середовища, що позначається на розробленні його концепції, формуванні цілей, меж і методів здійснення.

Досвід вітчизняних підприємств показує, що формування маркетингових структур не забезпечує швидкого поліпшення економічного стану суб'єкта господарювання. Водночас формування ринкового середовища стає нагальною необхідністю створення структур маркетингового управління, які стають вагомим чинником впливу на ефективність виробничо– комерційної діяльності економічного суб'єкта. Організаційна перебудова менеджменту має супроводжуватися розробленням стратегії маркетингової орієнтації управління підприємством.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АПГК «ДНІПРОВСЬКА»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства АПГК «Дніпровська»

Агропромислова група компаній «Дніпровська» (АПГК Дніпровська) – це українська компанія агропромислового сектору, яка постійно перебуває у динамічному розвитку, входить до п'ятірки найбільших виробників м'яса птиці в Україні; постійно розширює ринок збуту своєї продукції як в Україні, так і за кордоном; розвиває свою інфраструктуру, нарощує виробничі потужності та домагається збільшення обсягів виробництва [22].

Ідеологія Компанії розрахована на розвиток. Акціонери скеровують значні кошти в удосконалення технології та виробництва. Інвестиційні програми передбачають модернізацію діючих і будівництво нових виробничих потужностей, і навіть цілих технологічних комплексів.

Прийнята до реалізації інвестиційна програма на найближчі 5–7 років включає значні кошти. Протягом тільки останніх років реалізовані надвеликі проекти: проведена реконструкція по збільшенню потужностей власного маслоекстракційного заводу (м.Вільнянськ), встановлено сучасне вітчизняне та імпордне обладнання з переробки олійних культур; введена в дію власна ТЕС з виробництва тепла на біомасі (пташиного посліду), що дозволяє вирішити проблему з відходами виробництва і поліпшити екологічну ситуацію в регіоні; закінчується реконструкція діючого і будівництво нового цеху по забою і переробці м'яса птиці; будуються нові майданчики по вирощуванню птиці та т.ін. У планах – проведення реконструкції Племпахокомбінату «Запорізький» та придбання нової високотехнологічної сільськогосподарської техніки [22].



Повна назва ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"АГРО– ПРОМИСЛОВА ГРУПА КОМПАНІЙ "ДНІПРОВСЬКА"

Адреса: Україна, 69065, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця  
Електрозаводська, будинок 3.

Директор: Дубенко Костянтин Іванович.

Агро– промислова група компаній «Дніпровська» є управляючою компанією аграрного бізнесу. Вертикально– інтегрована структура бізнесу об'єднує роботу підприємств Дніпропетровського і Запорізького регіонів.

Компанія побудувала комплекс по спалюванню біомаси, яка складається зі змішаного куриного посліду і лузги соняшника, який використовується в якості підстилки для птиці. Номінальна теплопродуктивність комплексу – 7,98 МВт (12 т/ ч пара) [22].

В напрямку бізнесу птахівництва Агро– промислової групи компаній «Дніпровська», ТОВ "Племптахокомбінат Запорізький", є складовою частиною вертикально інтегрованої структури, забезпечує повні потреби ТОВ "Птахокомплекс Дніпровський" по інкубаційному яйцю для відтворення поголів'я бройлерів. Вирощування батьківського поголів'я курчат бройлерів, більше ніж 55 млн. яєць.

ТОВ «ПК «Дніпровський». Виробництво м'яса курчат бройлерів та комбікормів. Середньорічне поголів'я бройлерів – більше 33300 тис голів. Д його складу входять: ПФ «Центральна», ПФ «Першотравневе», ПФ «Нетельне», ПФ «Катеринівка» , ПФ «Капулівка».

Рослинництво: ТОВ «Чістопілля», ТОВ «Геолан Агро» С(Ф)Г «Віктор». Вирощування зернових та маслинних культур – 15288 га.

Переробка технічних культур ТОВ «Агропроінвест08».

Виробництво олії та супутніх продуктів переробки зернових та олійних культур.

Інша сільськогосподарська діяльність. ТОВ "Дніпроенерго– ресурс". Виробництво тепла за рахунок спалювання біомаси.

На рис. 2.1 представлена структурно – організаційна схема АПК «Дніпровська».

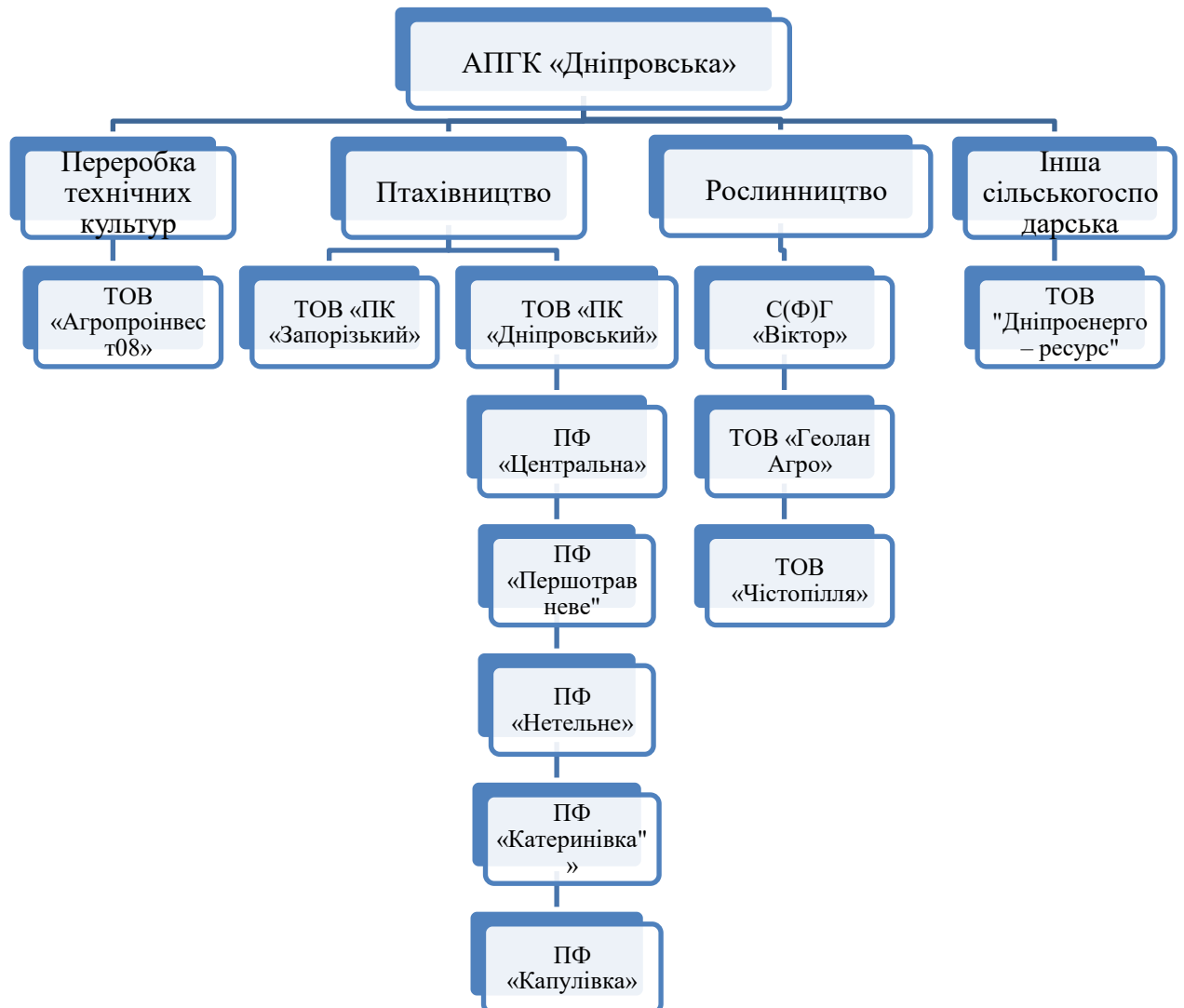


Рисунок 2.1 – Структурно – організаційна схема АПК «Дніпровська»

За даними схеми можна побачити, що в АПК «Дніпровська» дуже розвинен напрям птахівництва.

Для забезпечення кормової бази власного комбікормового виробництва були створені і працюють господарства по вирощуванню зернових в Токмацькому, Куйбишевському районах Запорізької області, в м Нікополь, Дніпропетровської області. Загальний банк землі складає більше 15 тис. га [23].

Комбікормовий цех має сучасне обладнання всесвітньо відомих компаній-лідерів комбікормового машинобудування «AmandusKahl» (Німеччина) и «Buhler» (Швейцарія), яке дозволяє проводити повнорационні гранульовані комбікорми по оптимізованим рецептам. Продуктивність заводу – 20 тон на годину. Середньомісячна потужність заводу – 12 000 тон гранульованого комбікорму.

Вирощування та виробництво м'яса птиці. Вирощування бройлерів здійснюється на 5 підрозділах по відгодівлі птиці з кількістю пташників – 133 шт., загальною площею 214522,3 м<sup>2</sup>. Середньорічне поголів'я бройлерів нараховує 33 300 тис. голів.

Забезпечує річну потребу добовими курчатами в кількості 32,6 млн. гол. Середньомісячне висаджування на пташники – 2 млн. 800 тис. гол. Потужність інкубаційного цеху – 50 млн. шт. яйцемісць. В середньому в місяць інкубується 3 млн. 700 тис. шт. яєць.

Цех забою та переробки м'яса курчат– бройлерів працює на сучасній поточно– механізованій лінії «Meun», продуктивністю 6000 голів/годину, в якому задіяно 730 робітників.

Основний продукт підприємства – тушки, частини тушки, м'ясо механічного обвалювання, жир та субпродукти, вироблені із курчатбройлерів.

Асортимент складає близько 127 позицій в охолодженому та замороженому вигляді. Обладнання цеху дозволяє застосовувати два способи температурної обробки м'яса: швидке охолодження та глибоке заморожування.

Упаковка готової продукції на упаковочному обладнанні провідних фірм, дає можливість зберігати охолоджену продукцію протягом 120 годин, зберігаючи при цьому її смакові та якісні властивості.

Доставка до покупців здійснюється спеціалізованим автотранспортом, який забезпечує збереження продукції.

Продукція компанії ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський» включає в себе такі торгові марки: ТМ «Знатна курка» і ТМ «ULAS» (рис.2.2).

ТМ «Знатна курка» — національний український бренд, який широко відомий в усіх торгових мережах і на ринках України, а також на ринках країн СНД (Вірменія, Грузія, Узбекистан, Казахстан, Азербайджан, Киргизстан, Таджикистан, Молдова).

ТМ «ULAS» — бренд, який завдяки системним постачанням і високій якості на сьогоднішній день широко відомий на ринках Близького Сходу, Азії, Африки та Океанії.



Рисунок 2.2 – Торгові знаки ТМ «Знатна курка» і ТМ «ULAS»

Збут продукції відбувається через Дніпропетровську, Запорізьку, Харківську, Київську філії, та Склад Одеса.

Варто зауважити, що акціонери скеровують значні кошти в у вдосконалення технології та виробництва. Інвестиційні програми передбачають модернізацію діючих і будівництво нових виробничих потужностей, і навіть цілих технологічних комплексів.

Все що АПГК «Дніпровська» виробляє, робиться людьми і для людей. Саме тому на першому місці стоїть якість продукції, задоволеність персоналу, формування лояльності споживачів за рахунок задоволення їх вимог та потреб до продукції компанії [22].

Разом з розширенням та модернізацією власного виробництва створюються нові робочі місця, посилюється інфраструктура, збільшується частка благодійності та рівень соціальної скерованості Компанії у регіоні.

## 2.2. Аналіз та дослідження ринку курячого м'яса України

Ринки продукції птахівництва в Україні відіграють надзвичайно важливу роль, адже птахівництво – одна з найбільш динамічних галузей тваринництва, що характеризується швидкими темпами відтворення поголів'я, найменшими витратами матеріальних засобів і затратами людської праці на одиницю виробленої продукції.

Продукція галузі займає важливе місце в забезпеченні населення високоякісними дієтичними продуктами харчування, а м'ясо птиці, завдяки харчовій цінності, вважається одним із найбільш корисних і поживних продуктів, які необхідні для здорового та збалансованого харчування людини.

М'ясо куряче є найпоширенішим м'ясом птиці у світі та більш споживаним з огляду на відсутність заборон з боку певних релігій.

М'ясо птиці є однією з базових складових «споживчого кошика» – набору продуктів харчування, який формується з використанням нормативів фізіологічної потреби організму людини в продуктах харчування виходячи з їх хімічного складу та енергетичної цінності, з урахуванням рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я.

Система правового регулювання у сфері птахівництва включає два рівні: рівень загальноправового регулювання (нормативно– правові акти, що визначають основи господарської діяльності в сільському господарстві) і рівень галузевого аграрно– правового регулювання (нормативно– правові акти, спрямовані на забезпечення діяльності у тваринництві загалом і, зокрема, в такій його підгалузі, як птахівництво).

Тваринництво є основною галуззю сільського господарства і має не тільки виробниче, а й соціальне значення для економіки країни. Його функціональне призначення полягає в забезпеченні населення такими видами

продуктів харчування, як молоко, різні види м'яса, яйця, а підприємства переробної промисловості – сировиною.

Як свідчать дані ДССУ [23], з 1991 року відбувалося значне скорочення поголів'я птахів. Лише у 2001 році кількість свійської птиці в Україні почала поступово збільшуватися. На сьогодні простежується активне відновлення та розвиток галузі, про що свідчить загальна тенденція до нарощування обсягів поголів'я птиці в Україні (рис.2.3)/

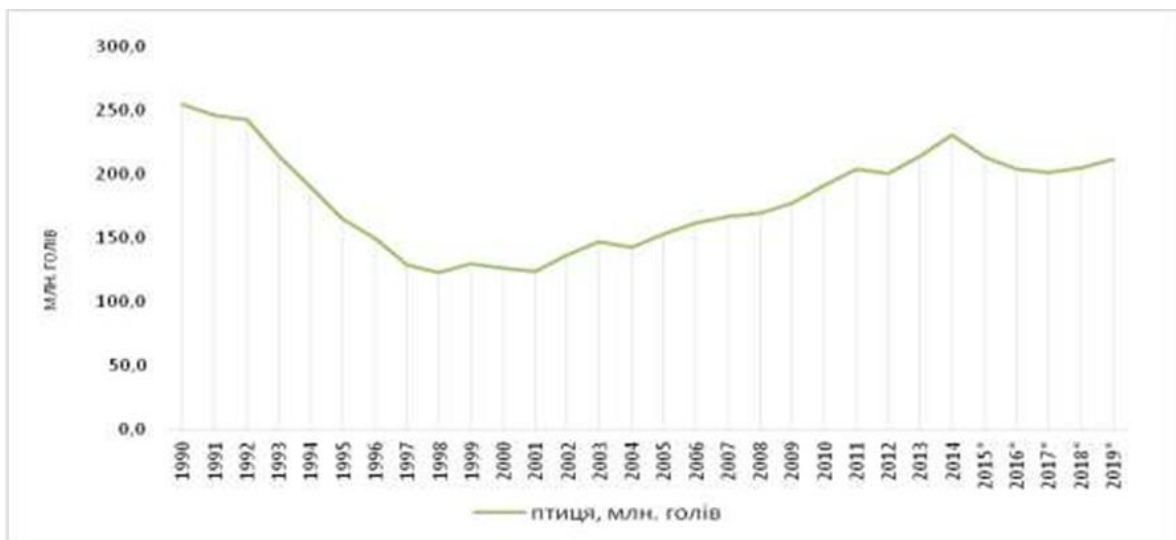


Рисунок 2.3 – Кількість птиці на 01 січня 1990 – 2019 років

В Україні простежується постійне зростання виробництва м'яса лише у сфері птахівництва. За даними ДССУ [24.25], протягом 2016 – 2017 років в Україні було вироблено 4 642 тис. тонн м'яса (всіх видів), з яких 2 352 тис. тонн м'яса птиці, 1 484 тис. тонн м'яса свинини та 740 тис. тонн м'яса яловичини й телятини (табл.2.1).

З огляду на вказані вище дані слід констатувати, що пропозиція м'яса птиці та свинини на внутрішньому ринку України значно перевищує пропозицію м'яса великої рогатої худоби та інших порід сільськогосподарських тварин.

За даними ДССУ, споживання м'яса та м'ясопродуктів протягом 2000 – 2017 років збільшувалось<sup>12</sup> (рис.2.4).

Таблиця 2.1 – Баланс м'яса та м'ясопродуктів за основними видами

|                               | 2017 (тис. тонн) |                         |            |             |                 | 2018 (тис. тонн) |                         |         |             |                 |
|-------------------------------|------------------|-------------------------|------------|-------------|-----------------|------------------|-------------------------|---------|-------------|-----------------|
|                               | м'ясо            | у тому числі            |            |             |                 | м'ясо            | у тому числі            |         |             |                 |
|                               |                  | яловичи – на і телятина | Свини – на | м'ясо птиці | інші види м'яса |                  | яловичи – на і телятина | свинина | м'ясо птиці | інші види м'яса |
| Виробництво                   | 2324             | 376                     | 748        | 1167        | 33              | 2318             | 364                     | 736     | 1185        | 33              |
| Зміна запасів на кінець року  | 2                | 1                       | 0          | 1           | 0               | 5                | 1                       | 2       | 2           | 0               |
| Імпорт                        | 182              | 16                      | 80         | 85          | 1               | 233              | 13                      | 95      | 120         | 5               |
| Усього ресурсів               | 2508             | 393                     | 828        | 1253        | 34              | 2556             | 378                     | 833     | 1307        | 38              |
| Експорт                       | 303              | 46                      | 13         | 241         | 3               | 351              | 59                      | 14      | 272         | 6               |
| Витрачено на нехарчові цілі   | 10               | 1                       | 4          | 4           | 1               | 10               | 1                       | 5       | 3           | 1               |
| Фонд споживання               | 2195             | 346                     | 811        | 1008        | 30              | 2195             | 318                     | 814     | 1032        | 31              |
| у розрахунок у на 1 особу, кг | 51,4             | 8,1                     | 19,0       | 23,6        | 0,7             | 51,7             | 7,5                     | 19,2    | 24,3        | 0,7             |
|                               | 2019 (тис. тонн) |                         |            |             |                 |                  |                         |         |             |                 |
|                               | м'ясо            | у тому числі            |            |             |                 | м'ясо            | у тому числі            |         |             |                 |
|                               |                  | яловичина і телятина    | свинина    | м'ясо птиці | інші види м'яса |                  | яловичина і телятина    | свинина | м'ясо птиці | інші види м'яса |
| Виробництво                   | 2355             | 359                     | 703        | 1259        | 34              | 3                | 2                       | 8       | 42          | 4               |
| Зміна запасів на кінець року  | 3                | 2                       | 3          | 2           | 0               | 283              | 14                      | 128     | 133         | 8               |
| Імпорт                        | 2641             | 375                     | 834        | 1394        | 42              | 399              | 56                      | 9       | 330         | 4               |
| Усього ресурсів               | 2641             | 375                     | 834        | 1394        | 42              | 399              | 56                      | 9       | 330         | 4               |
| Експорт                       | 10               | 1                       | 4          | 4           | 1               | 10               | 1                       | 4       | 4           | 1               |
| Витрачено на нехарчові цілі   | 2232             | 318                     | 821        | 1056        | 37              | 2232             | 318                     | 821     | 1056        | 37              |
| Фонд споживання               | 52,8             | 7,5                     | 19,4       | 25,0        | 0,9             | 52,8             | 7,5                     | 19,4    | 25,0        | 0,9             |
| у розрахунок у на 1 особу, кг | 52,8             | 7,5                     | 19,4       | 25,0        | 0,9             | 52,8             | 7,5                     | 19,4    | 25,0        | 0,9             |

За останні роки попит населення країни на м'ясо та м'ясну продукцію скоротився у 1,5 раза, а по регіонах від 1,3 до 2,6 раза. Основною причиною є скорочення обсягів виробництва з 4357,8 тис. тонн (в забійній вазі) у 1990 році до 2323,6 тис. тонн у 2016 році; значне підвищення роздрібних цін на всі види продуктів; низькі доходи переважної частини населення, його соціальна диференціація. Більше четверті населення країни на даний час мають грошові доходи нижче прожиткового мінімуму [34].

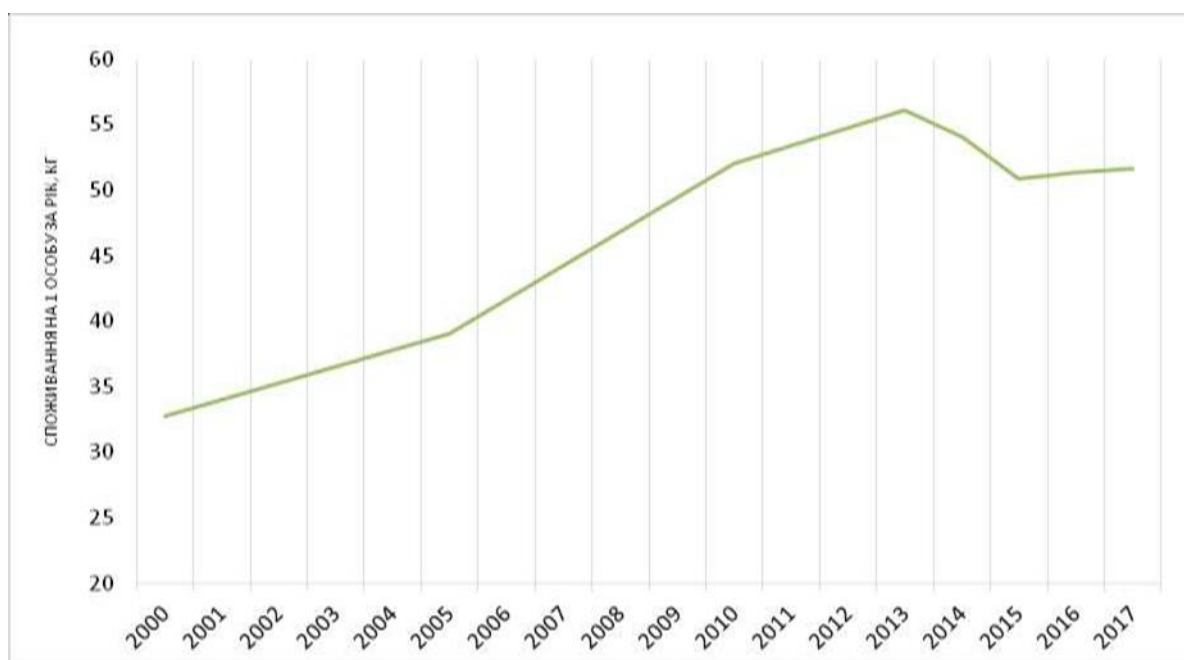


Рисунок 2.4 – Динаміка споживання м'яса тварин (всіх видів) у 2000 – 2017 роках в Україні

При цьому найбільш споживаними видами м'яса в Україні є курятина та свинина (рисунок 2.5) [26].



Рисунок 2.5 – Споживання на одну особу за рік, кг м'яса сільськогосподарських тварин (за видами)

М'ясо куряче є стандартизованим товаром. У 2013 році було розроблено та прийнято 15 національний стандарт України ДСТУ 3143:2013 «М'ясо птиці. Загальні технічні умови» (далі – ДСТУ 3143:2013) 16, який набрав чинності 01.07.2014 [27].



Аналіз споживчих цін на м'ясо куряче, м'ясо свинини та яловичини проводився за даними ДССУ [21].

Отже, відповідно до інформації, оприлюдненої на офіційному сайті ДССУ, середні споживчі ціни на тушку курки протягом 2017 року коливались від 41,78 грн/кг (у січні) до 55,38 грн/кг (у вересні), що свідчить про підвищення цієї ціни протягом року на 33 %. Протягом 2018 року споживча ціна на тушку курки коливалась від 53,72 грн/кг (у лютому) до 58,64 грн/кг (у жовтні), приріст: 9 %. Отже, середня ціна за 1 кілограм тушки курячої у 2017 році становила 48,58 грн, а в 2018 році – 56,18 грн.

Ринок м'яса курячого за специфікою виробництва товару поділяється на два сегменти:

- промислове виробництво м'яса курячого;
- виробництво м'яса курячого особистими селянськими господарствами (населенням).

При цьому обсяги виробництва м'яса курячого суб'єктами промислового виробництва значно перевищують виробництво м'яса птиці свійської особистими селянськими господарствами (населенням) (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Виробництво м'яса птиці свійської у 2016 – 2018 роках

| Виробництво м'яса птиці свійської (у забійній масі), тис. тонн | 2016* | 2017*  | 2018** |
|--|-------|--------|--------|
| сільськогосподарськими підприємствами                          | 992,4 | 1014,1 | 1084,6 |
| господарствами населення                                       | 174,4 | 170,6  | 174,3  |

Отже, основними виробниками м'яса курячого є суб'єкти господарювання (юридичні особи приватного права), у різних організаційно-правових формах, з різним рівнем підпорядкованості та інтеграції, які представляють промислове виробництво. При цьому найбільші учасники ринку є вертикально-інтегрованими аграрними холдингами, які об'єднують в єдиний технологічний процес усі основні ланки виробництва й обороту м'яса курячого.

За інформацією ДССУ та ДФС, протягом 2016 – 2018 років із території України було експортовано 809,056 тис. тонн м'яса курячого, з яких 231,431 тис. тонн у 2016 році, 259,381 тис. тонн у 2017 році та 318,244 тис. тонн у 2018 році, що становить 25,4 % виробленого протягом досліджуваних часових меж товару (рис. 2.6).

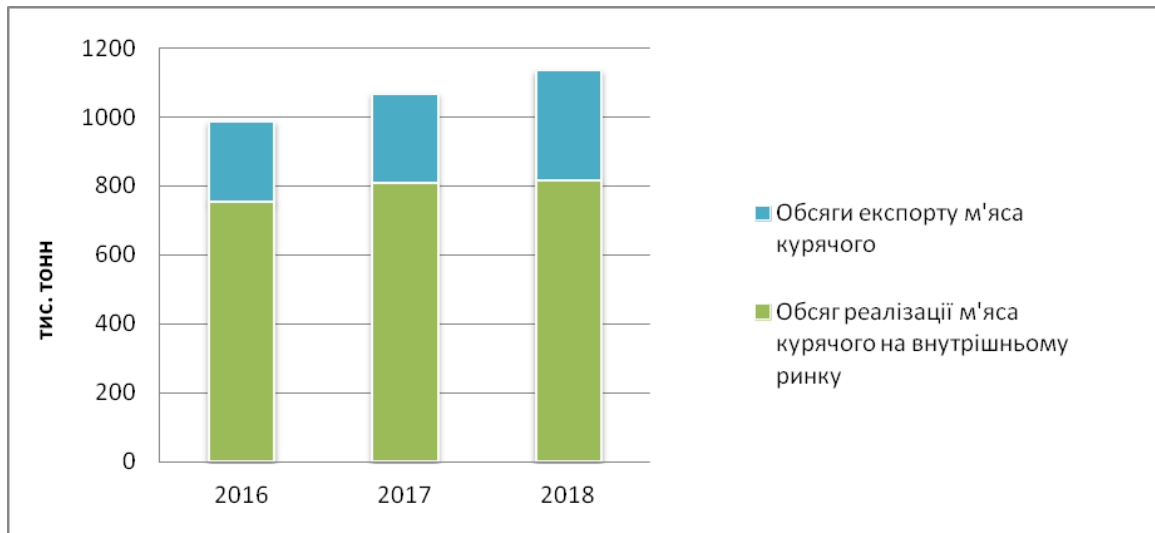


Рисунок 2.6 – Порівняння обсягів реалізації м'яса курячого на внутрішньому та зовнішньому ринках

З огляду на вказані вище дані, у 2017 році було експортовано мяса курячого на 12 % більше, ніж у 2016 році, а в 2018 році – на 37,5 % більше, ніж у 2016 році.

Однією з характерних тенденцій розвитку птахівництва за останнє десятиріччя є переміщення обсягів виробництва продукції із господарств населення до сільськогосподарських підприємств, що супроводжується посиленням процесу спеціалізації виробництва, підвищенням рівня механізації і автоматизації технологічних процесів, покращення епізодичного благополуччя птахо господарств, а отже і посилення конкурентоспроможності продукції птахівництва.

Слід врахувати і те, що до 84% виробленої у господарствах населення продукції використовується їх власниками для споживання і лише 16% – на реалізацію. Тому дана категорія господарств, що утримують у своєму

подвір'ї незначну кількість птиці не спроможні вирішувати проблему насичення продовольчого ринку України продукцією птахівництва.

### 2.3. Аналіз конкурентного середовища АПК «Дніпровська»

Виробництво м'яса птиці є галуззю, що найбільш динамічно розвивається в м'ясопродуктовому підкомплексі АПК України. Протягом останніх років виробництво курятини постійно зростає та забезпечує населення поживними продуктами харчування. Галузь досягла швидких темпів розвитку та експорт її продукції демонструє позитивні тенденції.

Українські виробники птахівницької галузі завойовують стійкі позиції на ринку за рахунок якісних характеристик продукції та цінової конкурентної переваги в порівнянні з імпортною аналогічною продукцією. На підприємствах галузі застосовують корми з меншою кількістю штучних добавок під час відгодівлі, а також використовують переваги зберігання продукції з урахуванням короткого шляху «від птахофабрики до столу» [9].

Сьогодні на ринку діють такі зразкові, високотехнічні вертикально інтегровані, потужні підприємства як: Група компаній «Миронівський хлібопродукт», Група компаній «Комплекс Агромарс», ТОВ «Агро– Овен», ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський», ПрАТ «Володимир– Волинська птахофабрика».

Проаналізуємо основних гравців на ринку виробництва м'яса птиці.

Група компаній «Миронівський хлібопродукт» є вертикально інтегрованим суб'єктом господарювання, який забезпечує всі етапи виробництва м'яса курячого: від виробництва інкубаційного яйця до розповсюдження та продажу кінцевої продукції, від вирощування зернових до виробництва необхідних для годування птиці комбікормів.

У складі Групи компаній «Миронівський хлібопродукт», на загальнодержавному ринку первинної реалізації м'яса курячого діють такі суб'єкти господарювання:

- ТОВ «Вінницька птахофабрика»;
- ПрАТ «Миронівська птахофабрика»;
- ПрАТ «Оріль– Лідер»;
- ДП «Перемога Нова»;
- СТОВ «Старинська птахофабрика»;
- ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

На рис. 2.7 представлені зображення товарних марок для товарів і послуг, які є власністю ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».



Рисунок 2.7 – Зображення товарних знаків які є власністю ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

«Комплекс Агромарс» – вертикально інтегрований аграрний холдинг, що динамічно розвивається та організаційно пов'язує всі етапи бізнесу від вирощування зернових культур, виготовлення комбикормів, розведення племінної птиці, відгодівлі курчат– бройлерів до забою птиці, перероблення м'яса і його реалізації через власну франчайзингову мережу.

На загальнодержавному ринку первинної реалізації м'яса курячого діють такі суб'єкти господарювання, які входять до складу Групи компаній «Комплекс Агромарс»: ТОВ «Курганський бройлер»; ТОВ «Агромарс ексім».

На рис. 2.8 представлені зображення товарних марок для товарів і послуг, які є власністю ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».



Рисунок 2.8 – Зображення товарних знаків які є власністю ТОВ «Комплекс Агромарс»

ТОВ «Агро– Овен» (Дніпропетровська обл., Магдалинівський р– н, смт Магдалинівка, вул. Радянська, буд. 2, ідентифікаційний код юридичної особи 25522107). Кінцевим бенефіціарним власником (контролером) ТОВ «Агро– Овен» є Заворотній Віктор Петрович. На рис. 2.9 представлені зображення товарних марок для товарів і послуг, які є власністю ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».



Рисунок 2.9 –Зображення знаків для товарів і послуг, які є власністю ТОВ «Агро– Овен»

ПрАТ «Володимир – Волинська птахофабрика» (Волинська обл., Володимир– Волинський р– н, с. Федорівка, ідентифікаційний код юридичної особи 00851376) є юридичною особою. Основним видом діяльності товариства за КВЕД є: 01.47 – розведення свійської птиці. На рисунку 2.10 зображено знаків для товарів та послуг, які є власністю та використовуються ПрАТ «Володимир– Волинська птахофабрика».



Рисунок 2.10 – Зображення знаків для товарів та послуг, які є власністю та використовуються ПрАТ «Володимир– Волинська птахофабрика»

Отже, за результатами дослідження встановлено, що найбільшим та найпотужнішим учасником ринку є Група «МХП», яка здійснювала діяльність на загальнодержавному ринку первинної реалізації м'яса курячого із частками 54,75 % у 2016 році, 46,21 % у 2017 році та 45,16 % у 2018 році.

Найбільшими конкурентами Групи «МХП» є Група «Агромарс» та імпортери. Третім за величиною частки на ринку є ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський».

Частки інших суб'єктів господарювання порівняно із вказаними суб'єктами господарювання є незначними та коливаються в межах 5 % у кожного.

Зведені дані щодо розрахованих часток суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність на загальнодержавному ринку первинної реалізації м'яса курячого, наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Частки основних учасників ринку первинної реалізації м'яса курячого

| Назва суб'єкта господарювання             | 2016 рік                          |   |                                   |                    | 2017 рік  |   |   |                    |
|---|-----------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------|---|---|---|--------------------|
|   | Виробницт – во, тис. тонн         | Реалізація на внутрішньому ринку, тис. тонн | Експорт, тис. тонн                | Частка на ринку, % | Виробницт – во, тис. тонн                                 | Реалізація на внутрішньому ринку, тис. тонн               | Експорт, тис. тонн  | Частка на ринку, % |
| Група «МХП»                               | [Інформація з обмеженим доступом] | [Інформація з обмеженим доступом]           | [Інформація з обмеженим доступом] | 54,75              | [Інформація з обмеженим доступом]                         | [Інформація з обмеженим доступом]                         | [Інформація з обмеженим доступом]                         | 46,21              |
| Група «Комплекс Агромарс»                 | 104,518                           | 105,781                                     | 3,601                             | 14,89              | 125,633   | 111,702   | 1,116   | 14,52              |
| ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський»         | 54,591                            | 54,441                                      | 0,983                             | 7,66               | 55,685  | 53,329  | 2,068   | 6,93               |
| ТОВ «Агро– Овен»                          | 45,669                            | 43,690                                      | 1,803                             | 6,15               | 46,566  | 43,342  | 2,635   | 5,63               |
| ПрАТ «Володимир – Волинська птахофабрика» | 36,497                            | 35,540                                      | 0,433                             | 5,00               | 37,287  | 34,768  | 1,241   | 4,52               |
| Імпортери                                 | 0,000                             | 69,289                                      | 0,000                             | 9,75               | 0,000   | 99,908  | 0,000   | 12,98              |
| Інші <sup>*</sup>                         | [Інформація з обмеженим доступом] | [Інформація з обмеженим доступом]           | [Інформація з обмеженим доступом] | 1,80               | [Інформація з обмеженим доступом]                         | [Інформація з обмеженим доступом]                         | [Інформація з обмеженим доступом]                         | 9,21               |
| Всього                                    | 915,882                           | 710,570                                     | 231,431                           | 100,00             | 967,155   | 769,532   | 259,381   | 100,00             |
| Назва суб'єкта господарювання             | 2018 рік                          |   |                                   |                    | Зміна частки (2017 рік до 2016 року), відсоткових пунктів | Зміна частки (2018 рік до 2017 року), відсоткових пунктів | Зміна частки (2018 рік до 2016 року), відсоткових пунктів |                    |
|   | Виробницт – во, тис. тонн         | Реалізація на внутрішньому ринку, тис. тонн | Експорт, тис. тонн                | Частка на ринку, % |   |   |   |                    |
| Група «МХП»                               | [Інформація з обмеженим доступом] | [Інформація з обмеженим доступом]           | [Інформація з обмеженим доступом] | 45,16              | – 8,54  | – 1,05  | – 9,59  |                    |
| Група «Агромарс»                          | 116,800                           | 105,757                                     | 0,111                             | 13,62              | – 0,37  | – 0,90  | – 1,27  |                    |
| ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський»         | 55,957                            | 49,937                                      | 5,785                             | 6,43               | – 0,73  | – 0,50  | – 1,23  |                    |
| ТОВ «Агро– Овен»                          | 45,337                            | 40,426                                      | 6,013                             | 5,21               | – 0,52  | – 0,42  | – 0,94  |                    |
| ПрАТ «Володимир – Волинська птахофабрика» | 39,025                            | 33,97                                       | 1,128                             | 4,37               | – 0,48  | – 0,15  | – 0,63  |                    |
| Імпортери                                 | 0,000                             | 111,958                                     | 0,000                             | 14,42              | 3,23  | 1,44  | 4,67  |                    |
| Інші <sup>*</sup>                         | [Інформація з обмеженим доступом] | [Інформація з обмеженим доступом]           | [Інформація з обмеженим доступом] | 10,79              | 7,41  | 1,58  | 8,99  |                    |
| Всього                                    | 1021,636                          | 776,461                                     | 318,244                           | 100,00             | 0,00  | 0,00  | 0,00  |                    |

На рисунку 2.11 зображено частки основних учасників ринку первинної реалізації м'яса курячого у 2019 році.

Враховуючи дослідження, група «МХП» має структурні ознаки монопольного (домінуючого) становища на ринку первинної реалізації м'яса курячого в територіальних межах України за період 2016 – 2018 років із частками 54,75 %, 46,21 % та 45,16 % відповідно.

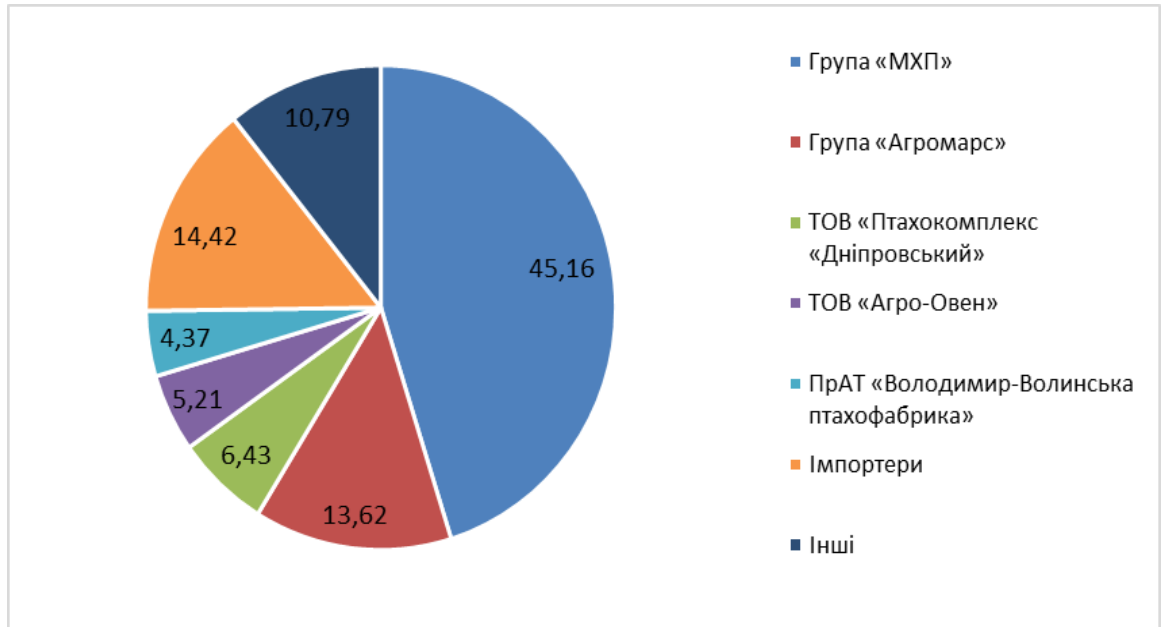


Рисунок 2.11 – Частки основних учасників ринку первинної реалізації м'яса курячого у 2019 році.

Головним стратегічним завданням підприємства є випуск продукції з заданими фізичними та естетичними параметрами, яка відповідає вимогам замовників, задовольняє запити споживачів, відповідає вітчизняним і міжнародним стандартам та забезпечує стійкий прибуток підприємства.

Для виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища проведемо SWOT-аналіз для АПГК «Дніпровська» (рис.2.12).

Отже, проведений SWOT-аналіз для АПГК «Дніпровська» довів що дане підприємство має ряд можливостей та сильних сторін, які дещо виділяють його на ринку птахівництва, але однозначно кількість слабких сторін перевищує, що робить підприємство не конкурентоспроможним. Тому підприємству слід ретельно прослідковувати та аналізувати ринок, підвищити можливість швидко реагувати на зміни в ньому.



До сильних сторін варто віднести: великий асортимент продукції; потужну виробничу базу підприємства; наявність сучасних технологій та техніки на підприємстві; досить короткий виробничий цикл; наявність власного підрозділу стандартизації та сертифікації продукції, безпосередній контроль якості на всіх етапах виробництва; наявність власного автопарку.

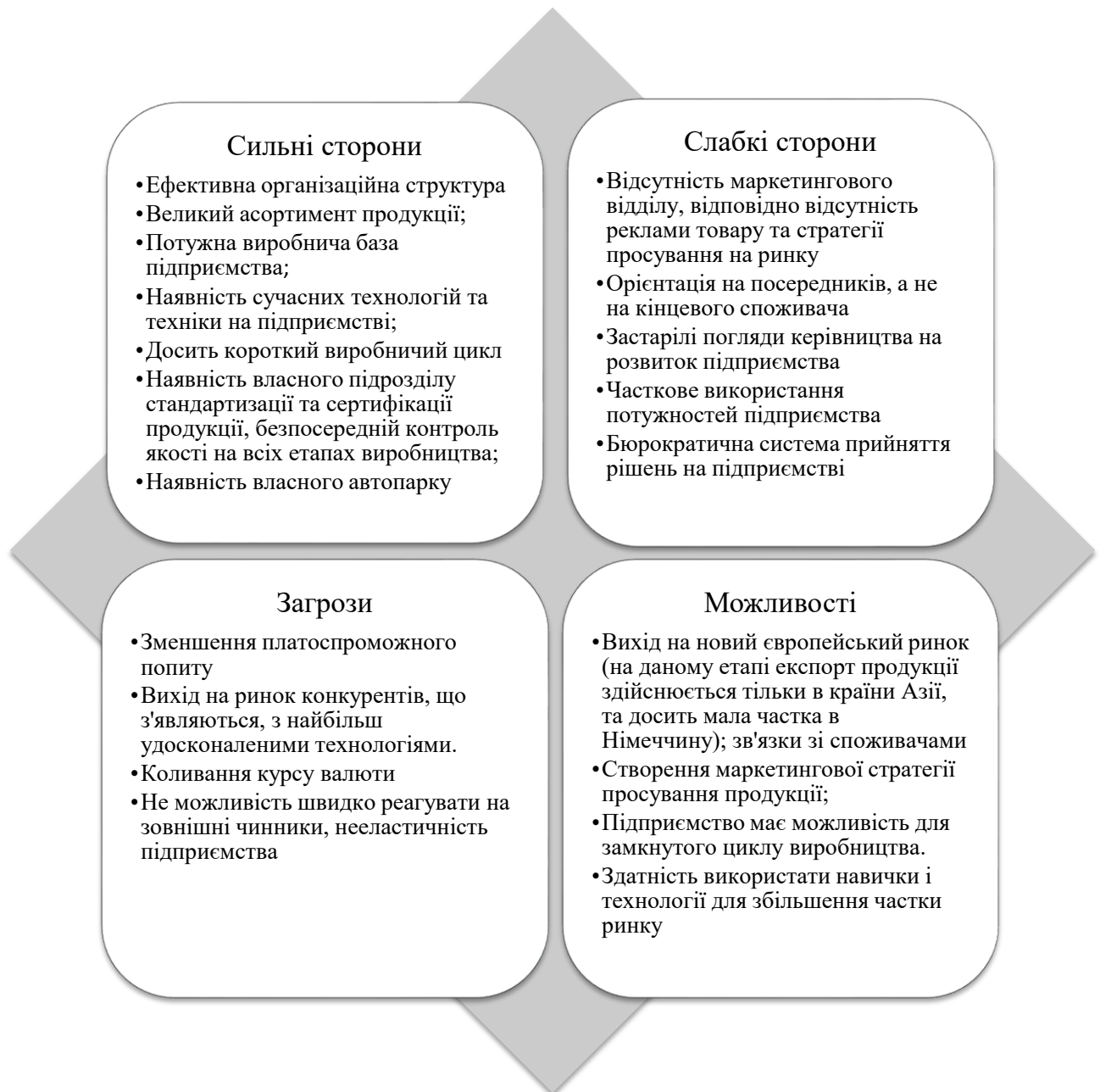


Рисунок 2.12 – Матриця SWOT– аналізу АПГК «Дніпровська»

До можливостей: вихід на новий європейський ринок (на даному етапі експорт продукції здійснюється тільки в країни Азії, та досить мала частка в Німеччину); створення маркетингової стратегії просування продукції; відкриття нових ринків збуту; підприємство має можливість для замкнутого циклу виробництва.

До слабкий сторін: орієнтацію на посередників, а не на кінцевого споживача; відсутність маркетингового відділу, відповідно відсутність реклами товару та стратегії просування на ринку; застарілі погляди керівництва на розвиток підприємства; часткове використання потужностей підприємства; некомпетентність працівників; плинність кадрів; бюрократичну систему прийняття рішень на підприємстві; недовіру до менеджерів середньої ланки зі сторони керівництва.

До загроз: втрату клієнтів; коливання курсу валюти; недовіра споживачів на рахунок якості товару; зменшення кількості посівних площ, що не дасть змогу забезпечити продуктивність всіх філій підприємства; не можливість швидко реагувати на зовнішні чинники, нееластичність підприємства.

Проведений SWOT– аналіз дає можливість визначити, що аграрні підприємства повинні прагнути посилити конкурентні позиції стосовно тих факторів, які є можливостями, з одночасною ліквідацією слабких сторін. У вітчизняній практиці ведення аграрного бізнесу сфера застосування стратегічного підходу до управління сільськогосподарським підприємством залишається досить обмеженою. Головною причиною цього є недостатнє дослідження методологічних проблем стратегічного аналізу та управління в аграрній сфері, зокрема використання SWOT– аналізу, що свідчить про необхідність їх додаткового дослідження.

Внутрішнє середовище підприємства характеризується такими категоріями:

Керівництво АПГК «Дніпровська» – не зацікавлена в розвитку підприємства команда, яка виконує обов'язки передані попередниками. Оскільки всі нововведення не зазнають успіху через значний консерватизм директорів колектив не зацікавлений в розвитку своєї справи.

Виготовлення продукції – підприємство займається повним циклом виробництва курячого м'яса (від виробництва корму та інкубації курчат до обвалки та фасовки готової продукції). Повними керівниками є Власники, без яких на підприємстві не приймаються рішення, що в свою чергу призводить до збільшення часу на вирішення невідкладних питань. Розподіл обов'язків між керівниками ланок існує, але всі рішення приймаються лише Президентом компанії.

Маркетинг – оскільки продукти харчування – це продукти, попит на які завжди буде високим, то маркетинг для даної галузі відіграє значну роль. Компанія прагне покращити маркетингову стратегію, адже це допоможе побороти конкуренцію. Підприємство зосереджене у західній Україні, відділ збуту справляється із повноваженнями: продукція є відомою і користується попитом. Але, відділу маркетингу взагалі не існує.

Фінанси – визначальне місце у структурі відносин суспільства посідають фінанси. Підприємство є ліквідним.

Можна зрозуміти, що внутрішнє середовище – це сукупність взаємопов'язаних елементів. Зміна в одній складовій обов'язково спричинить зміни в інших, причому не завжди в бажаному руслі, тому варто навчитись формувати організаційний потенціал.

На наш погляд основними конкурентами АПГК «Дніпровська» на внутрішньому ринку є: Миронівський Хлібопродукт (МХП), Комплекс «Агромарс», Компанія «Агро – Овен».

Агропромхолдинг поєднує кілька торговельних марок: «Наша Ряба» (куряча продукція), «Фуа Гра» (гусяче м'ясо), Chateau Galicia (гусяча продукція), «Сертифікований ангус» (яловичина). У 2015 році

агропромхолдинг займав 40,7% м'ясного ринку України. МХП експортує свою продукцію більш ніж в 65 країн світу.

Для просування своєї продукції компанія вивчила ринок м'яса курки. Упаковка «Наша Ряба» оформлена в зелено– жовтих тонах, що має вказувати на натуральність продукту. На це вказують і слогани компанії: «Натуральні продукти для здорового життя», «Піклуючись про курочку, ми піклуємося про Вас».

У зарубіжні країни м'ясо птиці поставляється під торговою маркою Qualiko. Слоганом Qualiko стало: Good for your family (Добре для вашої родини). Орієнтуючись на зарубіжного споживача, компанія зробила ставку на екологічність своєї продукції. Компанія замовила новий дизайн упаковки. Логотипом стала буква Q поміщена на зелений фон. Продукція марки експортується більш ніж в 60 країн.

На території України «МХП» єдина компанія, яка займається промисловим виробництвом гусячого м'яса та печінки. Експортує гусячу продукцію Миронівський Хлібопродукт під ТМ Chateau Galicia. Логотипом бренду стала золота гусяча голова з короною на синьому тлі. При створенні легенди бренду виробник вказував на екологічність продукції і високі стандарти якості, які можна порівняти з французькими та угорськими. Саме ці країни славляться виробами з гусячої печінки

Комплекс «Агромарс» Випускає куряче м'ясо під ТМ «Гаврилівські курчата» з 1998 року. Виробляє 9,2% українського м'яса. Друга українська компанія з експорту м'яса курки в зарубіжні країни. Постачає продукцію в Німеччину, Голландію, Ірландію, Ірак.

Компанія «Агро– Овен». Виробник курячого м'яса (бренд «Золотко»), свинини і яловичини. Частка компанії на українському м'ясному ринку – 4,6%. Продукцію поширює через власну торговельну мережу «Будинок м'яса».Фірмовий стиль магазинів допомагає м'ясного бренду виділитися серед конкурентів.

Таблиця 2.6 – Аналіз конкуренції АПГК «Дніпровська»

| Назва підприємства              | Торгові марки   | Вплив на підприємство   |
|---------------------------------|---|---|
| Миронівський Хлібопродукт (МХП) | «Наша Ряба» (куряча продукція),<br>«Фуа Гра» (гусяче м'ясо),<br>Chateau Galicia (гусяча продукція), | «-» Зниження цін, зменшення обсягів продажу.<br>«+» Введення нових видів продукції<br>«-» Різні якісні характеристики основної продукції<br>«+» Ширша товарна диференціація |
| Комплекс «Агромарс»             | ТМ «Гаврилівські курчата»   | «+» Зниження цін, зменшення обсягів продажу.<br>«-» Введення нових видів продукції<br>«-» Різні якісні характеристики основної продукції<br>«+» Ширша товарна диференціація |
| Компанія «Агро– Овен»           | ТМ «Золотко»  | «-» Зниження цін, зменшення обсягів продажу.<br>«+» Введення нових видів продукції<br>«-» Різні якісні характеристики основної продукції<br>«-» Ширша товарна диференціація |

Згідно з проведеним дослідженням кон'юнктури ринку м'яса птиці в Україні можемо стверджувати, що пропозиція цього продукту покриває попит на внутрішньому ринку, тобто ринок є збалансованим. Найбільше виробляють м'яса птиці підприємства Київської, Вінницької, Черкаської, Дніпропетровської та Херсонської областей, де зосереджені найбільші підприємства галузі птахівництва.

Ключовим гравцем на внутрішньому ринку є «Миронівський хлібопродукт», що створює загрозу для розвитку конкуренції. Виробники реалізують свої конкурентні стратегії на внутрішньому та зовнішньому ринку. Імпортують українське м'ясо птиць Єгипет, Іран, Молдову,

Казахстан, Вірменію, Грузію. Перспективним є розширення експорту за рахунок африканських ринків, ЄС та Китаю.

Однак, не дивлячись на великий обсяг виробництва всередині країни, українські виробники м'яса птиці конкурують на внутрішньому ринку із виробниками Польщі та Німеччини. Тобто для розвитку ринку необхідною є державна стратегія та політика імпортозаміщення з метою розвитку вітчизняного виробництва.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі даної магістерської роботи проведена загальна характеристика підприємства АПГК «Дніпровська».

Проведений SWOT– аналіз дає можливість визначити, що аграрні підприємства повинні прагнути посилити конкурентні позиції стосовно тих факторів, які є можливостями, з одночасною ліквідацією слабких сторін. У вітчизняній практиці ведення аграрного бізнесу сфера застосування стратегічного підходу до управління сільськогосподарським підприємством залишається досить обмеженою.

Головною причиною цього є недостатнє дослідження методологічних проблем стратегічного аналізу та управління в аграрній сфері, зокрема використання SWOT– аналізу, що свідчить про необхідність їх додаткового дослідження.

Згідно з проведеним дослідження кон'юнктури ринку м'яса птиці в Україні можемо стверджувати, що пропозиція цього продукту покриває попит на внутрішньому ринку, тобто ринок є збалансованим. Найбільше виробляють м'яса птиці підприємства Київської, Вінницької, Черкаської, Дніпропетровської та Херсонської областей, де зосереджені найбільші підприємства галузі птахівництва.

Ключовим гравцем на внутрішньому ринку є “Миронівський хлібопродукт”, що створює загрозу для розвитку конкуренції. Виробники реалізують свої конкурентні стратегії на внутрішньому та зовнішньому ринку. Імпортують українське м'ясо птиць Єгипет, Іран, Молдову, Казахстан, Вірменію, Грузію. Перспективним є розширення експорту за рахунок африканських ринків, ЄС та Китаю.

Однак, не дивлячись на великий обсяг виробництва всередині країни, українські виробники м'яса птиці конкурують на внутрішньому ринку із виробниками Польщі та Німеччини. Тобто для розвитку ринку необхідною є державна стратегія та політика імпортозаміщення з метою розвитку вітчизняного виробництва.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ АПГК «ДНІПРОВСЬКА»**

3.1. Удосконалення організаційно – управлінської структури маркетингової служби АПГК «Дніпровська»

Єдиних підходів до використання типових оргструктур управління маркетингом поки не існує. Зазвичай навіть однотипні підприємства застосовують різні організаційні структури. Мова скоріше може йти про застосування деяких загальних принципів побудови організаційних структур управління маркетингом, маючи на увазі, що їх матеріалізація може здійснюватися по-різному.

Організаційна структура управління маркетингом може будуватися з урахуванням таких особливостей (однієї або декількох): функції, географічні зони діяльності, продукти (товари) і споживчі ринки. Звідси можна сформулювати наступні принципи організації підрозділів маркетингу: функціональна організація, географічна організація, продуктова організація, ринкова організація і різні комбінації перерахованих принципів.

Функціональна організація – організаційна структура управління, при якій діяльність фахівців у підрозділах маркетингу організована виходячи з функцій маркетингу, які вони виконують (маркетингові дослідження, збут, реклама і ін.). Залежно від статусу маркетингових служб на підприємстві їх можуть очолювати директор, зам. директора, начальник відділу маркетингу, керівник групи маркетингу та ін. адміністративна особа.

З позицій маркетингу збут є однією з його функцій і підрозділ збуту (продажів) може входити до складу маркетингової служби. Однак на практиці підрозділ збуту, як правило, не входить в структуру маркетингових



служб, а утворює самостійну гілку в організаційній структурі управління підприємства. Цим підкреслюється особлива важливість збуту продукції та залежність фінансово– економічного становища підприємства від ефективності роботи збутових служб. У той же час співробітники збутових служб часто, маючи контакт із посередниками і споживачами, виконують і чисто маркетингові функції, наприклад, збирають інформацію про ставлення споживачів до продукції підприємства. Незважаючи на це, збутовики головним чином займаються оперативною, а не аналітичною роботою.

Крім вирішення конкретних маркетингових завдань важливими завданнями функціональних маркетингових служб є забезпечення орієнтації всієї діяльності підприємства на використання принципів маркетингу, координація роботи всіх підрозділів і служб підприємства в даному напрямку. Функціональна організація маркетингу є найбільш простий, однак її ефективність падає в міру зростання номенклатури товарів, що випускаються і розширення числа ринків збуту.

Це обумовлено в першу чергу тим, що в функціональній організації відсутня особа, яка відповідає за маркетинг окремих продуктів в цілому або за маркетингову діяльність на певних ринках (крім самого керівника служби маркетингу).

Географічна організація – організаційна структура управління маркетингом, в якій фахівці з маркетингу, в першу чергу збутовики, згруповані за окремими географічним районам. Така організація змушує збутовиків базуватися в межах території, що обслуговується, добре знати своїх споживачів і ефективно працювати з мінімальними витратами часу і коштів на роз'їзди.

Продуктова (товарна) організація – організаційна структура управління маркетингом, в якій за розробку і реалізацію стратегії і поточних планів маркетингу для певного продукту (групи продуктів) відповідає

керуючий продуктом, у якого в підпорядкуванні знаходяться співробітники, які виконують всі необхідні для даного продукту функції маркетингу.

Ринкова організація – організаційна структура управління маркетингом, в якій керуючі окремими ринками несуть відповідальність за розробку і реалізацію стратегії і планів маркетингової діяльності на певних ринках. Залежно від того сенсу, який вкладається в поняття «ринок», в організаційній структурі можуть бути виділені підрозділи, орієнтовані або на конкретних споживачів, або на певні галузі.

Організаційна структура управління маркетингом АПГК «Дніпровська» в своєму розвитку пройшла ряд трансформацій. Вона була створена в 1993 р і на перших порах піддавалася різним організаційним перебудовам, наприклад, діяла як одне ціле спільно з фінансовою службою, функціонувала як самостійний підрозділ і, нарешті, відповідно до рішення керівництва була об'єднана з відділом збуту (що стало логічнішим). На даний момент АПГК «Дніпровська» має відділ маркетингу та збуту з досить недосконалої організаційною структурою.

Розподіл функцій усередині відділу (тобто виділення груп) було зроблено лише в 1999 р і в такому вигляді існує до цих пір. Оцінка умов і факторів дозволяє вважати більш прийнятною для АПГК «Дніпровська» формування організаційної структури маркетингової служби за функціональною ознакою.

Запропонований варіант оргструктури (рис.3.1) представляється найбільш доцільним і адаптивним, оскільки діяльність відділу вже здійснюється за напрямками, але не носить упорядкованого характеру, тобто групи, які виконували певні функції, чітко ще не виділені.

Слід зазначити, що даний тип організаційної структури досить простий і логічний, і оскільки за останні роки на підприємстві не спостерігається скільки – небудь значного зростання номенклатури і розширення географії збуту, то вона найбільше відповідає його нинішнього становища.

Правильний вибір оргструктури управління маркетингом тільки створює передумови для ефективної роботи маркетингових служб. Необхідно укомплектувати служби кваліфікованими фахівцями, правильно розподілити між ними обов'язки, наділити їх необхідними правами, створити прийнятні умови для роботи.

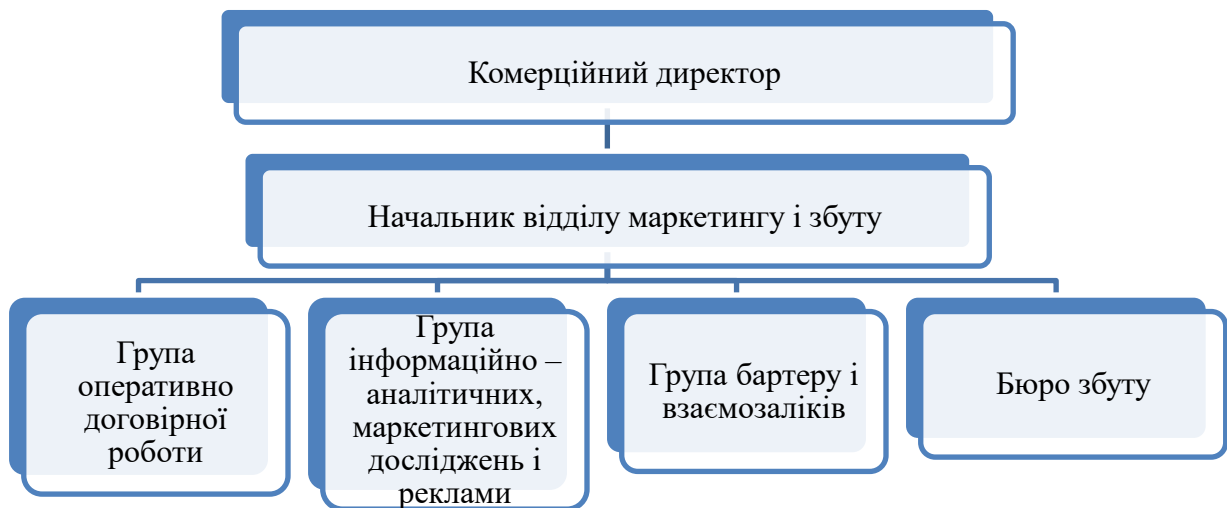


Рисунок 3.1 – Організаційна структура відділу маркетингу і збуту АПГК «Дніпровська»

Керівники і провідні фахівці маркетингових служб повинні задовольняти загальним вимогам, що пред'являються до персоналу (компетентність, високі моральні якості і т.д.). Крім того, вони повинні задовольняти ряду специфічних вимог, які визначаються особливостями роботи в області маркетингу. До числа таких вимог відносяться:

1. Системність знань, велика ерудиція і кругозір (володіти знаннями в області останніх досягнень науково– технічного прогресу, комерційної діяльності та виробництва).
2. Комунікабельність (вміти знаходити спільну мову з людьми різних світоглядів, звичок, характерів, що займаються різними видами діяльності).
3. Прагнення до нового, високий ступінь динамізму (вміти швидко реалізувати представився шанс).

4. Дипломатичність, вміння долати конфлікти (змушуючи йти на нововведення маркетологи, викликають певну протидію у керівників, вони ж в ряді випадків не хочуть оновлювати номенклатуру продукції, що випускається, чинять опір зниженню цін і підвищенню витрат на рекламу, і всі ці психологічні бар'єри повинен вміти долати фахівець).

Розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління маркетингом може бути здійснено раціональним чином тільки в тому випадку, коли на підприємстві досить чітко визначені місце і роль маркетингових підрозділів в загальній організаційно– управлінській структурі.

### 3.2 Пріоритетні напрямки в розвитку маркетингу підприємства АПГК «Дніпровська»

На кожному підприємстві процес переходу до маркетингової орієнтації повинен носити індивідуальний характер і залежати від сформованих зв'язків, обсягів виробництва продукції, географічного розташування та багатьох інших факторів.

Це вимагає від підприємства реалізації трьох груп заходів: організаційних (внесення змін до структури та методів управління підприємством); правових (адміністративне закріплення знову організованих функціональних служб (відділів, груп), розробка Положення про маркетингову службу, внесення змін до Статуту підприємства, при необхідності); методичних (розробка стратегії і тактики маркетингової діяльності).

Формування маркетингової діяльності включає: побудову організаційної структури; підбір фахівців з маркетингу; розподіл прав, обов'язків і відповідальності в системі управління маркетингом; організацію

взаємодії маркетингової служби з іншими підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем.

Аналіз практичної діяльності показує, що формування системи управління маркетингом на підприємствах з метою інтенсифікації маркетингової діяльності необхідно проводити шляхом вдосконалення існуючих і створення нових процесів в сфері управління маркетингом.

Як відомо, система управління маркетинговою діяльністю включає підсистему маркетингової інформації (системи внутрішньої звітності, маркетингового пошуку, результати маркетингових досліджень), принципи, функції та методи управління (процедури, методи аналізу, планування, прогнозування і контролю), а також об'єкти дослідження.

Рішення даних завдань забезпечує реалізацію пріоритетних функціональних обов'язків самого маркетингу: дослідження маркетингової ситуації і прогноз її розвитку; аналізу і оцінки ринкових можливостей і перспектив підприємства; розробки маркетингової стратегії і вибору засобів її реалізації, контролю та коригування стратегій.

Розробці цілей і стратегій повинен передувати аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх факторів (можливостей), аналіз продовольчого ринку. Аналіз внутрішніх можливостей включає аналіз виробничого потенціалу підприємства (кадрового, технічного, фінансового, інтелектуального та ін.). Організації матеріально– технічного забезпечення виробництва, збутової і виробничої політики, характеру і форм ринкової орієнтації виробництва і т.д.

Внутрішній аналіз повинен бути спрямований на знаходження сильних і слабких сторін у самому підприємстві, причому сильні сторони потрібно використовувати, а слабкі необхідно виключити або поліпшити.

Наприклад, АПГК «Дніпровська», в повній мірі використовує для залучення споживачів такі сильні сторони своєї діяльності, як можливість діагностичної та консультаційної допомоги посередникам і споживачам,

лідерство у виробництві та забезпеченні більшості товарних марок, наявність висококваліфікованих фахівців для їх виробництва.

Маркетингова стратегія формується на основі трьох взаємопов'язаних елементів:

- визначення цільових ринків (сегментів);
- визначення позиціонування;
- визначення комплексу маркетингу.

У комплексі маркетингу маркетингові інструменти – продукт, місце, ціна і просування – повинні бути реалізовані так, щоб маркетингові цілі були досягнуті.

Реалізація конкурентних стратегій вимагає проведення ситуаційного аналізу діяльності підприємства: по використанню ресурсів, перспективам розвитку (обсяг продажів, частки ринку, маркетингові витрати та ефективності маркетингу).

Так як напрямки реалізації маркетингових заходів в більшості випадків доводиться коригувати, необхідно мати досить часу для внесення поправок в маркетинговий план підприємства. З цією метою нами пропонується методика аналізу продажів (єдина система збутової звітності за трьома групами параметрів: об'єкти, показники, тимчасові періоди).

Для аналізу частки ринку необхідно визначити:

- частку ринку в галузі виробництва продуктів птахівництва;
- частку ринку по кожній товарній групі;
- відносну частку ринку (у порівнянні з найбільшим конкурентом);
- частку ринку по каналах розподілу;
- частку ринку за географічними сегментами.

Проведений аналіз практичної діяльності дозволяє розробити модель організації маркетингової діяльності підприємства на продовольчому ринку на прикладі конкретного господарюючого суб'єкта – АПК «Дніпровська», рис. 3.1.

Основними напрямками розвитку маркетингової діяльності підприємства на наступний 2021 рік по секторам можна визначити наступним чином:

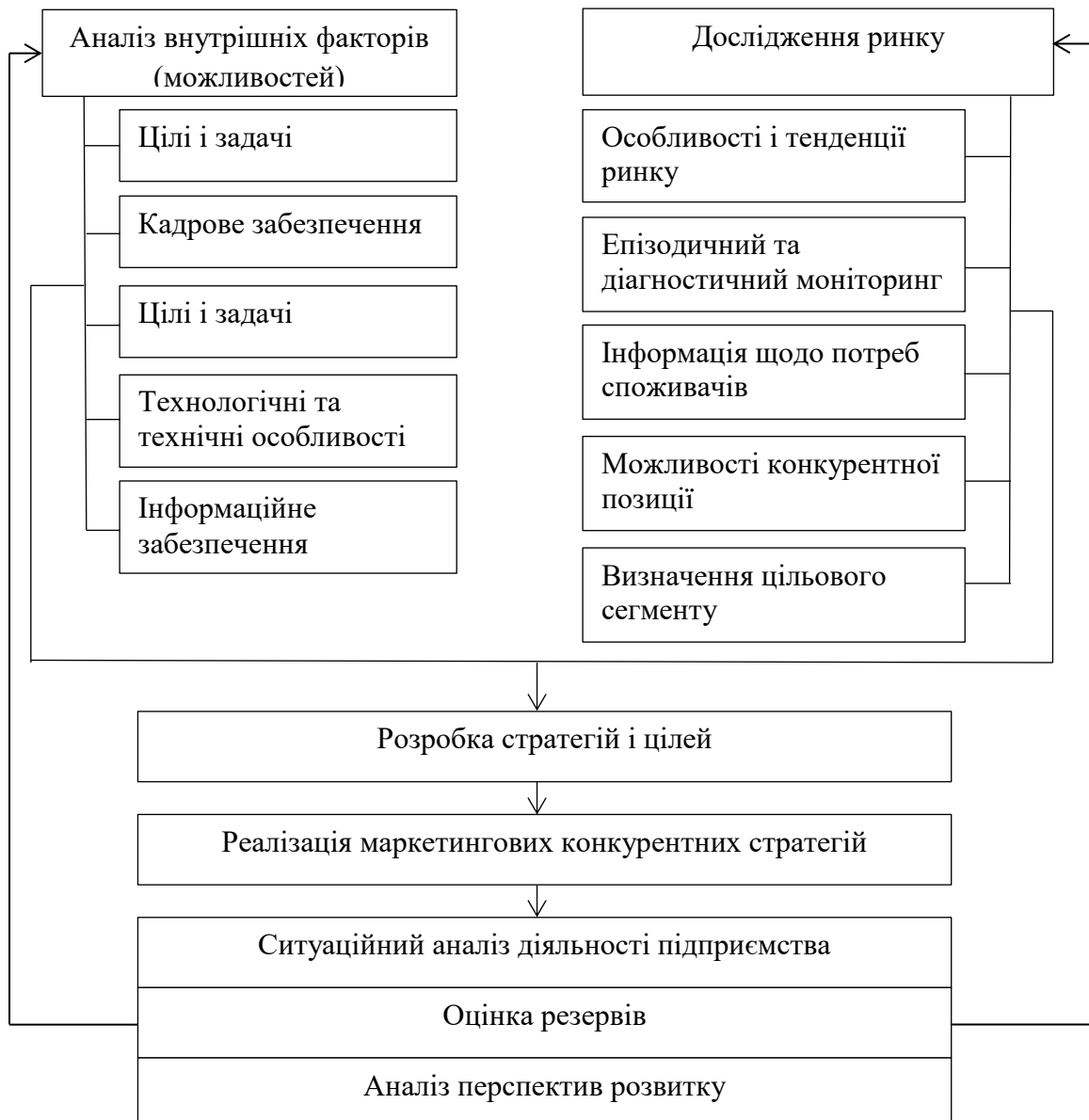


Рисунок 3.1 – Модель організації ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства

1) в маркетингових дослідженнях: необхідність проведення масштабних і локальних досліджень, моніторингу для виявлення купівельних переваг і кон'юнктурних зрушень;

2) в розробці товару: інтенсивніше модифікувати продукцію і впроваджувати товари– новинки;

3) в ціновій політиці: формування адаптивних цінових стратегій і методів ціноутворення;

4) в рекламній діяльності: цільова реклама (галузеві видання, рекламні звернення, виступи перед головними фахівцями на семінарах– нарадах), виставки;

5) в персональних продажах: використання методів та інструментарію маркетингу взаємодії;

6) в організації розподілу: створення довготривалих відносин, конструктивне поєднання розширення дилерської мережі і прямих контактів зі споживачами.

Створення та зміцнення власної сбутової мережі слід розглядати не тільки як орієнтацію на власні сили, а й як прагнення мати надійне, постійне джерело інформації про основні тенденції попиту на продукцію.

На базі маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури і оцінки конкурентної позиції АПГК «Дніпровська», можуть бути розроблені маркетингові стратегії, що враховують зміну ринкової кон'юнктури: за видами продукції як лідера ринку (рис.3.2), як претендента на лідерство (рис.3.3), як підприємства – послідовника і підприємства обслуговуючого ринкові ніші.

Існуюча виробнича база, необхідність і можливість оновлення обладнання, і, отже, технології виробництва, високий потенціал персоналу, переваги в можливостях обслуговування, консультування головних фахівців і керівництва підприємства, лідируюче становище АПГК «Дніпровська», у виробництві і реалізації ряду товарів – все це створює умови і широкі перспективи для вдосконалення його маркетингової діяльності.

Використовуючи підвищення продуктивності праці за рахунок вдосконалення структури витрат, асортименту продукції, підвищення її



цінності, АПГК «Дніпровська», по цілому ряду продукції забезпечило перевагу перед конкурентами. Організація виробництва по заявкам дала можливість підприємству скоротити витрати на сировину, матеріали, запаси на складі готової продукції. А залучення висококонкурентних партнерів і посередників для виробництва напівфабрикатів і товарних компонентів призвело до скорочення витрат на сировину, матеріали, заробітну плату, часу виготовлення.

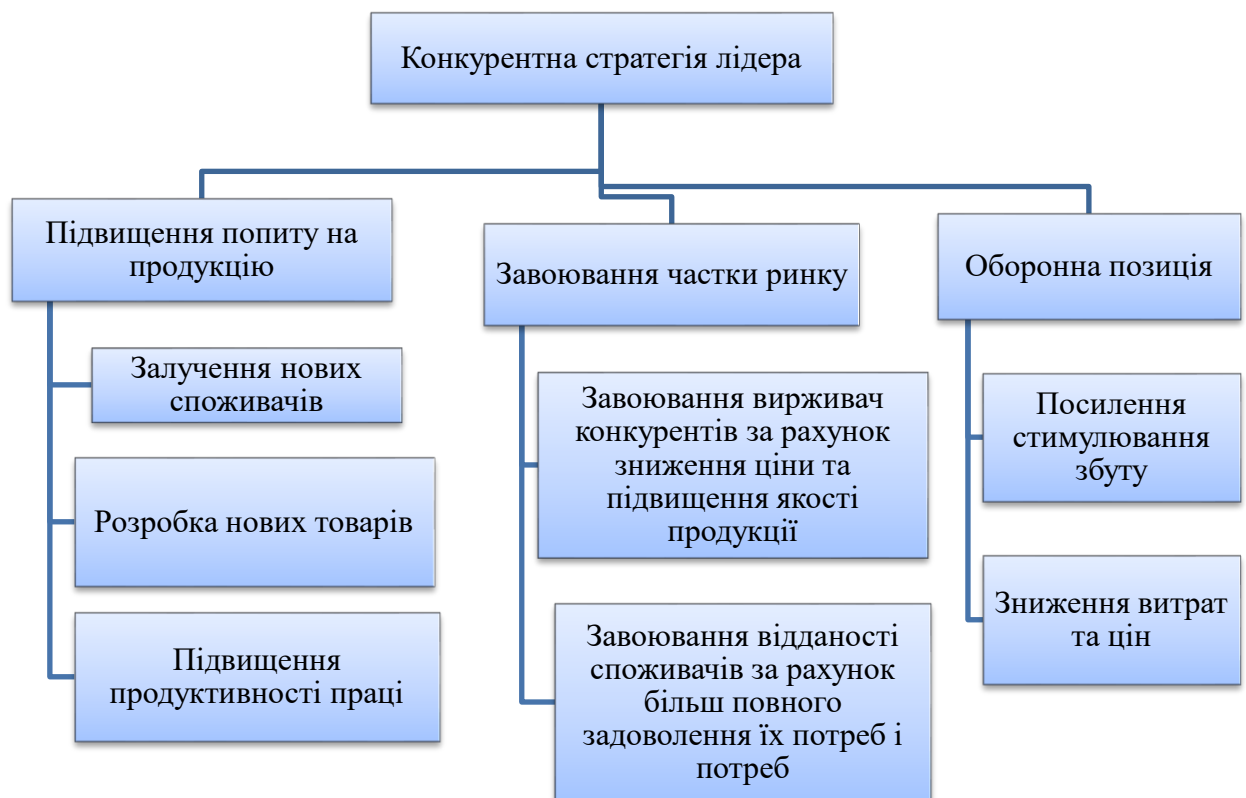


Рисунок 3.2– Конкурентна стратегія підприємства, як лідера галузевого виробництва

Підвищення цінності і значущості підприємства забезпечується виконанням договорів на надання послуг, наданням знижок з ціни постійним покупцям.

Дослідження показують, що АПГК «Дніпровська», в комплексі маркетингу повинна вживати активних заходів щодо захисту поточної

ринкової позиції за рахунок: посилення стимулювання збуту, обґрунтованих і конкурентних цін, розвитку сервісного обслуговування.



Рисунок 3.3 – Конкурентна стратегія АПГК «Дніпровська», як компанії претендента

Конкурентна стратегія АПГК «Дніпровська», як підприємства – претендента (ряд товарів– новинок) залежить від того, кого з конкурентів воно збирається атакувати. Важливим фактором тут є те, що попит споживачів на окремі товарні групи не задоволений. Крім того, є досвід неефективної дії збутових систем конкурентів. Тому конкурентна стратегія АПГК «Дніпровська», як підприємства – претендента, має на меті домогтися лідируючої позиції на ринку.

Конкурентна стратегія АПГК «Дніпровська», як підприємства, обслуговуючого певну ринкову нішу, ґрунтується на тому, що, концентруючись на обслуговуванні певних ринкових сегментів, підприємство, проводячи постійний моніторинг, досить добре знає свою цільову групу споживачів, це дозволяє йому задовольняти їх запити.

Наприклад, наступальна стратегія АПГК «Дніпровська», з виробництва та забезпечення споживачів делікатесної продукцією з м'яса птиці може реалізуватися за рахунок деякого зниження цін на них, а також упаковки та

розфасовки товару. Постачання широкого асортименту продукції, сервісний супровід дозволяють залучити все більше споживачів, що віддадуть перевагу продукції АПГК «Дніпровська», в комплексі. До наступальної стратегії можна віднести і залучення додаткових ресурсів ділових партнерів підприємства, що також сприяє збільшенню обсягів виробництва і зростання продажів.

### 3.3 Удосконалення комунікаційної політики АПГК «Дніпровська»

Для АПГК «Дніпровська», що виробляє продукцію масового попиту, пріоритетними елементами комунікаційного комплексу просування, є реклама і стимулювання збуту. Поряд з ними, особливого значення набувають заходи щодо формування певного іміджу в очах споживачів, посередників і партнерів за допомогою PR– заходів, а також підняття іміджу за допомогою виставок, демонстрацій, презентацій.

Стимулювання збуту являє собою набір різноманітних засобів стимулюючого впливу, покликаних прискорити і / або посилювати відповідну реакцію ринку. У той час як реклама закликає: «Купуйте наш товар!», стимулювання збуту наполягає: «Купіть його зараз!».

З метою забезпечення ефективного просування товарів на ринок АПГК «Дніпровська», доцільно використовувати для стимулювання три об'єкти, а саме:

- споживачів;
- торгових посередників;
- власний персонал.

При цьому застосовуються різні методи і прийоми стимулювання, які засновані на знанні і використанні потреб, переваг і умов прийняття рішень відповідно споживача, посередника і персоналу.

АПК «Дніпровська», при стимулюванні найбільш доцільно використовувати поєднання двох стратегій: проштовхування товару (при стимулюванні посередників) і залучення (при стимулюванні споживачів).

Стимулювання споживачів. Чи не ризикуючи сильно помилитися, можна стверджувати, що в світі знайдеться не дуже багато людей, які вірять власних відчуттів менше, ніж чужим враженням і розповідями.

Дегустації та поширення зразків гармонійно вписуються в комунікаційну стратегію в каналі збуту, звану втягуванням або залученням споживачів. Використання цієї стратегії спонукає кінцевих споживачів здійснювати покупки.

Мета – створити на рівні кінцевого попиту сприятливе ставлення до товару, що спонукає посередників до вимушеної співпраці з виробником. Цінність цієї стратегії полягає в тому, що її успіх нейтралізує можливість тиску з боку посередників у каналі розподілу і забезпечує їх широкомасштабне співробітництво.

Системно організовані дегустації при охопленні значної кількості покупців цільового сегмента дають крім короткострокових результатів ще й довгостроковий ефект. Тому дегустації можуть розглядатися і як механізм інвестування в імідж підприємства і його торгову марку, який переслідує мету створити сприятливий імідж марки і придбати капітал популярності, що згодом забезпечить кращі гарантії взаємодії з посередниками.

Проведення дегустацій переслідує кілька цілей:

- ознайомити кінцевого споживача з новими видами продукції;
- розширити асортимент в торгових точках;
- забезпечити умови, при яких покупка стає «автоматичним», менш емоційно значущою подією, коли покупець, не замислюючись, бере відомий йому продукт, якому він довіряє;
- забезпечити умови швидкого перемикання споживачів з продукції інших виробників на продукцію АПК «Дніпровська»;

- збільшити обсяги продажів;
- зміцнити імідж АПГК.

Асортимент продукції птахофабрики, представленої в 1 торговій точці, повинен становити не менше 5 найменувань, що обумовлено рядом причин:

1. Обов'язкова наявність знову введеної продукції;
2. Обов'язкова наявність продукції, по якій є спад продажів;
3. Наявність продукції, яка в даній точці з яких– небудь причин не продавалася;
4. Наявність продукції з незначними обсягами реалізації;
5. Наявність продукції, що є аналогом продукції конкурентів;
6. Відвідувачами магазину є люди різних верств населення і різних смакових пристрастей, тому повинні бути представлені як дешеві, так і більш дорогі товари.

Комплекс заходів зі стимулювання збуту в місцях продажу повинен розробляється спільно виробником і самої організацією торгівлі. Актуальність подібного співробітництва пояснюється збігом інтересів цих учасників ринку в досягненні стимулювання збуту товарів, що реалізуються в роздріб.

Слід використовувати такі сучасні прийоми і методи маркетингових комунікацій в місцях продажу:

- зовнішні засоби (зовнішні вивіски, світлові табло, зовнішні вітрини роздрібних торгових підприємств), основне завдання яких полягає в стимулюванні відвідування покупцем торгової точки;

- внутрішні засоби, до яких відносяться всі прийоми і методи просування товарів, що реалізуються безпосередньо в торговому залі.

Основне завдання цих засобів полягає в залученні уваги, нагадуванні, виділення із загальної маси аналогічних товарів конкурентів, стимулювання рішення про покупку.

Елементи фірмового стилю в оформленні інтер'єру торгової точки, одягу продавців, пакувальних матеріалах грають велику роль особливо в магазинах фірмової торгівлі.

Широке поширення в практиці великих торгових центрів останнім часом отримали «Товарні інформаційні центри», які являють собою термінали з кількома видеомоніторами, на яких постійно демонструються рекламні відеокліпи про продукції, представлені в магазині. Їх використання дозволить збільшити збут продукції (в деяких випадках його збільшення доходить до 75%).

Ефективність реклами в місцях продажу багато в чому залежить від раціонально організованої викладки товарів. Не можна не враховувати і той факт, що раціональне освітлення торгових приміщень і особливо місць викладки товарів допомагає привернути увагу покупців.

Всі ці моменти повинні враховуватися при організації заходів в місцях продажів. Крім того, потужним комунікаційним засобом є упаковка. Крім чисто інформативною, вона також виконує і стимулюючу роль. Тому дуже важливо яскраве, що кидається в очі оформлення товару, так як комунікативний вплив упаковки на споживача і його зворотна реакція практично збігаються в часі.

Сама упаковка має «фірмовий» характер за рахунок використання товарного знака, логотипа, фірмових кольорів. Слід враховувати, що окремі заходи по просуванню товарів в місці продажу не дають значного ефекту і лише спільне використання різних елементів комплексу просування дозволяє, як отримати комунікативний ефект, так і істотно збільшити продажі.

Стимулювання посередників. Даний вид стимулювання має величезне значення. Від дій продавця багато в чому залежить результат покупки і ставлення до неї покупців. За даними досліджень, поінформованість продавця підштовхувала професіоналів, що дві третини покупців набували

рекомендований товар. У разі, коли продавець був незнайомий з реалізованим товаром, його купував тільки кожен п'ятий відвідувач магазину.

Наполегливість продавця, який не викликає довіру, може привести тільки до посилення негативного ставлення до покупки. Крім того, продавець повинен вміти пристосовуватися до потреб покупців, демонструючи готовність допомогти в їх задоволенні.

При роботі з великими універсальними магазинами використовують в якості прийому стимулювання відшкодування за рекламу, рекламу в місці продажу або за вигідне розташування товару в торговому залі. Розміри відшкодування визначаються за погодженням сторін.

Найбільш ефективним способом перетворити нейтрального продавця в союзника і помічника є надання безкоштовних зразків продукції. Продавець повинен сам переконатися в якості пропонованого йому на продаж товару і сформулювати власну думку про нього. В якості засобів заохочення посередників і покупців також можна використовувати рекламні сувеніри з символікою виробника: ручки, календарі, значки, брелоки, футболки та інші корисні дрібниці. Згідно з проведеним дослідженням 63% опитаних споживачів мали з собою або носили на собі рекламні сувеніри. Понад три чверті з них могли згадати назву рекламодавця або рекламне повідомлення до того, як показати його інтерв'юеру.

Торговий посередник не повинен бути пасивним учасником торгового процесу, а повинен стати активним помічником виробника в задоволенні потреб реальних або потенційних покупців.

Участь у виставці є неодмінною складовою частиною інструментарію маркетингу будь-якої компанії. Чи який-небудь інший з інструментів маркетингу володіє властивою їм здатністю представити у всій повноті підприємство і його продукцію, одночасно надаючи можливість особистого контакту з клієнтами.

На виставках може здійснюватися цілий комплекс цілей маркетингу: налагодження потрібних для продажу зв'язків, зв'язків з громадськістю в інтересах підприємства, спостереження за конкурентами з метою вивчення ринку, при випуску нової продукції виставка може використовуватися для стимулювання збуту і реклами.

Участь у виставках вимагає значних витрат часу і матеріальних витрат (на покупку холодильного обладнання, оформлення стендів, оренду, перевезення і заробітну плату працівників, витрати на рекламні матеріали: каталоги, проспекти), завдяки чому воно є найдорожчим комунікативним засобом з незначною економічною ефективністю. Але комунікативна ефективність від участі у виставці не зрівняється ні з одним іншим засобом.

Слід враховувати, що в останні десятиліття виставки як вузлові пункти вітчизняної і світової торгівлі грають все більшу роль. З одного боку, завдяки тому істотного значення, яке надається виставкам як інструменту збуту і придбання; з іншого боку, завдяки тому, що виставки як інструмент маркетингу при правильному використанні їх можливостей відіграють значну роль в досягненні успіху підприємства.

Стимулювання праці персоналу ефективно тільки в тому випадку, коли органи управління вміють домагатися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання персоналу і службовців – не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати його краще те, що обумовлено трудовими відносинами.

Елементи системи морального і матеріального стимулювання в різних компаніях значно відрізняються. У більшості фірм Західної Європи поступово скорочується частка матеріальної винагороди і збільшується частка нематеріальних стимулів, В той час як в Україні відбувається збільшення частки в доходах матеріальної винагороди.

Якщо розглядати питання стимулювання праці з фінансової точки зору, то заробітна плата є найважливішим інструментом впливу на ефективність



праці працівника. Але при всій значущості заробітна плата більшості успішних фірм не перевищує 70% доходу працівника, інші 30% беруть участь у розподілі прибутку.

Стимулювання праці персоналу відбувається також за рахунок премій та інших заохочень, які знаходяться в прямій залежності від відсотків перевищення плану по реалізації продукції.

В якості додаткових стимулів можуть виступати наступні:

- доставка до місця роботи і відшкодування вартості проїзних квитків;
- субсидії на харчування;
- знижки на покупку товарів підприємства в магазині при виробництві;
- допомога в навчанні (підвищення кваліфікації);
- подарунки до свят;
- медичне обстеження;
- оплата тимчасової непрацездатності та інші.

Але тільки премії та інші матеріальні стимули не зможуть підвищити працездатність персоналу і створити єдину команду. Необхідно, крім матеріальних, застосовувати на підприємстві ще й нематеріальні стимули для більшої ефективності, до яких відносяться такі важливі організаційні способи як створення більш сприятливих умов праці і перспектив посадового і професійного зростання, що дає можливість проявити свої творчі здібності.

Таким чином, активізація діяльності персоналу сучасного підприємства є однією з найважливіших функцій менеджменту. Використання різних форм і методів стимулювання дозволить керівництву підприємства сформувати дієву мотивацію кадрів до ефективної діяльності, що в свою чергу, сприятиме не тільки функціонуванню, а й розвитку підприємства.

Формування і реалізація комплексу рекламних заходів і окремих його складових має починатися з визначення цілей рекламної кампанії і цільовою аудиторією.

Цілі комплексу рекламних заходів, розробленого для АПГК «Дніпровська» можна представити таким чином:

1. Збільшення частки АПГК «Дніпровська» в числі всіх учасників загальноукраїнського і регіональних ринків виробників м'ясної продукції.

2. Позиціонування АПГК «Дніпровська» як виробника виключно якісної продукції, і, як наслідок, досягнення цього рівня.

3. Зміцнення іміджу АПГК «Дніпровська» в очах громадськості як єдино альтернативного виробникам – нерезидентам учасника регіонального ринку південного і центрального регіону.

4. Масштабне оповіщення населення про вихід нової продукції.

Поряд з основними – повинні розроблятися і додаткові підцілі, такі як:

1. Інформувати потенційних покупців про те, що вигідно купувати продукцію АПГК «Дніпровська».

2. Пояснити, чому вигідно купувати цю продукцію.

3. Мотивувати потенційного покупця до негайної здійснення покупки продукції АПГК «Дніпровська».

4. Інформувати потенційних споживачів про те, що вигідно купувати продукцію АПГК «Дніпровська» незалежно від характеру і досвіду попередніх покупок.

5. Пояснити, чому це вигідніше.

6. Переконати в тому, то це вигідно.

7. Мотивувати потенційного споживача до набуття статусу постійного покупця продукції АПГК «Дніпровська».

Для реалізації ефективної рекламної політики підприємства необхідно орієнтуватися на цільові ринкові сегменти, певні, перш за все, відповідно до географічної і демографічному принципам.

Оскільки продукція, вироблена в АПГК «Дніпровська» реалізується в більшості регіонів України, то географічний підхід передбачає масштабне охоплення всієї території.

З демографічної ж точки зору споживачів доцільно розглядати в двох аспектах. По– перше, по етапу життєвого циклу сім'ї, оскільки характер покупок диференціюється в часі. І, по– друге, за рівнем доходів, де споживачі поділяються на групи з низькими, середніми і високими доходами. Детальна характеристика демографічних сегментів ринку продукції галузі птахівництва, розроблена нами представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика цільової аудиторії АПГК «Дніпровська»

| Показник                                 | Група № 1                         | Група № 2  | Група № 3   |
|--|-----------------------------------|--|---|
| Рівень доходу                            | Споживачі з низьким рівнем доходу | Споживачі з середнім рівнем доходу   | Споживачі з високим рівнем доходу   |
| Доход на одного члена сім'ї              | Меньш ніж 2000 грн.               | Від 2000 грн. до 6000 грн.   | Від 6000 грн.   |
| Особи, які приймають рішення про покупку |                                   |  |   |
| Стать                                    | Жінки, чоловіки                   | Жінки  | Жінки. чоловіки   |
| Вік                                      | 19– 22 роки, больш 55 років       | 25– 55 років   | 30– 50 років  |
| Розмір сім'ї                             | 1– 2                              | 2– 4   | 1– 3  |
| Рід занять члена сім'ї, що заробляє      | Пенсіонер. студент                | робочі, службовці, управлінці середньої ланки, працівники наукової сфери і т.д | керівники середніх і великих підприємств, керівники вищої ланки, службовц |
| Освіта                                   | Неповна середня, середня          | Середня спеціальна, вища   | Вища  |
| Шукані вигоди                            | Ціна                              | Ціна+якість  | Різноманітність+якість  |

В якості допоміжної аудиторії пропонується враховувати дитячий контингент, оскільки на вибір сосисок та сардельок він має великий вплив. Це призводить до необхідності звернути увагу на певні канали дистрибуції, а саме на великі універсами та супермаркети.

Окреслені вище цілі рекламних заходів можуть бути досягнуті тільки за умови агресивного просування в засобах масової інформації єдиної рекламної концепції. В якості рекламної концепції нами пропонується:

- підтримання та покращення іміджу АПГК «Дніпровська»

– експлуатація ідеї послідовного розкриття переваг рекламованих продуктів і нових видів продукції.

При цьому в задачі комплексу рекламних заходів повинні входити не тільки просування самої продукції, але і інформування споживачів про місця продажу. Рекламні заходи повинні будуватися на логічному і послідовному поясненні споживачам переваг придбання продукції ЗАТ, основними аргументами яких будуть: надійність виробника і стабільно високу якість продукції.

### Висновки до розділу 3

Маркетинг являє собою найважливіший елемент ринкового механізму господарювання, спрямований на задоволення потреб, а його застосування означає системний підхід до управлінської діяльності з чітко поставленою метою і деталізованою сукупністю заходів.

Створення маркетингових структур на птахівницьких підприємствах регіонального АПК направлено на підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності шляхом орієнтації її на задоволення потреб і запитів споживачів. Тому служба маркетингу повинна вирішувати такі основні завдання: аналіз ринку, координація збутової діяльності підприємства, вибір найбільш вигідних ринків збуту; розробка рекомендацій по виробництву видів, обсягів і термінів поставки продукції; адаптація цінової і збутової політики підприємства. Для цього в структурі служби маркетингу підприємства повинна передбачатися діяльність фахівців з дослідження ринку, аналізу і планування, організації збуту і просування продукції і юридичного забезпечення.

Дослідження показали, що створення маркетингових структур дозволяє збільшити щорічний товарообіг підприємств, підвищити конкурентоспроможність їх продукції і оволодіти новими ринками.

Проведений аналіз практичної діяльності дозволив розробити модель організації маркетингової діяльності підприємства на продовольчому ринку для АПГК «Дніпровська».

На базі маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури і оцінки конкурентної позиції АПГК «Дніпровська», були розроблені маркетингові стратегії, що враховують зміну ринкової кон'юнктури: за видами продукції як лідера ринку і як претендента на лідерство, як підприємства – послідовника і підприємства обслуговуючого ринкові ніші.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико– методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження та управління маркетингової діяльності на підприємстві АПК «Дніпровська» з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Аналіз підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства та виявлення найефективніших шляхів проведення маркетингу, дозволяє мінімізувати витрати суб'єкта господарювання та досягти максимального результату діяльності. Для цього необхідно оцінити витрати маркетингу, його функції та неекономічні показники з використанням чітко визначених алгоритмів економіко– математичних методів та моделей. Потрібно оцінити кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частку на ринку, обсяг реалізації товарів чи послуг) та прийняти ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингу.

2. Управління маркетингом як одне з численних функціональних завдань підприємства має здійснюватися відповідно до схваленого плану маркетингу, який, водночас, є частиною загального плану діяльності суб'єкта господарювання. Безумовно, маркетингове управління реалізується в межах певного зовнішнього і внутрішнього середовища, що позначається на розробленні його концепції, формуванні цілей, меж і методів здійснення.

3. Проведений SWOT– аналіз дає можливість визначити, що аграрні підприємства повинні прагнути посилити конкурентні позиції стосовно тих факторів, які є можливостями, з одночасною ліквідацією слабких сторін. У вітчизняній практиці ведення аграрного бізнесу сфера застосування

стратегічного підходу до управління сільськогосподарським підприємством залишається досить обмеженою. Головною причиною цього є недостатнє дослідження методологічних проблем стратегічного аналізу та управління в аграрній сфері, зокрема використання SWOT– аналізу, що свідчить про необхідність їх додаткового дослідження.

4. Згідно з проведеним дослідження кон'юнктури ринку м'яса птиці в Україні можемо стверджувати, що пропозиція цього продукту покриває попит на внутрішньому ринку, тобто ринок є збалансованим. Найбільше виробляють м'яса птиці підприємства Київської, Вінницької, Черкаської, Дніпропетровської та Херсонської областей, де зосереджені найбільші підприємства галузі птахівництва. Ключовим гравцем на внутрішньому ринку є “Миронівський хлібопродукт”, що створює загрозу для розвитку конкуренції. Виробники реалізують свої конкурентні стратегії на внутрішньому та зовнішньому ринку. Імпортують українське м'ясо птиців Єгипет, Іран, Молдову, Казахстан, Вірменію, Грузію. Перспективним є розширення експорту за рахунок африканських ринків, ЄС та Китаю.

5. Створення маркетингових структур на птахівницьких підприємствах регіонального АПК направлено на підвищення ефективності виробничо–збутової діяльності шляхом орієнтації її на задоволення потреб і запитів споживачів. Тому служба маркетингу повинна вирішувати такі основні завдання: аналіз ринку, координація збутової діяльності підприємства, вибір найбільш вигідних ринків збуту; розробка рекомендацій по виробництву видів, обсягів і термінів поставки продукції; адаптація цінової і збутової політики підприємства. Для цього в структурі служби маркетингу підприємства повинна передбачатися діяльність фахівців з дослідження ринку, аналізу і планування, організації збуту і просування продукції і юридичного забезпечення. Дослідження показали, що створення маркетингових структур дозволяє збільшити щорічний товарообіг

підприємств, підвищити конкурентоспроможність їх продукції і оволодіти новими ринками.

6. Проведений аналіз практичної діяльності дозволив розробити модель організації маркетингової діяльності підприємства на продовольчому ринку для АПГК «Дніпровська».

7. На базі маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури і оцінки конкурентної позиції АПГК «Дніпровська», були розроблені маркетингові стратегії, що враховують зміну ринкової кон'юнктури: за видами продукції як лідера ринку і як претендента на лідерство, як підприємства – послідовника і підприємства обслуговуючого ринкові ніші.

8. Проведений аналіз практичної діяльності дозволив розробити модель організації маркетингової діяльності підприємства АПГК «Дніпровська» на продовольчому ринку.

Основними напрямками розвитку маркетингової діяльності підприємства на наступний 2021 рік по секторам можна визначити наступним чином:

1) в маркетингових дослідженнях: необхідність проведення масштабних і локальних досліджень, моніторингу для виявлення купівельних переваг і кон'юнктурних зрушень;

2) в розробці товару: інтенсивніше модифікувати продукцію і впроваджувати товари– новинки;

3) в ціновій політиці: формування адаптивних цінових стратегій і методів ціноутворення;

4) в рекламній діяльності: цільова реклама (галузеві видання, рекламні звернення, виступи перед головними фахівцями на семінарах– нарадах), виставки;

5) в персональних продажах: використання методів та інструментарію маркетингу взаємодії;



6) в організації розподілу: створення довготривалих відносин, конструктивне поєднання розширення дилерської мережі і прямих контактів зі споживачами.

7) На базі маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури і оцінки конкурентної позиції АПК «Дніпровська» були розроблені маркетингові стратегії, що враховують зміну ринкової кон'юнктури: за видами продукції як лідера ринку, як претендента на лідерство, як підприємства – послідовника і підприємства обслуговуючого ринкові ніші.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Лаврова Ю. В.* Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій / Ю. В. Лаврова. — Х., 2012. — 227 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://buklib.net/books/37178/> (13.03.2014).
2. *Ассель Г.* Маркетинг : принципы и стратегия : учебник для вузов /
3. Г. Ассель. — М. : ИНФРА– М, 1999. — 804 с.
4. *Анфіногенова Є. Б.* Методи оцінки ефективності маркетингових заходів / Є. Б. Анфіногенова // Проблеми і перспективи економіки і управління : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. (Санкт– Петербург, квітень 2012 р.). — СПб. : Реноме, 2012. — С. 147–149.
5. *Маркетинг менеджмент* : науч. изд. / под ред. М.Туган– Барановского, Л. В. Балабановой. — Донецк : ДонГУЭТ, 2001. — 594 с.
6. *Стрий Л. А.* Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка / Л. А. Стрий, А. К. Голубев, О. М. Рустамов. — Баку : Mars Print, 2011. — 428 с.
7. *Моисеева Н. К.* Управление маркетингом: теория, практика, информа– ционные технологии : учеб. пособие / Н. К. Моисеева, М. В. Конышева ; под ред. Н. К. Моисеевой. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 304 с.
8. *Павленко А. Ф.* Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. — К. : КНЕУ, 2008. — 246 с.
9. *Шаповалов В. А.* Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учеб. пособ. / В. А. Шаповалов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — 345 с.
10. *Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. — 12– е изд. — СПб. : Питер, 2008. — 816 с.
11. *Бутенко Н. В.* Основы маркетингу : підручник [Електронний ресурс] / Н. В. Бутенко. — Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/> (13.03.2014 р.).

12. *Ленсколд Дж.* Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. — СПб. : Питер, 2005. — 272 с.
13. *Яшева Г. А.* Эффективность маркетинга : методика оценки и результаты / Г. А. Яшева // Практический маркетинг. — 2003. — № 78 (8). — С. 44–48.
14. *Пархименко В. А.* Количественная оценка уровня организации маркетинговой деятельности на машиностроительных предприятиях республики Беларусь / В. А. Пархименко // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 4 (54). — С. 63–75.
15. *Банзекуливахо М. Ж.* Методики оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятии / М. Ж. Банзекуливахо, О. А. Скуматова // Вест. Полоц. гос. ун-та. — 2009. — № 4. — С. 31–34. — (Серия "Экономические и юридические науки").
16. *Сумец А. М.* К оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятии / А. М. Сумец // Маркетинг и реклама. — 2010. — № 7/8. — С. 91–96.
17. *Макдональд М.* Стратегическое планирование маркетинга / М. Макдональд. — СПб. : Питер, 2000. — 320 с.
18. *Дерев'янченко Т. Є.* Маркетинговий аудит : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Т. Є. Дерев'янченко. — К. : КНЕУ, 2007. — 222 с.
19. *Армстронг М.* Менеджмент: методы и приемы / Армстронг М.; пер. с 3-го англ. изд. — К.: Знання-Прес, 2006. — 876 с. — (Европейский менеджмент).
20. *Киржнер Л.А.* Менеджмент организаций / [Электронный ресурс] / Киржнер Л. А. — Режим доступа: [http://pidruchniki.ws/10551102/menedzhment/suschnost\\_funktsii\\_market-ingovogo\\_menedzhmenta](http://pidruchniki.ws/10551102/menedzhment/suschnost_funktsii_market-ingovogo_menedzhmenta)
21. *Єжова Л.Ф.* Інформаційний маркетинг: навч. посіб. / Єжова

Л.Ф. — К.: КНЕУ, 2002. — 560 с.

22. <http://www.smida.gov.ua/>
23. <https://dneprovska.com.ua/>
24. <http://www.ukrstat.gov.ua>
25. 24 <http://www.fao.org/3/y4252e/y4252e05b.htm>.
26. 25 <http://www.fao.org/3/y4252e/y4252e05b.htm>.
27. 26 [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/07/zb\\_bsoph2017\\_pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_bsoph2017_pdf.pdf).
28. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 11.06.2013 № 622 «Про прийняття національних стандартів України, гармонізованих з міжнародними стандартами, затвердження національних стандартів України, змін до національних стандартів України та скасування національного стандарту України».
29. Лялюк А.М. Маркетинг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Волин. нац. ун–ту ім. Лесі Українки, 2010. 188 с.
30. Маркетинг : теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / А.О. Старостіна, Є.В. Крикавський та ін. Київ. : Знання, 2009. 1071 с.
31. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг : навчально–методичний посібник Івано–Франківськ: вид–во «Фоліант», 2012. 102 с.
32. Мойсєєв В.А. Паблік рілейшнз : навчальний. Київ : Академвидав, 2007. – 224 с.
33. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг : навч.–метод. Посіб. Для самост. вивчення дисципліни. Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2017. 185 с.
34. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник Київ : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
35. Омельченко Т. О. Врахування принципів сегментування при формуванні асортименту. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . 2018. – № 11(2). С. 36–40.
36. Павлова М. Б. Методи оптимізації асортименту товарів. Харків :

ХНПУ, 2012. 118 с.

37. Петруня Ю.Є. Маркетинг : навч. посіб. К. : Знання, 2010. 351 с.

38. Покотилова О.І. Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу. Економіка: реалії часу. 2016. № 5. С. 155–160

39. Синиціна Ю.П. Моделювання системи асортиментної політики промислового підприємства URL: – [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_56) (дата звернення 1.10.2019 р.)

40. Смольнякова Н. М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис / Н. М. Смольнякова, А. М. Волосов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. С. 65–77.

41. Сурмай Д. Д. Вплив удосконаленого маржинального підходу на управління асортиментною політикою підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6(1). С. 197–202.

42. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_1\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_55) (дата звернення 1.10.2019 р.)

43. Турченко М.О. Маркетинг : підручник К. : Знання, 2011. 318 с.

44. Чайка Т. Ю. Можливості застосування АВС-аналізу при формуванні товарного асортименту з урахуванням його структурної неоднорідності. Причорноморські економічні студії. 2018. С. 176–181.

45. Чубукова О. Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2017. С. 107–113.

46. Korzh M., Zhukov S. Psychological aspects of change management in the industrial marketing. Journal of Law and Psychology. Vaku, 2013. Vol. 4. P. 28–37

47. Яловець І.І. Маркетинг : навч. посіб. К. : КНУ, 2014. 238 с.

48. Покотилова О.І. Рефлексивне управління товарним асортиментом

підприємства на основі процесного підходу. Економіка: реалії часу. 2016. № 5. С. 155–160

49. Синиціна Ю.П. Моделювання системи асортиментної політики промислового підприємства URL: – [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_56) (дата звернення 1.10.2019 р.)

50. Смольнякова Н. М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис / Н. М. Смольнякова, А. М. Волосов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. С. 65–77.

51. Сурмай Д. Д. Вплив удосконаленого маржинального підходу на управління асортиментною політикою підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6(1). С. 197–202.

52. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання URL: – [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_1\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_55) (дата звернення 1.10.2019 р.)

53. Турченко М.О. Маркетинг : підручник К. : Знання, 2011. 318 с.

54. Чайка Т. Ю. Можливості застосування АВС–аналізу при формуванні товарного асортименту з урахуванням його структурної неоднорідності .Причорноморські економічні студії. 2018. С. 176–181.

55. Чубукова О. Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2017. С. 107–113.

56. Korzh M., Zhukov S. Psychological aspects of change management in the industrial marketing. Journal of Law and Psychology. Vaku, 2013. Vol. 4. P. 28–37

57. Яловець І.І. Маркетинг : навч. посіб. К. : КНУ, 2014. 238 с.

58. Покотилова О.І. Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу. Економіка: реалії часу. 2016. № 5. С. 155–160

59. Синиціна Ю.П. Моделювання системи асортиментної політики

промислового підприємства URL: – [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_56)  
(дата звернення 1.10.2019 р.)

60. Смольнякова Н. М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис / Н. М. Смольнякова, А. М. Волосов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. С. 65–77.

61. Сурмай Д. Д. Вплив удосконаленого маржинального підходу на управління асортиментною політикою підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6(1). С. 197–202.

62. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання URL: – [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_1\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_55) (дата звернення 1.10.2019 р.)

63. Турченко М.О. Маркетинг : підручник К. : Знання, 2011. 318 с.

64. Чайка Т. Ю. Можливості застосування АВС–аналізу при формуванні товарного асортименту з урахуванням його структурної неоднорідності .Причорноморські економічні студії. 2018. С. 176–181.

65. Чубукова О. Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2017. С. 107–113.

66. Korzh M., Zhukov S. Psychological aspects of change management in the industrial marketing. Journal of Law and Psychology. Vaku, 2013. Vol. 4. P. 28–37

67. Санто Б. Маркетингові стратегії як засіб економічного розвитку. Ужгород: Прогресс, 2015. 296 с.

68. Ярликов А. Технології інтернет–маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://takmak51.ru/>.

69. Эриашвили Н.Д. Маркетинг / Н.Д. Эриашвили, Х. Ховард, Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2003. – 631 с.

70. Gabor A. Pricing Principles and Practice / A. Gabor. – London: Heinemann, Ch.10., 1980. – pp.168–176.

71. Bitner M.J. Servicecapas: The impact of Physical surrounding on Customer and Employees / M.J. Bitner // Journal of Marketing. – 1992. – № 56 (April). – P. 45–55.

72. Bateson J. E. Managing Services Marketing: Text and Readings / J.E. Bateson, D.K. Hoffman. – New York: The Dryden Press, 1999. – 670 c.

73. Gronroos C. Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in the service sector / C. Gronroos. – Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, 1990. – 450 c.

74. Eiglier P. Principes de politique marketing pour les entreprises de services / P. Eiglier, E. Langeard. – L'Institute d'Administration des entreprises, Universite d'Aix–Marseille, 1976. – 560 c.

75. Lovelock C.H. Service Marketing / C.H. Lovelock. – Englewood Cliffs: N. J: Prentice Hall, 1992. – 500 c.

76. Rathmell J. Marketing in the Service Sector / J. Rathmell. – Mass: Winthrop Publishers, 1974. – 400 c.

77. The Marketing of services, Oxford: Heinemann Cowell, 1984. – 100 p



**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Кононенко Єлизавета Вадимівна, студентка II курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг», адреса електронної пошти kononenkoliza@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Впровадження та управління маркетингової діяльності на підприємстві АПК «Дніпровська»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайоmlена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

Кононенко Є.В.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

Коріньєв В.Л.

## ДОДАТКИ

