

УДК 338.24:658.8

Яшина І.М.  
здобувач

Херсонського державного аграрного університету

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ****MARKETING ORGANIZATION IMPROVEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES MANAGEMENT OF SMALL BUSINESS****АНОТАЦІЯ**

У статті визначено основні напрями організації маркетингу в діяльності сільськогосподарських підприємств малого бізнесу. Запропоновано та обґрунтовано вдосконалення організації маркетингу за рахунок підвищення рівня маркетингової компетентності топ-менеджерів сільськогосподарського підприємства малого бізнесу. Виокремлено переваги та недоліки від створення відділу маркетингу на малому підприємстві. Обґрунтовано напрями організації маркетингу залежно від масштабів діяльності та вибору стратегій сільськогосподарських підприємств малого бізнесу.

**Ключові слова:** організація маркетингу, відділ маркетингу, інтеграція маркетингу, кооперація маркетингу.

**АННОТАЦИЯ**

В статье определены основные направления организации маркетинга в деятельности сельскохозяйственных предприятий малого бизнеса. Предложены и обоснованы направления усовершенствования организации маркетинга за счет повышения маркетинговой компетентности топ-менеджеров сельскохозяйственных предприятий малого бизнеса. Выделены преимущества и недостатки от создания отдела маркетинга на малом предприятии. Обоснованы направления организации маркетинга в зависимости от масштабов деятельности и выбора стратегий сельскохозяйственных предприятий малого бизнеса.

**Ключевые слова:** организация маркетинга, отдел маркетинга, интеграция маркетинга, кооперация маркетинга.

**ANNOTATION**

Main directions of marketing organization in the activity of agricultural enterprises of small business are worked out in the given article. Marketing organization improvement by the increase of marketing competence level of top-managers of agricultural enterprise of small business is offered and justified. Advantages and disadvantages of marketing department creation on small enterprise are singled out. Directions of marketing organization depending on the scale of activity and strategy choice of agricultural enterprises of small business are justified.

**Keywords:** marketing organization, marketing department, marketing integration, marketing cooperation.

**Постановка проблеми.** Світовий досвід доводить важливість існування малого бізнесу в сільському господарстві. Основною метою діяльності більшості сільськогосподарських підприємств малого бізнесу є вирощування продукції рослинництва та тваринництва. При цьому сільськогосподарські виробники не вважають за потрібне застосовувати у своїй діяльності маркетингові інструменти, а тому організація маркетингу в діяльності сільськогосподарських виробників малого бізнесу вкрай критична. Як наслідок, вітчизняне сільське господарство перебуває у стані глибокої економічної кризи. Переважна більшість сільськогосподарських

підприємств малого бізнесу демонструє надто низькі кінцеві результати своєї діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління маркетингом досліджують такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Т. Амблер, І. Ансофф, Л.В. Балабанова, І.Г. Брітченко, А.В. Войчак, П. Друкер, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левіт, В.Р. Прауде, Л. Якокка та ін. Особливості розвитку сільськогосподарського бізнесу та застосування маркетингу в ньому досліджували В.В. Зіновчук, Я.С. Ларіна, В.В. Писаренко, В.П. Саблук, І.О. Соловійов, Ю.А. Ципкін та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження управління сільськогосподарськими підприємствами малого бізнесу на засадах маркетингу залишається невивченим. Недостатньо праць, що стосуються організації маркетингу саме в сільськогосподарських малих підприємствах. Відсутній аналіз підходів до організації маркетингу з урахуванням розміру та сфери бізнесу, а лише узагальнені недиференційовані прийоми управління маркетингом для всіх підприємств.

**Мета статті** полягає у визначенні та обґрунтуванні напрямів організації маркетингу на малих сільськогосподарських підприємствах з урахуванням таких критеріїв, як чисельність персоналу, обсяги збуту тощо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналізуючи діяльність сільськогосподарських підприємств малого бізнесу, було з'ясовано, що з десяти (ФГ «Качани», ТОВ «Весна», ТОВ «Корабелка-Агро», ПП «Еко Райз», ПАТ «Чорнобаївське» та ін.) за загальними показниками привабливості лише чотири мають середній рівень, інші – низький рівень привабливості. Для підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами малого бізнесу рекомендуємо активно застосовувати маркетингові інструменти. Застосування маркетингових стратегій у діяльності підприємства потребує відповідного організаційного забезпечення маркетингу.

Організація як одна з функцій управління будь-яким процесом чи дією відіграє значну роль в управлінні сільськогосподарським підприємством малого бізнесу. Організація мар-

кетингу об'єднує багато напрямів, включаючи проблеми процесу, структури, лідерства, функціональної координації та ін.

Під організацією маркетингової діяльності традиційно розуміється створення окремого спеціалізованого відділу, що потребує набору персоналу, який наділений певними знаннями, вміннями та навичками, і придбання відділом відповідного статусу всередині підприємства, який дає змогу координувати маркетингову діяльність відповідно до вимог ринку та потреб споживачів. Ми спробуємо довести, що можуть застосовуватися й інші форми організації маркетингу на сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу. Проведені дослідження підтвердили те, що організація маркетингу в діяльності сільськогосподарських підприємств малого бізнесу знаходиться на низькому рівні. Спробуємо виокремити напрями забезпечення ефективної організації маркетингу, які може використати у своїй діяльності будь-яке підприємство, у тому числі й сільськогосподарське мале підприємство (рис. 1).

Розпочнемо з обґрунтування основних напрямів упровадження маркетингу в системі управління сільськогосподарськими підприєм-

ствами малого бізнесу за рахунок підвищення рівня корпоративної культури на засадах маркетингу та за рахунок створення відділу маркетингу (табл. 1).

Топ-менеджери, обізнані в маркетинговій діяльності, активно забезпечать упровадження маркетингової концепції в діяльність сільськогосподарського підприємства малого бізнесу. Значних витрат на організацію маркетингу в цьому напрямі не потребується. Важливу роль при цьому відіграють психологічна підготовка та переорієнтація топ-менеджерів, їх бажання навчатися та самовдосконалюватися.

Створення відділу маркетингу на аграрному підприємстві малого бізнесу вирішує декілька проблем, це:

1. Ефективне управління маркетингом.
2. Комплексне проведення маркетингових досліджень.
3. Обґрунтована цінова політика.
4. Формування оптимального асортименту та вибору каналів розподілу.
5. Розробка плану маркетингових заходів прощтовхування з урахуванням проведення досліджень тощо.



Рис. 1. Напрями забезпечення організації маркетингу в сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

**Переваги організації маркетингу на сільськогосподарських підприємствах малого бізнесу за рахунок підвищення рівня корпоративної культури на засадах маркетингу та створення відділу маркетингу**

Організація маркетингу за рахунок підвищення рівня корпоративної культури на засадах маркетингу	Організація маркетингу за рахунок створення відділу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу
Незначні витрати на маркетингове навчання персоналу: тренінги, самоосвіта, саморозвиток	Значні витрати на оплату праці відділу маркетингу
Витрати часу та коштів на маркетингову обізнаність незначні та носять періодичний характер	Постійні витрати часу та коштів на функціонування відділу маркетингу
Маркетингова обізнаність менеджерів сприяє зміні орієнтирів усього персоналу	Орієнтація відділу маркетингу на потреби споживача може не вплинути на весь персонал сільськогосподарського підприємства малого бізнесу
Застосування маркетингових підходів у всіх напрямках діяльності сільськогосподарського підприємства малого бізнесу	Необхідне погодження відділу маркетингу з іншими відділами та резолюції топ-менеджерів, які можуть бути не зовсім обізнані в маркетинговій діяльності
Спонування до ініціативи та творчості в діяльності всіх менеджерів	Зростання конкуренції між відділами за отримання ресурсів

Джерело: розроблено автором

Важливо відмітити, що створення відділу маркетингу в аграрному підприємстві малого бізнесу має й низку недоліків. Основні переваги та недоліки від створення відділу маркетингу в системі управління сільськогосподарським підприємством малого бізнесу містяться в табл. 2.

Ураховуючи дані табл. 2, варто відмітити й те, що створення відділу маркетингу повинне забезпечити не лише ефективну організацію маркетингу на сільськогосподарському підприємстві, а і його кооперацію з іншими відділами. Тут постає проблема інтеграції маркетингу з іншими елементами системи внутрішнього середовища малого підприємства. Бюджетні обмеження та незначні масштаби діяльності сільськогосподарського підприємства малого бізнесу не забезпечать того розвитку організа-

ції маркетингу, який можна було б отримати за інших обставин. Інтеграція маркетингового відділу з іншими відділами сільськогосподарського підприємства малого бізнесу відображено на рис. 2.

Розрізняють такі основні види організаційних структур відділів маркетингу: продуктову, функціональну, регіональну, ринкову, орієнтовану на споживача, матричну та ін. Якщо розглядати сільське господарство в малому бізнесі, то тут доцільними будуть такі структури: продуктова, функціональна та регіональна. Тобто якщо мале підприємство реалізує сільськогосподарську продукцію в декількох регіонах України, то доцільно буде обрати регіональну структуру управління маркетингом. Якщо спеціалізується на виробництві декількох осно-



Рис. 2. Формування інтеграційних зв'язків між відділом маркетингу та основними відділами сільськогосподарського підприємства малого бізнесу

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

**Переваги та недоліки від створення відділу маркетингу у структурі управління сільськогосподарським підприємством малого бізнесу**

Основні переваги від створення відділу маркетингу в організаційній структурі сільськогосподарського підприємства малого бізнесу	Основні недоліки від створення відділу маркетингу в організаційній структурі сільськогосподарського підприємства малого бізнесу
Вирішуються основні проблеми, пов'язані зі збутом та маркетингом	Зростання додаткових витрат на маркетинг (оплата праці, формування робочих місць тощо)
Зникає необхідність перекваліфікації та здобуття маркетингових навичок у керівників середнього рівня управління	У малому бізнесі обсяги збуту є переважно незначними, а тому додаткові витрати на створення та функціонування відділу маркетингу можуть бути економічно не виправданими
Маркетинговою діяльністю займатимуться професіонали з відповідним рівнем маркетингової освіти та практичних навичок	Створення відділу маркетингу може сприяти виникненню конфліктів через розбіжності в цілях та завданнях окремих підрозділів чи посад сільськогосподарських підприємств малого бізнесу

Джерело: розроблено автором

вних груп товарів, які є різними за характеристиками та напрямками збуту, то доцільно обрати продуктову структуру організації маркетингу. У всіх інших випадках – функціональну організацію маркетингу. На реалізацію напряму організації маркетингу через створення відділу маркетингу потребуються значні витрати, а саме: на оплату праці маркетологів, на проведення кваліфікованих досліджень, якісної рекламної кампанії тощо. Проте якщо мале підприємство, яке функціонує на ринку сільськогосподарських товарів, планує подальше нарощування масштабів діяльності та вихід на нові ринки, націлене на реалізацію стратегії інтенсивного збуту та отримання високих прибутків, то такий напрям організації маркетингу є виправданим.

Залучення зовнішніх фахівців із маркетингової діяльності як напрям організації маркетингу має свої переваги та недоліки. Однією з переваг є те, що залучені фахівці з маркетингу є висококваліфікованими та мають відповідний досвід роботи з маркетингової діяльності. Проте залучення зовнішніх фахівців з маркетингу потребує значних витрат, окрім того, сільськогосподарське мале підприємство повинне буде надати відповідну інформацію – економічну, фінансову, а розголошувати комерційну таємницю нікому не хочеться.

Зовнішніх фахівців сільськогосподарське мале підприємство може залучати для виконання такої маркетингової роботи, як:

- проведення маркетингових досліджень;
- проведення рекламної кампанії;
- розробка заходів з активного збуту сільськогосподарської продукції;
- розробка прогнозів діяльності тощо.

Ще одним напрямом організації маркетингу можливе створення посади маркетолога, який виконуватиме ті маркетингові функції, що є найбільш ефективними в діяльності сільськогосподарського підприємства малого бізнесу:

- проведення ринкових досліджень;
- формування каналів розподілу;
- пошук ринків збуту сільськогосподарської продукції;
- формування асортиментної політики з урахуванням ринкових досліджень;
- вибір та обґрунтування маркетингових стратегій у межах комплексу маркетингу з урахуванням потреб споживачів;
- формування та реалізація стратегії просування сільськогосподарської продукції на ринку;
- пошук новітніх технологій та методів просування сільськогосподарської продукції на ринку збуту.



**Рис. 3. Забезпечення організації маркетингу через передачу маркетингових функцій іншим відділам або посадовим особам сільськогосподарського підприємства малого бізнесу**

*Джерело: розроблено автором*



Введення штатної посади маркетолога в сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу не потребує значних витрат. Переважно це будуть витрати на оплату праці та витрати на забезпечення реалізації маркетингового інструментарію.

Крім створення відділу маркетингу в сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу або введення штатної посади маркетолога, можемо виокремити й інші форми організації маркетингу. Зокрема, організація маркетингу може здійснюватися через передачу маркетингових функцій іншим відділам або посадовим особам сільськогосподарського підприємства малого бізнесу (неінтегрований маркетинг). Наприклад, якщо в сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу наявний відділ збуту, то йому можуть делегуватися такі маркетингові функції: дослідження ринку, формування стратегій збуту, обґрунтування та використання маркетингових комунікацій тощо. Якщо мале підприємство за масштабами

діяльності та чисельністю персоналу є занадто малим, то вищеперераховані функції доцільно передати менеджеру зі збуту. Як приклад, відображення такої організації маркетингу міститься на рис. 3. Звісно, ефективність маркетингової діяльності на таких підприємствах буде не високою, проте тежко вищою, ніж без використання маркетингу.

Розглянуті вище основні напрями організації маркетингу в діяльності сільськогосподарського підприємства малого бізнесу спрямовані на більш краще задоволення потреб споживачів та створення відповідності виробництва вимогам ринку. Переваги того чи іншого напрямку організації маркетингу в діяльності сільськогосподарського підприємства малого бізнесу необхідно обґрунтувати (табл. 3).

Від того, яким чином буде організовано маркетинг у сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу, залежатимуть вибір та реалізація маркетингових стратегій у його діяльності (табл. 4).

Таблиця 3

**Обґрунтування доцільності впровадження основних напрямів організації маркетингу в діяльності сільськогосподарського підприємства малого бізнесу**

Напрями організації маркетингу	Можливості застосування напрямку організації маркетингу в діяльності сільськогосподарського підприємства малого бізнесу	Рекомендації щодо застосування напрямку організації маркетингу
Підвищення рівня маркетингової компетентності топ-менеджерів підприємства	Потребує незначних затрат, підвищує загальний рівень знань та вмій, змінюється орієнтація фірми на маркетингову концепцію. Не всі топ-менеджери можуть сприяти власному самовдосконаленню та саморозвитку таким чином, щоб досягнути потрібних результатів в маркетинговій освіті.	Може бути рекомендована для сільськогосподарських підприємств, які мають незначні масштаби діяльності і чисельність персоналу до 20 осіб.
Створення відділу маркетингу	Потребує значних витрат на оплату працівників відділу, повної інтеграції з іншими відділами, посадами, зайняття координуючого центру підприємства, що не завжди позитивно сприймається іншими відділами. За висококваліфікованого підбору персоналу відділу маркетингу забезпечується найвищий рівень організації маркетингу на підприємстві.	Рекомендується для сільськогосподарських підприємств малого бізнесу, які постійно нарощують масштаби діяльності та прагнуть завойовувати нові ринки збуту. Чисельність персоналу максимальна – 45–50 осіб.
Залучення зовнішніх фахівців із маркетингової діяльності	Лише частково та періодично виконуються маркетингові функції, наприклад залучення фахівців на час проведення рекламної кампанії. Не завжди досягається баланс у розумінні та результаті того, що хоче керівник (власник) підприємства, з тим, що можуть дати зовнішні фахівці. Витікання інформації, яку небажано розповсюджувати (комерційна таємниця).	Можливе застосування на сільськогосподарських підприємствах малого бізнесу, де чисельність персоналу до 30 осіб, та необхідно інтенсифікувати збут продукції (можливо, яка є середньої або низької якості, коли відсутній попит тощо).
Введення у штатний розпис підприємства посади маркетолога	Виконання маркетингових функцій здійснюватиметься постійно. Проте один фахівець не в змозі виконати якісно всі маркетингові функції.	Можливе застосування на сільськогосподарських підприємствах малого бізнесу, яке орієнтоване на маркетингову концепцію, з чисельністю персоналу більше 40 осіб.
Передача маркетингових функцій іншим відділам або посадовим особам	Відбудеться переорієнтація фірми на маркетинг. Проте фахівці інших відділів виконуватимуть не зовсім якісно маркетингову роботу через відсутність відповідних знань та вмій. Відсутність координаційного центру з маркетингової діяльності може призвести до конфліктів між відділами підприємства.	Рекомендована для застосування, коли витрати на маркетинг є недоцільними через незначні масштаби діяльності підприємства, яке обрало стратегію виживання або повільного розвитку.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4

**Взаємозв'язок напрямів організації маркетингу та маркетингових стратегій  
сільськогосподарського підприємства малого бізнесу**

Напрями організації маркетингу	Орієнтовні маркетингові стратегії
Підвищення рівня маркетингової компетентності топ-менеджерів підприємства	Стратегії продуктових інновацій Стратегії цінових переваг та «золотої середини» Стратегії помірному збуту та стратегії збуту, орієнтовані на середній стабільний прибуток Стратегії прощтовхування з використанням рекламних засобів та особистого продажу
Створення відділу маркетингу	Стратегії товарного розширення та продуктових інновацій Стратегії цінових переваг та «завоювання споживача» з коригуванням цін Стратегії інтенсивного збуту, активізація прямих та непрямих поставок продукції, стратегії збуту, орієнтовані на високий прибуток Стратегії прощтовхування та протягування з використанням усіх інструментів просування
Залучення зовнішніх фахівців із маркетингової діяльності	Стратегії інновацій у виробництві продукції Стратегії цінового проникнення на ринок Стратегії інтенсивного збуту, орієнтовані на отримання середнього та високого прибутку Стратегії прощтовхування за рахунок рекламних засобів
Введення у штатний розпис підприємства посади маркетолога	Стратегії продуктових інновацій Стратегії цінового проникнення за рахунок зниження середньої ціни Стратегії збуту, орієнтовані на помірний збут, забезпечення середнього стабільного прибутку Стратегії прощтовхування за рахунок активізації рекламної діяльності та стимулювання збуту
Передача маркетингових функцій іншим відділам або посадовим особам	Стратегії інновацій у виробництві продукції Цінові стратегії «золотої середини» та «цінових переваг» Стратегії привабливого збуту, орієнтовані на середній стабільний прибуток Стратегії прощтовхування – активне стимулювання збуту та особистий продаж

*Джерело: розроблено автором*

Усі запропоновані напрями організації маркетингу тією чи іншою мірою забезпечать очікуваний результат. Їх вибір залежатиме від масштабів діяльності сільськогосподарського малого підприємства, менталітету топ-менеджерів, наявності фінансових та людських ресурсів, стану розвитку підприємства тощо.

Крім вибору напрямку організації маркетингу в діяльності сільськогосподарського підприємства малого бізнесу, необхідно забезпечити відповідне управління ним. Нами виокремлено основні принципи, дотримання яких забезпечить ефективне управління маркетингом у малому бізнесі аграрної сфери:

1. Принцип маркетингової фаховості (обізнаності) апарату управління.

2. Принцип стратегічної орієнтації діяльності підприємства.

3. Принцип гнучкості та можливості переорієнтації будь-якого елемента системи управління маркетингом залежно від змін зовнішнього середовища.

4. Принцип маркетингового проникнення в усі підсистеми сільськогосподарського підприємства малого бізнесу.

5. Принцип узгодженості та взаємодії маркетингу на всіх рівнях управління підприємством.

6. Принцип забезпечення маркетингового розвитку.

7. Принцип контролю маркетингових показників діяльності підприємства.

8. Принцип упровадження сучасного та безперервного маркетингового аналізу в діяльності підприємства.

**Висновки.** Таким чином, для забезпечення організації маркетингу в діяльності сільськогосподарського підприємства малого бізнесу варто визначити, який із напрямів найбільшою мірою підійде за відповідними критеріями (масштаби діяльності підприємства, чисельність персоналу, стан розвитку виробництва та реалізації, наявність ресурсів тощо). І обов'язковою умовою для керуючого організацією маркетингу на підприємстві має стати дотримання основних принципів, які забезпечать ефективне управління ним. Тільки високий рівень організації маркетингу забезпечить реалізацію розроблених стратегій та досягнення кінцевої мети сільськогосподарського підприємства малого бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК: [монографія] / Я.С. Ларіна. – К.: Преса України, 2008. – 344 с.
2. Лузан Ю.Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: [монографія] / Ю.Я. Лузан. – К.: Ін-т аграр. Економіки, 2010. – 470 с.
3. Соловійов І.О. Організаційні рішення в системі агромарке-

- тингу / І.О. Соловйов // Економіка АПК. – 2006. – № 10. – С. 98–103.
4. Соловьев Б.А. Маркетинг : [учебник] / Б.А. Соловьев. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 383 с.
5. Соловйов І.О. Маркетингова діяльність підприємств АПК : [навч. посіб.] / І.О. Соловйов [та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. І.О. Соловйова. – Херсон : Грінь Д.С., 2016. – 456 с.
6. Старостіна А.О. Маркетинг : [навч. посіб.] / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов ; 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2003. – 326 с.