

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу

(повна назва кафедри)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи магістра

(освітній рівень)

на тему: **«Удосконалення організаційної структури управління
маркетингом на підприємстві»**

Виконав: студент 6 курсу, групи ПМм-61
спеціальності 075 «Маркетинг»
(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Гикава О.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник _____
(підпис) Якимішин Л.Я.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____
(підпис) Якимішин Л.Я.
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) Винник Т.М.
(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2019

АНОТАЦІЯ

Гикава О. Удосконалення організаційної структури управління маркетингом на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2019.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена вдосконаленню організації маркетингової діяльності, необхідність якого виявлена в результаті аналізу маркетингового середовища підприємства.

У роботі висвітлені теоретичні аспекти управління маркетингом на підприємстві, проведено оцінку існуючого стану організації маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві, запропоновано напрями вдосконалення структури управління маркетингом на підприємстві.

Ключові слова: організаційна структура, маркетингова діяльність, структурний підрозділ, функції управління, повноваження, відповідальність, рівень централізації, маркетолог.

SUMMARY

Hykava O. Improvement of organizational structure of enterprise marketing management.-Manuscript.

Research on achievement of Master Degree on a speciality 075 «Marketing». – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2019.

The master's qualification work is devoted to improvement of the organization of marketing activity, the necessity of which was found out as a result of analysis of the marketing environment of the enterprise.

The theoretical aspects of marketing management at the enterprise are highlighted in the work, an estimation of the current state of organization of marketing activity at the investigated enterprise was conducted, directions of perfection of marketing management structure at enterprise were offered.

Key words: organizational structure, marketing activity, structural unit, management functions, authority, responsibility, level of centralization, marketer.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Організаційна структура управління маркетингом на підприємстві: сутність, елементи, критерії вибору.....	9
1.2. Методичні основи формування раціональних структур управління маркетингом.....	20
1.3. Сучасний стан і особливості формування організаційної структури на підприємствах: вітчизняний та закордонний досвід.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ».....	39
2.1. Загальна характеристика ПП «Західний Буг».....	39
2.2. Оцінка господарської діяльності ПП «Західний Буг».....	44
2.3 Оцінка існуючого стану організації маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві.....	48
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ».....	64
3.1. Стратегічна маркетингова панорама розвитку ПП «Західний Буг».....	64
3.2. Моделювання організаційної структури управління маркетингом на ПП «Західний Буг».....	71
Висновки до розділу 3.....	79
РОЗДІЛ 4. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	80
Висновки до розділу 4.....	86
РОЗДІЛ 5. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ....	88

5.1. Організаційна регламентація діяльності пропонованих структурних підрозділів та оцінка ефективності організаційних заходів на ПП «Західний Буг».....	88
Висновки до розділу 6.....	99
РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ В ГАЛУЗІ.....	100
6.1. Організація охорони праці на підприємстві.....	100
6.2. Оцінка стану охорони праці на досліджуваному підприємстві.....	104
6.3. Економічна оцінка заходів з охорони праці.....	110
Висновки до розділу 6.....	112
РОЗДІЛ 7. БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	113
Висновки до розділу 7.....	122
ВИСНОВКИ.....	123
ДОДАТКИ.....	126
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	129

ВСТУП

Актуальність теми. Економічні процеси, що відбуваються сьогодні в Україні, кардинально міняють підходи та принципи управління підприємствами і організаціями. Це стосується також процесів управління функціональними сферами підприємств, серед яких маркетинг займає вагоме місце.

Організація управління є одним з найважливіших елементів, на які підприємство має можливість самостійно впливати. В залежності від того, яким чином вона буде побудована, чи будуть враховані усі фактори, що впливають на діяльність підприємства, залежатиме ефективність усього процесу управління виробничою і маркетинговою діяльністю.

Зміни, що проходять в економічній сфері виробництва та збуту потребують відповідних змін професійного рівня працівників сфери управління маркетинговою діяльністю. Під час формування організаційної структури інколи недостатньо уваги приділяють економічній обґрунтованості тих чи інших змін у її побудові, тому і актуалізувались питання формування організаційних структур, котрі зможуть ефективно впливати на розвиток ринкових відносин. При цьому, створена організаційна структура управління маркетингом повинна мати раціональну будову, могли своєчасно адаптуватися до зміни умов ринку, а також враховувати специфіку маркетингу на конкретному підприємстві.

Сучасний стан досліджень з проблематики створення та вдосконалення організаційної структури управління маркетингом є однією з найскладніших проблем і характеризується значними напрацюваннями щодо теоретичних та практичних основ та достатньою кількістю праць зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких С. Гаркавенко, Л. Мороз, Н. Чухрай, Ф. Котлер та багато інших.

Актуальність досліджуваної в магістерській кваліфікаційній роботі проблеми оптимізації організаційної структури управління маркетингом на прикладі ПП «Західний Буг», її теоретичне та практичне значення вплинули на вибір теми дослідження, її мету та зміст.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз методичних основ та практичних аспектів управління маркетингом на підприємстві (на прикладі ПП «Західний Буг»).

Виходячи з даної мети, у роботі визначено та вирішено такі завдання:

1. Проведено дослідження теоретичних основ формування організаційної структури управління маркетингом на підприємстві, розглянуто її сутність та критерії вибору;
2. Проведено аналіз методичних основи формування раціональних структур управління маркетингом на підприємстві;
3. Досліджено сучасний стан і особливості формування організаційних структур на підприємствах, вітчизняний та закордонний досвід;
4. Проаналізовано маркетингову діяльність досліджуваного підприємства;
5. Визначено та проаналізовано чинники, котрі впливають на вибір структури управління маркетингом ПП «Західний Буг»;
6. Проведено оцінку існуючого стану організації маркетингової діяльності на ПП «Західний Буг»;
7. Запропоновано основні стратегічні напрями розвитку підприємства;
8. Здійснено моделювання організаційної структури управління маркетингом на ПП «Західний Буг»;
9. Проведено оцінку ефективності запропонованих організаційних заходів на ПП «Західний Буг».

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю ПП «Західний Буг».

Предметом дослідження є організаційна структура управління маркетингом на ПП «Західний Буг».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою даного дослідження є наукові праці закордонних та вітчизняних вчених-економістів з проблем менеджменту, маркетингу, стратегічного управління; законодавчі нормативні акти України, власні дослідження автора.

Для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій, обробки й аналізу інформації використовувались традиційні методи та прийоми економічного аналізу (графічний, табличний, групування, порівняння, моделювання), економіко-математичні методи, статистичний аналіз, метод експертних оцінок, імітаційне моделювання.

Наукова новизна обґрунтованих у магістерській кваліфікаційній роботі положень та рекомендацій полягає в наступному:

- проаналізовано маркетингову діяльність підприємства ПП «Західний Буг» на ринку насіння в контексті його управління;
- запропоновано стратегічні напрями розвитку підприємства;
- здійснено моделювання організаційної структури управління маркетингом на ПП «Західний Буг» та проведено оцінку ефективності запропонованих організаційних заходів.

Практичне значення одержаних результатів магістерської кваліфікаційної роботи полягає в тому, що ці результати можуть бути використані ПП «Західний Буг» для удосконалення організаційної структури маркетингової діяльності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися на 2 науково-практичних конференціях: ІХ Регіональній науково-практичній Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 9 листопада 2018 року); Х Регіональній науково-практичній Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 8 листопада 2019 року).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,38 др.арк.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається з вступу, 7-ми розділів, висновків, додатків, загальним обсягом 132 сторінки основного тексту, містить 36 рисунків, 19 таблиць, список використаних джерел із 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Організаційна структура управління маркетингом на підприємстві: сутність, елементи, критерії вибору

Структура управління будь-якою діяльністю – це організаційна форма, що забезпечує ефективний процес управління окремою функціональною сферою підприємства. Як будь-яка організаційна форма, організаційна структура управління має включати елементи, що виявляють її конструктивні особливості. Вивчення літературних джерел виявив відсутність єдиного підходу до сутності організації маркетингової діяльності на підприємстві, різні автори акцентують увагу на різних аспектах цього процесу. Деякі визначення, що розкривають сутність організації управління маркетинговою діяльністю, структури відділу маркетингу наведені в таблиці 1.1.

Організаційна структура управління маркетингом повинна мати в своєму складі елементи, які надають їй динамічні властивості. Аналіз праць науковців показав, що основними елементами організаційної структури управління маркетингом є ланки, ступені (рівні), відносини й зв'язки між іншими підрозділами і підрозділом з управління маркетингом [8, с.275; 17, с.315; 18, с.95].

Ланка управління є окремим органом чи працівником, котрий наділений чіткими функціями щодо управління, а також правами для можливості їх реалізації, а також наділені відповідальністю за виконання цих функцій і використання прав.

Рівень управління є сукупністю усіх ланок на окремому рівні ієрархії. Вони відображають концентрацію процесів управління, послідовність щодо підпорядкування одних ланок управління іншим, охарактеризовують складність системи управління, її масштаб, рівень централізації прийняття рішень, що може

бути подана в узагальненому вигляді сформованої багаторівневої піраміди з ключовими ланками, ланками проміжного рівня і підлеглими ланками.

Таблиця 1.1

Деякі визначення організаційної структури та організації маркетингу

Автор	Визначення
Чухрай Н., Мороз Л. [50, с.155]	"Організація маркетингу - це структурна побудова для управління маркетинговими функціями"
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [34, с. 322]	"Організаційна структура управління - це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією"
Близнюк М.Н. [7, с.241]	"Організаційна структура управління - це організаційна форма, що забезпечує ефективний процес управління"
Братко О.С. [9, с.139]	"Організація маркетингової діяльності - це побудова організаційної структури управління маркетингом, добір спеціалістів з маркетингу, розподіл завдань, прав та відповідальності у системі управління маркетингом, створення умов для ефективної роботи співробітників маркетингових служб, організація ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими службами "
Макаренко Т.І. [32, с. 69]	"Маркетингова служба підприємства - підрозділ підприємства, який на основі принципів і методів маркетингу виконує комплекс економічних завдань: від вивчення ринку до розробки обґрунтованих рекомендацій щодо здійснення відповідних НДДКР з метою випуску нових товарів і завоювання для них ринків збуту"

Організацію підприємства не слід ототожнювати з графічною діаграмою, що зображує піраміду керівних посад та окремих підрозділів, створюючи ієрархічну систему влади та підпорядкування. Проблема, яку вирішує кожна компанія, - пошук способу об'єднати інноваційні заходи з виробничою, торгівельною та сервісною діяльністю, пов'язати те, що є інноваційним, унікальним; неформалізованим з тим, що має відбуватися в ритмічних, повторюваних циклах і давати масові та очікувані результати.

Підприємство також не можна ототожнювати з підприємцем, який прагне максимізувати прибуток. Важливим фактором конкурентної переваги підприємства є «невидимі» нематеріальні ресурси: репутація, інформація та здатність

використовувати її, мотивація, навички і лояльність співробітників, а також комунікаційні зв'язки у всій системі організаційної структури компанії.

Ідеальною концепцією організації служби маркетингу буде така концепція, в якій:

- основні ціленаправлені рішення приймаються за участю широкого кола експертів, а функція оперативного управління виконується індивідуально;
- основою інтеграції експертів звичай є група людей, що координуються головним ініціатором або лідером (формальним або неформальним);
- об'єднавча сила команди - це більше взаємна довіра, ніж ієрархія влади;
- розподіл на складові елементи, за винятком окремих випадків, є незмінним, і кожен менеджер конкретного елементу є скоріше організатором внутрішньогрупових відносин та міжгрупового спілкування, ніж представник керівництва,
- більше уваги приділяється спільній відповідальності, а не зовнішньому контролю за завданнями, які виконуються;

Організація є внутрішньо цілісною ціллю, що складається з:

- цілей, сформульовані та досягнуті організацією, і завдання, що впливають з них,
- людей, що працюють над досягненням цілей, які мають індивідуальну мотивацію та прагнення,
- матеріально-технічне обладнання та способи його використання,
- капітал, що дозволяє здійснювати операції та нести витрати задля отримання прибутку,
- формальна структура, тобто формат завдань, відповідальності, інформації та рішень.

Це вимагає детермінації та постійної аналізу:

- потреб, які компанія намагається задовольнити,
- способів отримання інформації про потреби та побажання покупців;
- способи як збору та обробки інформації та надавати їй відповідної оцінки;
- відділи компанії,

- способи використання інформації для прийняття рішень щодо виробництва, продажу та маркетингу;

- хід виконання рішення та аналіз наслідків, які вони викликають.

Головна особливість організації компанії, яка повинна бути відображена в кожній виконуваній функції є мислення і поведінка на основі маркетингу, з метою максимально можливого практичного застосування принципів, правил, методів і заходів. У організаційній структурі компанії дослідження, планування, стратегічні та рекламні функції, а також координація та контроль повинні бути зосереджені в маркетинговій службі компанії.

На підприємстві структура відділу маркетингу залежить від багатьох умов: від розміру підприємства, від ринку, на якому працює компанія, від завдань, котрі покладені на відділ маркетингу [37, с.301]. Функції відділу маркетингу можуть бути достатньо широкими – охоплювати вивчення ринку, розробку нової продукції, керування запасами тощо, або ж обмежуватися лише продажем та рекламою і не передбачати дослідження ринку, планування чи ціноутворення. Комплексний та системний підхід не означає, що відділ маркетингу повинен самостійно збирати весь потік ринкової інформації. Він повинен лише акумулювати інформацію отримані з різних відділів та приймати адекватні управлінські рішення. Служба маркетингу має тісно взаємодіяти з іншими службами, так як це зображено на рис. 1.1.

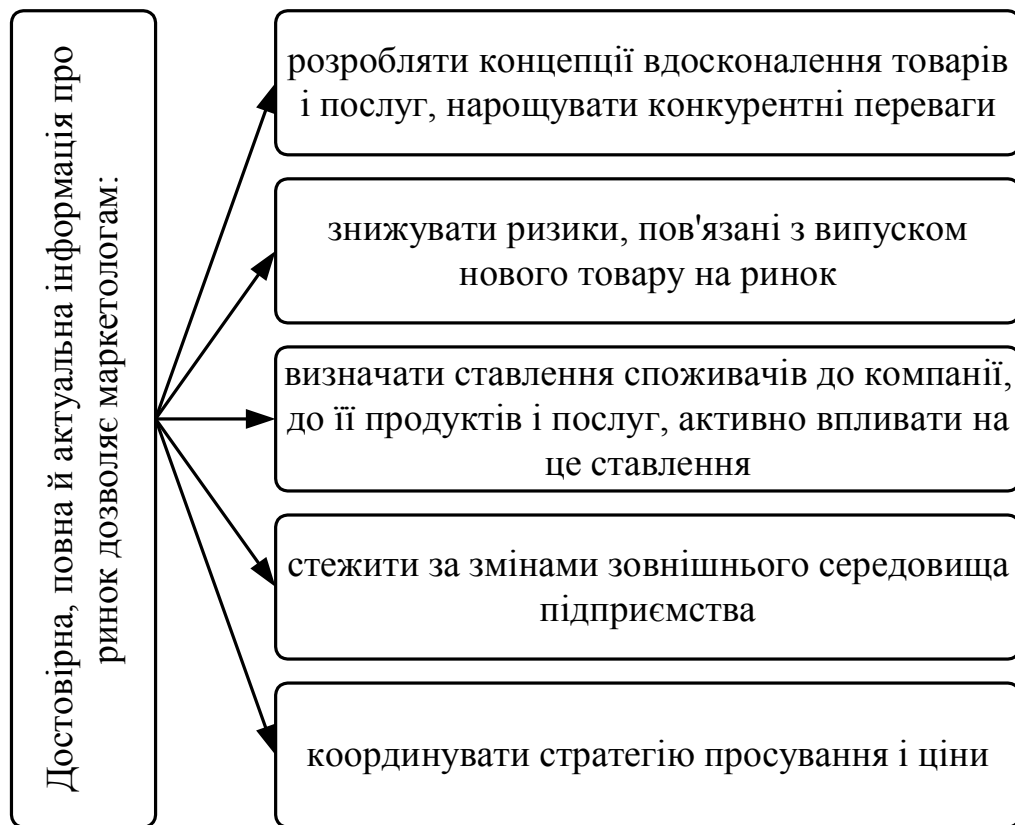


Рис. 1.1. Роль відділу маркетингу в системі підприємства

Джерело: [25, с.45]

У маркетинговій літературі виділено, як організовуються маркетингові заходи відповідно до чотирьох різних критеріїв: функції, географії, товару та цільового ринку. Організація виділених ознак є спеціалізацією окремих видів діяльності в області: маркетингу та маркетингових досліджень, плануванні продукції, розробці маркетингової стратегії, дистрибуції, просування.

Функціональна організація. Найпоширенішою формою організації відділів маркетингу на підприємстві є безпосереднє підпорядкування фахівців (менеджерів) функціонального маркетингу віце-президенту з маркетингу рис.1.2. Головною перевагою функціональної маркетингової організації є його адміністративна простота. З іншого боку, ця форма втрачає свою ефективність, коли компанія розширює свою діяльність на нові продукти та ринки.



Рис. 1.2. Функціональна структура організації служби маркетингу

Джерело: [43, с. 366]

Недоліками такої організаційної побудови є:

- немає належного планування продуктів та ринків, оскільки ніхто не несе повної відповідальності за будь-який товар чи ринок;
- продукти, за які ніхто не відповідає ігноруються;
- кожна функціональна група конкурує, щоб отримати більший бюджет та кращу позицію стосовно інших функцій;
- віце-президент з маркетингу повинен постійно вирішувати суперечки між конкуруючими функціоналістами і стикатися з складною проблемою координації.

Географічна організація. Компанія, що продає на національному ринку, часто організовує відділ продажів відповідно до географічних умов. Комерційний директор, що відповідає за загальнонаціональний ринок збуту може контролювати п'ять регіональних керівників, кожен з яких керує роботою кількох директорів торгівлі в тій чи іншій сфері, кожна з яких, в свою чергу, контролює менеджерів в комерційних районах (рис.1.3). Останні можуть керувати командами з окремих продавців. Поширення контролю зростає, коли ми рухаємось від комерційного директора для всього ринку до комерційного менеджера у районі. Менший діапазон дозволяє менеджерам більше ефективно використовувати свій час і час своїх підлеглих. Така організація є ефективною у випадках, коли продажі є складними, а вплив торгового персоналу на суми прибутків є значними.

Деякі компанії призначають галузевих спеціалістів (регіональних або місцевих маркетологів) для підтримки продажів на окремих зовнішніх ринках.



Рис. 1.3. Регіональна структура організації служби маркетингу

Джерело: [43, с.367].

Продуктова або брендова організація. Компанії, що виробляють різні продукти та бренди, часто створюють окрему структуру управління продуктом або брендом. Ця структура не замінює функціональний порядок, а є ще одним рівнем управління. На чолі організації з управління продуктами є менеджер з питань продуктів, який очолює менеджерів продуктів, які, у свою чергу, контролюють роботу виробників і бренд-менеджерів (рис.1.4).



Рис. 1.4. Продуктова або брендова структура організації служби маркетингу

Джерело: [43, с. 368]

Організація управління продуктами має сенс, якщо продукти абсолютно різні, або якщо кількість продуктів перевищує можливості функціональної організації маркетингу.

Управління продуктами вперше з'явилося в Procter & Gamble у 1927 році. За словами менеджера даного продукту, він розробляє плани продукту, контролює їх реалізацію, контролює результати та проводить корегувальні дії. Ця сфера відповідальності поділяється на шість завдань:

- розробка довгострокової стратегії продукту;
- підготовка річного маркетингового плану та прогнозу продажу;
- співпраця з рекламними та комерційними агентствами при складанні рекламних текстів, програм та рекламних кампаній;
- стимулювання підтримки продукції серед продавців та дистрибуторів;
- збирання постійної інформації про результати, досягнуті продуктом, ставлення покупців та дилерів, а також нові проблеми та можливості;
- ініціювання вдосконалення продукту для задоволення мінливих потреб ринку.

Організація управління продуктами має кілька переваг. По-перше, менеджер розробляє економічно ефективну комбінацію маркетингу для даного продукту. По-друге, вона може швидше реагувати на проблеми, що виникають на ринку, ніж працівники відділів. По-третє, бренди другорядного значення не ігноруються, оскільки для цієї мети ними займаються окремі особи. По-четверте, управління продуктами - відмінне тренувальне поле для молодих управлінських кадрів, оскільки воно залучає їх практично до кожної сфери діяльності компанії.

Але для ці переваги теж мають певну ціну. Перш за все, управління продуктом створює конфлікти та розчарування. По-друге, менеджери продуктів стають експертами у своїй продукції, але рідко стають експертами в інших галузях. По-третє, система управління продуктом часто виявляється дорожчою, ніж передбачалося раніше. По-четверте, менеджери брендів зазвичай керують своїм брендом лише протягом короткого періоду часу. Через кілька років вони переміщуються керувати іншим брендом або продуктом, йдуть до інших компаній або повністю звільняються.

Ринкова організація. Багато компаній продають свою продукцію на різних ринках. Менеджер ринку має декілька менеджерів на конкретному ринку (рис.1.5).

Менеджери ринку несуть відповідальність за процеси розробки та реалізації стратегій та планів маркетингової діяльності на окремих ринках. Вони розробляють довгострокові та річні плани для закріплених за ними ринків, аналізують, в якому напрямку рухається ринок і які нові продукти компанія повинна пропонувати на них. Перевагами такої організації є те, маркетингові заходи, організовуються таким чином, щоб задовольнити потреби різних груп клієнтів, а не зосередитися на функціях маркетингу, продуктів або самих по собі ринків.



Рис. 1.5. Сегментна (ринкова) структура організації служби маркетингу

Джерело: [43, с.368]

Теорія та практика організації маркетингової діяльності на підприємстві доводить ефективність поєднання розглянутих нами вище структур організації служби маркетингу. Така структура має назву матричної структури і може мати поєднання функціональної та товарної структури, функціональної та регіональної структури, товарної та регіональної структури [43, с.365-371]. Матрична структура має ефективність в умовах широкої номенклатури продуктів і великої кількості ринків, а також в умовах виведення нового товару на ринок. Основною перевагою матричної структури управління є можливість її швидкої адаптації до зміни умов зовнішнього середовища.

Оскільки кожен із підрозділів фірми зосереджений на вирішеннях поставлених перед ним задач, віце-президент з питань маркетингу весь час повинен координувати їх діяльність, аналізувати претензії кожного підрозділу, визначати

чіткі критерії оцінювання результатів діяльності підпорядкованих йому відділів та служб (табл. 1.2).

Таблиця 1. 2

Можливі конфлікти інтересів між відділом маркетингу та іншими службами підприємства

Функції служб	Конфлікти інтересів
Розроблення товару	Розробники товару зацікавлені в якомога простішій та економній моделі, навіть за рахунок зниження популярності товару на ринку
Закупівля сировини та матеріалів	Зусилля агента, який закупає сировину та матеріали, зосереджені на зниженні витрат на їх придбання, що інколи стає причиною погіршення якості продукції. У результаті готовий товар не відповідає вимогам ринку
Виробництво товарів	Керівник виробничої служби також зацікавлений у зниженні собівартості продукції. Але така економія інколи досягається за рахунок якості товару і погіршення його споживчих характеристик
Фінансова оцінка результатів	Працівники фінансового відділу намагаються отримати прибуток від кожної операції, хоча інколи фірма має витратити додаткові кошти на завоювання прихильності споживачів
Бухгалтерський облік та аналіз	Бухгалтер зацікавлений у тому, щоб витрати на різні операції не були високими, через що він часто відхиляє нестандартні маркетингові рішення

Джерело: [48, с.45-46; 63, с.86]

Якщо на підприємстві вже функціонує відділ маркетингу, то ефективність його діяльність вчені буде забезпечена за наявності таких параметрів[37, 41, 60]:

◀ організаційна структура відділу маркетингу має мати добре налагоджену взаємодію і ділові контакти між відділом маркетингу та відділом збуту;

◀ система маркетингової інформації: відділ маркетингу повинен орієнтуватись тільки на актуальну, чітку, достовірну, актуальну інформацію стосовно конкурентів, покупців, постачальників та контактних аудиторій;

◀ ціни на продукцію повинні обґрунтовуватися витратами, попитом та конкуренцією. Повинна бути врахована думка споживачів щодо відповідності ціни та якості продукту, а також про те, наскільки ціни відповідають вимогам дилерів та дистриб'юторів;

◀ розподіл товарів має орієнтуватись на реальну ситуацію, ефективну роботу дилерів, дистриб'юторів та власного торгового персоналу фірми;

◀ реклама повинна задовольняти очікування споживачів, рекламні заходи мають бути ефективними, а також має бути забезпечене ефективне співвідношення витрат на рекламу та рівнем продажу.

Отже, фахівців з маркетингу потрібно залучати на початковому етапі виробництва, а не наприкінці, інтегруючи маркетинг у кожну фазу бізнесу завдяки ретельному вивченню ринку, встановленню і доведенню до кожного інженера, конструктора в розробника, яким має бути даний продукт, де, коли і в якій кількості він повинен бути. Маркетинг має впливати на проектування, планування випуску продукції, на економічний аналіз, на розподіл, на збут і надання супутніх послуг у користуванні продуктом.

Побудова організаційних структур служби маркетингу здійснюється з врахуванням певних вимог та критеріїв. Найголовніші вимоги до організаційної структури [52, с.55-56; 67, с.226-227; 70, с.101-102]:

адекватність — чітка відповідність організаційної структури служби маркетингу усім параметрам виробничої системи;

адаптивність — здатність організаційної структури служби маркетингу самонабудовуватися в умовах змін, котрі відбуваються в суб'єкті управління;

гнучкість, динамічність — здатність організаційної структури служби маркетингу швидко реагувати на зміни в суб'єкті управління;

спеціалізація — полягає у функціональності та замкнутості структурних підрозділів, обмежена і конкретизована сфера в діяльності керуючого органу;

пропорційність — відповідність кількості працівників управління виконуваним функціям, а також обсягам інформації, котрі переробляються, діапазону контролювання, співвідношення прав і відповідальності.

економічність і ефективність – можливість структури приносити результат та бути ефективною. Це передбачає ситуацію, що вирішуючи те чи інше питання, щодо процесів управління, неможливо не врахувати вимоги раціональної організаційної структури служби маркетингу.

Отже, аналіз праць вітчизняних та зарубіжних науковців стосовно сутності, елементів, критеріїв вибору організаційних структур управління маркетингом на підприємствах показав, що єдиного підходу до цих питань немає, оскільки теоретично та практично неможливо створити одну, універсальну та оптимальну організаційну структуру управління маркетингом, а варто враховувати багато чинників, серед яких завдання, потенціал підприємства, розмір підприємства, тип виробничо-господарської діяльності, бажаний ступінь адаптивності до умов зовнішнього маркетингового середовища, а також інтенсивність впливу факторів мікро- та макромаркетингового середовища на конкретне підприємство.

1.2. Методичні основи формування раціональних структур управління маркетингом

Основні етапи процесу розробки структури управління маркетингом, що ґрунтуються на узагальненні досвіду розробки оргструктур підприємствами [48, с.126-134; 52, с.244-256; 18, с.188-201], схематично зображено на рис. 1.6.

Наведена блок-схема характеризує особливості процесу розробки структур управління маркетингом на підприємстві.

Перший етап передбачає чітке визначення кола початкових вимог вищого керівництва щодо змін в структурі управління маркетингом. На цьому етапі формулюються завдання щодо проектування основних параметрів системи управління маркетингом, визначаються найбільш важливі загальні та часткові організаційні проблеми.

Другий етап передбачає початок вже самого процесу проектування структури управління. Тут головну роль відіграє визначення цілей. Це дає можливість провести аналіз існуючої та сформуванати нову структуру управління маркетингом, на основі нових цілей, які виникають.

Третій етап. Тут проводиться дослідження самої системи управління, а саме структура підприємства, кількість персоналу, розподіл їх функцій тощо.



Рис. 1.6. Основні етапи розробки організаційної структури управління маркетингом

Дуже важливим на цьому етапі є виявлення вузьких місць та проблем як в роботі структурних підрозділів так і структурі управління маркетингом загалом. Коло цих проблеми які може бути вирішене завдяки кращій організації маркетингового управління.

Четвертий етап полягає в попередньому аналізі структури управління. Розроблення загальної структури управління маркетингом повинне супроводжуватися функціональним розподілом діяльності у ланках цієї структури управління. Це передбачає визначення основних функцій управління маркетингом: ті що виконують різні структурні підрозділи, та як вони підпорядковуються один одному.

П'ятий етап. Тут визначається співвідношення лінійно-функціонального та програмно-цільового органів в системі управління.

Шостий етап являє собою весь комплекс робіт, що пов'язані із розрахунком та обґрунтуванням чисельності працівників апарату управління. Тут використовують існуючі системи нормативів та експертні оцінки. Обґрунтуванням прийнятих рішень можуть служити показники ефективності управління, котрі мають вплив на характеристику та діяльність організації та віднесені до управлінських витрат. Під час обґрунтування чисельності персоналу приймаються до уваги також і неекономічні чинники. Зокрема, відповідність організаційної системи апарату управління маркетингом цілям та завданням, якість інформаційної роботи, завантаження керівників оперативною роботою.

Сьомий етап. Під час проектування організацій проводиться групування людей та робіт за відповідними принципами або на основі певних критеріїв. Необхідно визначити, яка кількість людей або робіт буде найбільш ефективно об'єднана під єдиним керівництвом. Рекомендується така кількість підлеглих у одного керівника: 7 – для вищої ланки організації, 20-30 - для нижчої ланка організації.

Восьмий етап. Ієрархія в загальному розумінні означає розміщення частин цілого від вищого рівня до нижчого. Для організацій – це ієрархія влади, або ланковість. Кількість рівнів управління маркетингом визначається як

«поверховість» організації. Однак, за умови великої кількості рівнів виникає загроза значного перекручення інформації, котра подається зверху в низ та в зворотному напрямку.

Дев'ятий етап є основним етапом деталізованого проектування організації. Тут описують, аналізують та систематизують основні аспекти усього процесу управління маркетингом: процедура та робота з управління, інформація та рішення котрі приймаються на базі цієї інформації. Процеси управління маркетингом повинні досліджуватися і описуватися з високим рівнем конкретності. Це дозволить ефективно будувати їх моделі.

Десятий етап передбачає розподіл прав та обов'язків. Організаційне регламентування діяльності підприємства проводиться за допомогою певних документів: положень про відділи та посади працівників. Тут має важливе значення використання типових штатних розписів та посадових окладів. Така регламентація діяльності роботи підрозділів та працівників повинна відбуватись у відповідності з трудовим законодавством.

Одинадцятий етап. Основним методом матеріального заохочення є виплата заробітної плати, яка виконує роль основного доходу працюючих.

Дванадцятий етап. На цьому етапі завершується робота з формування структури управління. Ця робота виникає у зв'язку з переміщенням працівників, створенням нових посад та підрозділів, а також і з необхідністю доведення до працівників підприємства інформації щодо нових форм, процедур та методів, закладених в структурі управління.

Розробка конкретної організаційної структури управління маркетингом базується на таких принципах [7, с.97-98; 41, с. 436-437; 55, с.445]:

- чітке виділення і мінімальна кількість ієрархічних рівнів (ступенів) управління із врахуванням норм керованості;
- спеціалізація управлінської діяльності на основі розмежування лінійного керівництва і функціонального управління, чіткого розподілу відповідальності, масштабів і важливості робіт з управління;

- кожний підрозділ і окремих робітників мають підпорядковуватись (отримувати завдання і нести відповідальність за його виконання) одному керівникові. Прямий функціональний тиск може бути лише на нижньому рівні за функціями оперативного контролю і регулювання виробництва;

- базою для формування складу лінійних та функціональних підрозділів і посад є кінцевий результат управлінської діяльності і зв'язаності гомогенних управлінських функцій і обов'язків;

- мають бути чітко регламентовані вертикальні й горизонтальні зв'язки з обміну інформацією між підрозділами і робітниками з погляду їхніх прав і відповідальності. При розподілі цілей, функцій, обов'язків, прав і відповідальності між структурними підрозділами й окремими робітниками керуються такими принципами:

- максимальна спеціалізація ланок і посад на обмеженому колі функцій і обов'язків;

- пріоритет функціонально-технологічної спеціалізації підрозділів як найбільш стійкої та універсальної спеціалізації;

- поєднання централізації управління та делегування повноважень по вертикалі в рамках управління;

- поєднання концентрації гомогенних завдань та підзавдань у спеціалізованих підрозділах із посиленою координацією по горизонталі при їх вирішенні;

- головна роль в організаційному механізмі має відводитись не стільки функціям і обов'язкам, скільки результатам діяльності підрозділів та окремих робітників, чіткого формування показників, оцінки цих результатів та ступеню їх відповідності визначеним цілям управління;

- відповідальність і права ланцюгів мають відповідати один одному;

- зв'язки елементів і операцій організаційного механізму управління мають забезпечити його адаптованість (гнучкість), легке пристосування до змін складу та обсягу завдань, що вирішуються, ступеневого кооперування робітників у періоди пікових навантажень.

Реалізація цих принципів потребує необхідності обліку при формуванні (чи перебудові) структури управління безлічі різних чинників впливу на організаційну структуру.

На організаційну структуру управління впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, а також результати виробничої та господарської діяльності підприємства. Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду в цих питаннях дає можливість визначити способи оцінки та аналізу організаційної структури управління і встановити на цих засадах напрями їх удосконалення (рис. 1.7). [18, с. 133; 43, с.155-161].

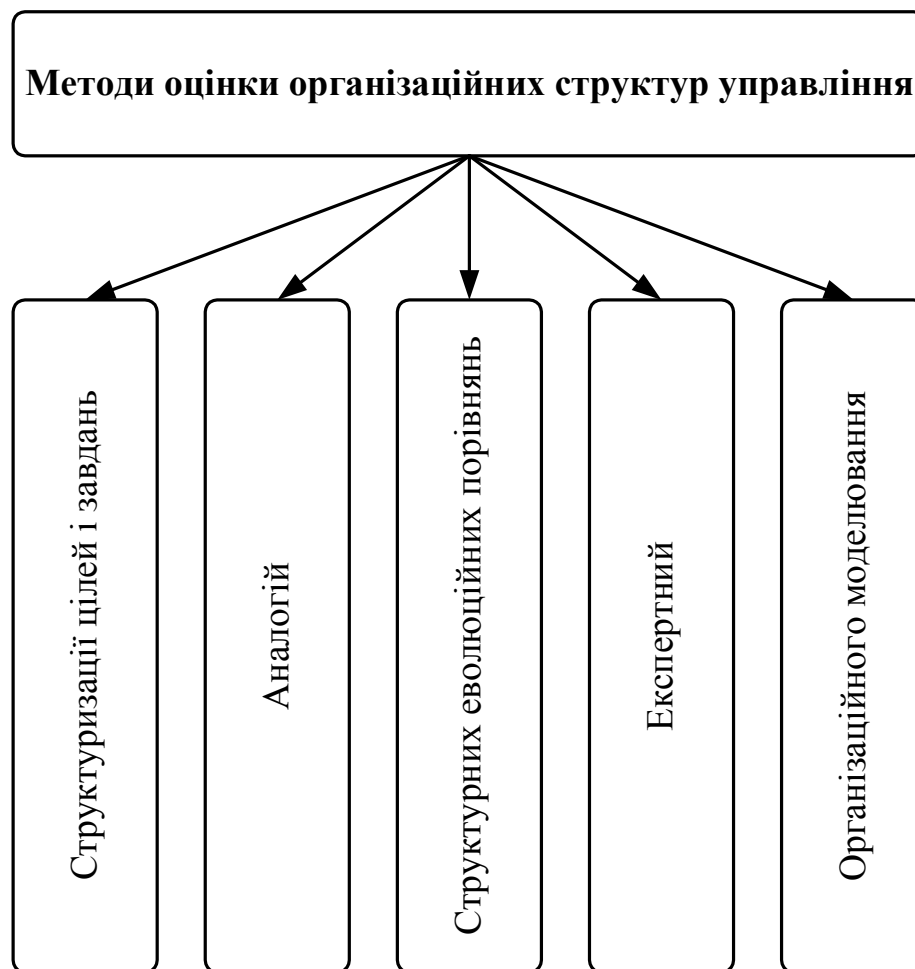


Рис. 1.7. Класифікація методів оцінки організаційних структур управління

Експертний метод передбачає попереднє дослідження чинної організаційної структури управління, виявлення її недоліків та особливостей.

Метод аналогій передбачає використання під час вдосконалення організації елементів організаційних форм та структур управління, котрі виправдали себе на практиці в діяльності інших підприємств.

Метод структуризації цілей і завдань передбачає в розгляді організації як багатоцільові системи. Це полягає в структуризації цілей і проблем організації за конкретними ознаками, котрі стають базовими при виділенні видів діяльності, структури управлінських робіт та функцій.

Метод організаційного моделювання полягає у використанні формальних показників системи управління та створення певних моделей.

Вітчизняний та зарубіжний досвід побудови та використання організаційних структур управління підприємствами дає можливість застосовувати метод структурних еволюційних порівнянь, в основі якого лежать такі базові положення:

- оцінку організаційної структури управління потрібно проводити в процесі її розвитку, тобто враховувати зміни, доповнення, постійні вдосконалення, уточнення тощо;
- в процесі оцінки потрібно застосовувати усю сукупність методів;
- базова модель організаційної структури управління має базуватись на: оцінці відповідності функцій; відповідальності та повноваженнях посадових осіб виробничим та господарським цілям підприємства; на прогнозуванні зміни цілей та завдань; результатах виробничої та господарської діяльності;
- під час формування результатів оцінки необхідно враховувати усі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та прогноз їх зміни.

Науковці наводять такі показники для оцінки ефективності роботи відділу маркетингу або спеціаліста з маркетингу:

1. Коефіцієнт раціональності організаційної структури управління:

$$K_{p.c.} = 1 - \frac{КП_{\phi}}{КП_{m}} = 1 - \frac{Ч_{\phi}}{Ч_{н}}, \quad (1.1)$$

де КП_ф - кількість підрозділів фактично; КП_т – кількість підрозділів за типовою структурою; Ч_ф – чисельність персоналу управління фактично; Ч_н – чисельність персоналу управління за нормативами;

2. Рівень керованості:

$$K_{\kappa} = \frac{K_{\phi}}{K_{\text{н}}}, \quad (1.2)$$

де K_{ϕ} – рівень керованості фактичний; $K_{\text{н}}$ – рівень керованості за нормами;

3. Рівень централізації функцій:

$$K_{\psi} = 1 - \frac{P_{\text{вр}}}{P_{\text{заг}}}, \quad (1.3)$$

де $P_{\text{вр}}$ – кількість рішень, що прийняті на верхньому рівні управління; $P_{\text{заг}}$ – загальна кількість рішень;

4. Коефіцієнт розподілу функцій:

$$K_{\theta} = 1 - \frac{K_{\theta}}{K_{\text{заг}}}, \quad (1.4)$$

де K_{θ} – кількість робіт за кількома підрозділами; $K_{\text{заг}}$ – кількість робіт загальна.

5. Показник ієрархічності управління:

$$\frac{Ч_{\psi}}{H_{\text{к.н}} \cdot 3 \cdot H_{\text{к.с}} \cdot h} = 1, \quad (1.5)$$

де $Ч_{\psi}$ – чисельність працівників в сфері управління; $H_{\text{кн}}$ – норма керованості для низової ланки управління; 3 – змінність роботи; $H_{\text{кс}}$ – норма керованості для середньої ланки; h – кількість рівнів ієрархії.

6. Коефіцієнт надійності структури управління маркетингом:

$$K_{\text{над}} = 1 - \frac{P_{\text{н}}}{P_{\text{заг}}}, \quad (1.6)$$

де $P_{\text{н}}$ – кількість нереалізованих рішень; $P_{\text{заг}}$ – загальна кількість рішень.

7. Коефіцієнт якості виконання функцій з маркетингу:

$$K_{\text{куп}} = \frac{\sum_{i=1}^m t_{n_i}}{\sum_{i=1}^n T_{\text{змі}}}, \quad (1.7)$$

де $t_{\text{пн}}$ – втрати робочого часу через неякісне виконання функції управління маркетингом; m – кількість функцій управління; n – кількість підрозділів; $T_{\text{змі}}$ – змінний фонд робочого часу.

Отже, аналіз та узагальнення методичних основ формування організаційних структур управління маркетингом показали, що практичні аспекти розробки організаційних структур управління маркетингом в літературі добре досліджені, є послідовністю етапів, містять систему показників для оцінки ефективності.

1.3. Сучасний стан і особливості формування організаційної структури на підприємствах: вітчизняний та закордонний досвід

Обов'язковим етапом формування та розвитку організаційних структур управління маркетингом є вивчення світового досвіду управління на рівні підприємницьких структур в країнах з розвинутою ринковою економікою. Аналіз світової практики показав, що як нема усталеної концепції маркетингу, усталеного визначення цього явища, так нема і не може бути якогось одного підходу до організації цієї роботи на підприємстві. Однак, на наш погляд, є сенс зупинитися на окремих принципах, підходах до організації цієї діяльності на підприємствах у світі, з тим, щоб залежно від своєї сфери діяльності, від стратегії розвитку досліджуваного підприємства, його життєвого циклу обрати той підхід, який дав би найефективніший результат для досліджуваного підприємства.

Стосовно організаційних структур управління маркетингом, необхідно відзначити, що типових оргструктур не існує. Тому нами розглянуто основні загальні принципи, підходи до побудови служби маркетингу, хоча матеріалізація цих підходів буде різною.

Необхідно відзначити, що структури управління будуть різнитися залежно від розмірів підприємства. Так, невеликі організації, які розробляють нові продукти в умовах, що швидко змінюються, використовують гнучкі структури. Великі організації, які діють на стабільніших ринках, з метою забезпечення більшої інтеграції часто використовують централізованіші структури. При цьому одним із основних принципів організації управління маркетингом у великих компаніях є максимальне наближення місць прийняття маркетингових рішень до підрозділів, де займаються практичним маркетингом. Тому у вищих ешелонах управління (у так

званих штаб-квартирах) маркетингових підрозділів може взагалі не бути. Компанії, де високий рівень децентралізації управління, наприклад, у випадку випуску продукції, що сильно відрізняється за своєю номенклатурою, поставляється так само на такі ж різні ринки, взагалі можуть не виробляти на рівні своєї штаб-квартири єдину для компанії політику в галузі маркетингової діяльності.

Як зазначав Дж. Фрейн, «найкращою структурою маркетингу є та, яка найкращим чином відповідає цілям організації на певному етапі її розвитку, в певний період часу» [1, с.220]. У світовій практиці вироблено низка підходів до організації підрозділів маркетингу. Це, зокрема, функціональна організація, географічна організація, продуктова або товарна організація, ринкова організація та різні комбінації, перераховані вище.

Особливе значення має дослідження досвіду кращих західних фірм за певними функціями управління та їх реалізацією. У зв'язку з цим необхідно приділити увагу вивченню організації маркетингової діяльності фірм. У світовій практиці є два концептуальних підходи досягнення відповідності між виробництвом і споживанням – підходи США та Японії. Японський варіант маркетингу ґрунтується на максимальному та безперечному обліку запитів споживача, за якого головне – врахування побажань споживача, задоволення їх на такому рівні, щоб виробник задовольнив свої власні потреби. Головне завдання – як зорієнтувати виробництво на задоволення бажань та смаків споживача.

Американський варіант за основну мету має переконати майбутнього покупця в тому, що йому потрібно, тобто намагається підпорядкувати інтереси покупця інтересам виробника. Японський варіант маркетингу слугує покупцям через товари та сервіс і визначається гаслом «Нехай кажуть за себе товари та послуги» замість «Нехай кажуть продавці» [43, с. 153]. Як показує аналіз світової практики, служба маркетингу в системі внутрішньофірмового управління відіграє провідну роль.

За умов ринкової економіки необхідно постійно здійснювати функцію управління – стратегічне планування. За японською концепцією стратегія корпорації – правила довготривалого розподілу ресурсів, що дає уявлення про майбутній стан компанії. Важливою складовою стратегічної концепції є стратегія

організації виробництва та управління, раціоналізація, яка, наприклад у Японії, виступає не як одноразове, а як постійне правило роботи. Стратегія організації ґрунтується на таких моментах [7, с.122-123; 13, с. 213-215]:

- обов'язковому формуванню в системі виробництва достатньо автономних та самостійно взаємодіючих виробничих ланок;
- безумовному виконанню кожною ланкою точно та в строк своїх виробничих функцій (принципова особливість японської системи) – горизонтальні зв'язки;
- гнучкому використанню робочої сили;
- безперервному впровадженню творчих та новаторських ідей у виробництві.

Щодо прийняття рішень, то японці довго приймають рішення, довго готують їм підтримку, але раніше починають етап реалізації. Найбільший зиск японські керівники отримують від скорочення періоду реалізації стратегічних планів. Дві особливості японської моделі можуть бути перенесені в західну практику. Це відповідальність за нову стратегію з самого початку процесу прийняття рішення та ранній початок впровадження – ще до закінчення планування, в результаті чого планування і впровадження йдуть паралельно.

Відмінною особливістю японських організацій є наявність в їх структурі гуртків якості. Їх завданням є такі: сприяння вдосконаленню та розвитку підприємства, створення здорової, творчої та доброзичливої атмосфери на робочому місці, всебічний розвиток здібностей робітників та орієнтація на використання.

У праці [43, с. 325-326] наведено таке порівняння західної та японської моделей менеджменту (див. рис. 1.8.):

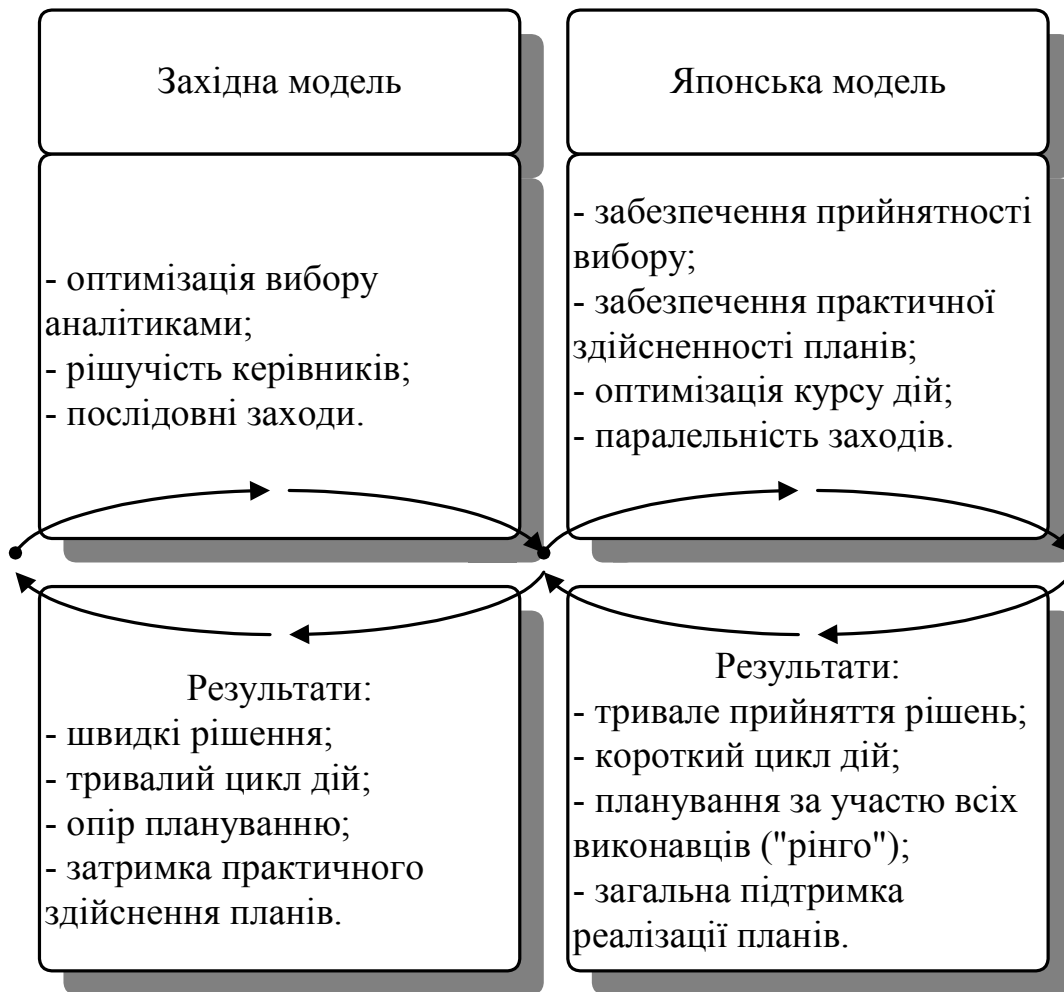


Рис. 1.8. Порівняльна характеристика західної та японської моделей менеджменту

Традиційно вітчизняна школа управління зазнає впливу американської та японської управлінських шкіл. За даними численних публікацій наведено порівняльні правила, що становлять японську та американську моделі менеджменту (табл. 1.3) [1, с.426-427; 43, с. 325-326].

Японська та американська моделі маркетингового менеджменту

Характеристика	Японія	США
Характер прийняття рішень	Колективний, на основі одногосності	Індивідуальний
Відповідальність	Колективна	Індивідуальна
Структура управління	Гнучка (індивідуальна для організації)	Суворо формалізована
Організація контролю	Неформальна процедура контролю	Чітко формалізована процедура контролю
Контроль	Колективний	Індивідуальний контроль керівництва
Оцінка праці	Уповільнена оцінка праці робітника та службовий реєстр	Швидка оцінка результату праці, прискорення просування по службі
Основна якість керівника	Вміння здійснювати координацію дій та контроль	Професіоналізм та ініціатива
Орієнтація керівництва управління	На групу	На окрему особу
Оцінка діяльності керівництва	За досягненням гармонії в колективі та за колективним результатом	За індивідуальним результатом
Відносини з підлеглими	Неформальні	Формальні
Просування по службі	За стажем роботи	За особистими результатами
Підготовка керівників	Універсального типу	Вузькоспеціалізованих керівників
Оплата праці	За показниками роботи групи	За індивідуальними досягненнями
Зайнятість у фірмі	Довгострокова	Короткострокова

Розглянемо організаційні структури управління маркетингом та їх особливості на деяких закордонних фірм.

Міжнародна компанія «Sandoz/Zaadunie BV» займається селекціонуванням, вирощуванням та продажем насіння овочів і квітів. За своєю структурою фірма є

традиційною функціональною організацією. До її складу входять чотири сектори (наукових досліджень та дослідних розробок, виробничий, обробки, маркетингу) та чотири відділи центрального апарату (відділ кадрів, організації, фінансів адміністративного управління, загальний відділ). Керівники секторів та відділів центрального апарату звітують перед радою директорів, яка, в свою чергу, звітує перед міжнародною радою компанії «Sandoz». Є також відділ стратегічного планування та відділ якості [55].

Компанія «Shell Nederland Chemicals BV» діє в галузі нафтохімічної промисловості. В компанії існує поділ на підприємницькі одиниці. Однак вони зовсім не ідентичні через різноманітність ринків, які обслуговують. Існують п'ять маркетингових підрозділів, які звітують перед генеральним директором компанії. Організаційна структура управління «Shell Nederland Chemicals BV» належить до матричної моделі [43, с. 522].

Компанія «Agfa/Devaert» до 1979 року мала функціональну модель організації, а потім було прийнято нову організаційну структуру – управління підрозділами. Вона характеризується, з одного боку, існуванням підрозділів, а з другого – наявністю низки центральних служб. У формальній організації підрозділи і центральні служби мають однакове становище. На практиці підрозділи сконцентровані здебільшого на розробці стратегічної політики, а центральний апарат – на оперативній роботі [8].

У компанії «Hodon» різні види діяльності розподілено по окремих незалежних компаніях. Вони є частиною національних організацій і відділів. Відділи організовано відповідно з продуктовою або ринковою спеціалізацією. Нині існує п'ять канадських відділів. Директор відділу маркетингу не має великого апарату управління. Іноді він виконує обов'язки директора фірми-виробника. Організаційна структура «Hodon» теж належить до матричного типу [55].

«Van Ommeren» — диверсифікована компанія в галузі логістики, транспорту та торгівлі. Процес диверсифікації та комбінування формує великі вимоги до компанії та персоналу. Компанія «Van Ommeren» має хорошу комунікаційну

культуру. Організаційна структура управління маркетингом компаній побудована за дивізіональною моделлю [43, с.223].

Під час проектування нового пасажирського реактивного літака «В-77» компанія «Боїнг» перейшла на бригадну структуру управління. Таку схему реалізують небагато компаній, які вбачають при цьому ризик загубити звичну керованість. Бригадна (командна) структура ґрунтується на формуванні невеликих мобільних команд (бригад), що спеціалізовані на задоволенні тієї чи іншої потреби та цілком відповідають за результати своєї виробничо-господарської діяльності загалом та маркетингової діяльності зокрема [15, с.241]. Теоретично бригадну структуру управління організацією можна подати у вигляді піраміди, у якій на кожному рівні ієрархії розміщуються бригади різного призначення та профілю, пов'язані між собою процесами вирішення проблем. У компанії «Боїнг» спеціалістів технічного, виробничого, маркетингового та фінансового профілю було поділено на багатофункціональні бригади, кількість яких перевищила дві сотні.

Стосовно досвіду вітчизняних підприємств, то ми проаналізували результати маркетингових досліджень, проведені вітчизняними науковцями і наведені в працях [7, с. 112; 14, с.298; 50, с.111-120;]. Аналогічно до організації маркетингу зарубіжними фірмами та корпораціями на українських підприємствах, де створені маркетингові підрозділи, виділити типову структуру служби маркетингу досить складно.

Як зазначено у [14, с. 298], на підприємствах різних форм власності, за даними досліджень, створено служб маркетингу від 30% до 50% від усієї кількості підприємств. На вказаній групі підприємств служби маркетингу вирізняються як підходами до її створення, так і кількістю працівників даної служби. На малих підприємствах організацією маркетингової діяльності займається, як правило, один фахівець (керівник фірми або менеджер з продажу). На середніх та великих підприємствах, де утворена служба маркетингу, кількість її працівників досягає від 2-3 до 20 чол. У фірмах, де немає маркетингових служб, за даними анкетного обстеження в 30% їх функціональні обов'язки виконує керівник підприємства, у 18% - заступник керівника, у 3% - відділ реклами.

Велика кількість працівників або навіть створення служби маркетингу ще не є запорукою її ефективного функціонування. В цілому, на думку вітчизняного вченого О. Братко, створювати відповідну службу та нарощувати кількість працівників у ній необхідно в міру виникнення певних завдань, у міру розвитку маркетингової діяльності [9, с.155]. Так, наприклад, як зазначають «Галицькі контракти» [60], служба маркетингу банку «Аркада» була створена через чотири роки після початку його діяльності, відділ маркетингу компанії «Бруклін-Торгбуд» виник через п'ять років після початку діяльності у зв'язку з необхідністю розширити збут, удосконалити цінову політику, зміцнити конкурентні позиції на ринку. І якщо в службі маркетингу банку «Надра» було 9 штатних працівників, то у відділі маркетингу компанії «Бруклін-Торгбуд» - 4 працівники (начальник відділу, він же директор компанії з маркетингу, два його асистенти і один експерт-аналітик) [60].

Як видно з наведених прикладів, організаційні структури є досить різні, в тому числі за кількістю працівників. Однак наявність служби маркетингу – ще не свідчення її ефективності. Так, дослідники ефективності діяльності служб маркетингу зазначають, що у фірмах, де існують маркетингові служби, між керівництвом і маркетологами, як правило, не налагоджуються ділові службові стосунки. Керівництво, з одного боку, не завжди прислухається до порад спеціалістів з маркетингу, з другого – за оцінками керівників, маркетологи не завжди справляються з обов'язками компетентне.

Хоча часто високі вимоги до персоналу не підкріплені відповідними матеріальними стимулами (в українських представництвах західної фірми менеджер з маркетингу отримує від 400\$ до 1500\$, у вітчизняних компаніях керівник маркетингового підрозділу – 150\$ [27, с.45]). При цьому основну увагу приділяють не стільки наявності спеціальної освіти, скільки особистим рисам, вмінню користуватися методами економічного аналізу й прогнозування, соціології та психології і ряду інших.

Виходячи з аналізу світової практики організації маркетингової діяльності, можна говорити про те, що вдосконалювати організацію управління маркетингом варто розпочинати з посилення ролі відділу збуту та розширення кількості функцій,

які виконує. Це можуть бути функції, пов'язані з просуванням товару на ринку, а також окремі завдання з дослідження.

Розширення сфери діяльності підприємства, посилення конкуренції на ринку приводить до необхідності виділення в окрему групу в рамках відділу збуту певної групи, яка вирішувала б чисто маркетингові завдання – дослідження ринку, розробка рекомендацій щодо нових товарів, асортиментної політики підприємства. Таким чином, в рамках відділу збуту виділяють групу маркетингу.

Подальший розвиток маркетингової діяльності може викликати необхідність перетворення маркетингової групи в окремий відділ. Підвищення статусу цього відділу – це підвищення статусу начальника відділу маркетингу до рівня віце-президента компанії з маркетингу, що є необхідним для розширення можливостей маркетингових служб добиватися дотримання концепції маркетингу збоку всіх інших служб та підрозділів підприємства.

Як правило, віце-президент компанії з маркетингу зустрічає протидію від сторони інших віце-президентів даної компанії. Тому найкращий вихід з даної ситуації – підвищення статусу віце-президента з маркетингу до рівня першого віце-президента.

Стосовно вибору підходу до організації служби маркетингу, то тут необхідно відзначити, що в кожному випадку його необхідно обирати, виходячи з конкретної ситуації (розміру підприємства, конкурентної ситуації та ряду інших факторів). Однак для підприємств, які діють одночасно на кількох ринках в різних регіонах країни, особливо якщо ці підприємства випускають однотипну продукцію, можлива подальша диференціація завдань маркетингових служб стосовно до окремих ринків (призначають осіб, які відповідають за маркетингову діяльність у цілому на окремих ринках).

Якщо підприємства випускають продукцію широкої номенклатури, то спеціалізацію маркетингових служб доцільно здійснювати за товарним принципом, коли призначають осіб, які відповідають за маркетинг окремих продуктів. При визначенні кількості працівників служби маркетингу спеціалісти з маркетингу

радять мати їх у межах 10-15% від спискової чисельності [13, с. 215], оскільки при малому штаті співробітників створювати розгорнуті служби маркетингу неможливо.

Отже, вивчення сучасного стану та особливостей формування організаційної структури на вітчизняних та закордонних підприємствах показало, що досвід формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах вагомий, відомі комбінації різних елементів організації різними способами.

Висновки до розділу 1

Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних науковців стосовно сутності, елементів, критеріїв вибору організаційних структур управління маркетингом на підприємствах показав, що єдиного підходу до цих питань немає, оскільки теоретично та практично неможливо створити одну, універсальну та оптимальну організаційну структуру управління маркетингом, а варто враховувати багато чинників, серед яких завдання, потенціал підприємства, розмір підприємства, тип виробничо-господарської діяльності, бажаний ступінь адаптивності до умов зовнішнього маркетингового середовища, а також інтенсивність впливу факторів мікро- та макромаркетингового середовища на конкретне підприємство.

Вивчення сучасного стану та особливостей формування організаційної структури на вітчизняних та закордонних підприємствах показало, що досвід формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах вагомий, відомі комбінації різних елементів організації різними способами. Дослідження методичних основ формування раціональних організаційних структур управління маркетингом на основі аналізу літературних джерел показало наявність усталеної послідовності логічно пов'язаних між собою етапів організації, а також низки синтетичних показників ефективності сформованої організаційної структури управління маркетингом. Разом з тим серед дослідників відсутній єдиний підхід до сутності організаційної структури управління маркетингом на підприємствах, що обумовлено багатоаспектністю управління маркетингом, ситуаційним характером пріоритетів критеріїв вибору їх організаційної структури для кожного конкретного підприємства.

Використовуючи розглянуті теоретико-методичні основи формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах, подальші дослідження спрямовані на аналіз існуючої структури управління на досліджуваному нами підприємстві, виявленні шляхів вирішення маркетингової проблеми в сфері організації управління маркетингової діяльності, економічному обґрунтуванні варіанту вирішення виниклої проблеми.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ»

2.1. Загальна характеристика ПП «Західний Буг»»

ПП «Західний Буг» – аграрна компанія, основним напрямком діяльності якої є вирощування насіння зернових, технічних та кормових культур, їх зберігання та реалізація.

Приватне підприємство «Західний Буг» на підставі Передавального акту від 20 травня 2011 року, Договору про приєднання від 14 січня 2011 року, та відповідно до ч.1 ст. 104 Цивільного Кодексу України, ч.3 ст.59 Господарського Кодексу України є універсальним правонаступником усього майна, усіх майнових та немайнових прав та обов'язків юридичної особи – Товариства з обмеженою відповідальністю «Правда».

З 2013 року, завдяки облаштуванню сучасного насінневого заводу, виготовляє якісне насіння зернових культур. В 2019 році на полях ПП «Західний Буг» проведено насінницькі посіви одразу двох зернобобових культур – звичайної, тобто не-ГМО сої та гороху.

Стратегічні цілі:

- Досягнення врожайності по видах продукції рослинництва на рівні європейських показників, збільшення валових показників збору продукції рослинництва.

- Оптимізація штатної чисельності працівників за рахунок використання висококваліфікованого персоналу, підвищення лояльності персоналу, встановлення відносин довіри, зменшення кількості операцій внутрішнього обліку, зменшення чисельності охорони.

- Збільшення показників рентабельності бізнесу шляхом оптимізації витрат, збільшення обороту, оптимізації товарних запасів.

- Підвищення ефективності управлінської команди, рівня кваліфікації працівників шляхом безперервного навчання персоналу.

- Підвищення ефективності управлінських процесів за рахунок максимального використання сучасних ІТ-технологій.

- Забезпечення високого рівня заробітної плати для кожного працівника в залежності від вкладу в загальний результат.

- Забезпечення максимально якісних показників продукції за допомогою використання передових технологій вирощування і догляду, а також зберігання продукції.

Основні види діяльності ПП «Західний Буг» із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

➤ 01.11. Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур[57].

Основним видом діяльності ПП «Західний Буг» є вирощування насіння сільськогосподарських культур.

Отже, основний напрямок бізнесу ПП «Західний Буг» складається з вирощування насіння: пшениці; ячменю; кукурудзи, сої, гороху, ріпаку та цукрових буряків (рис. 2.1).

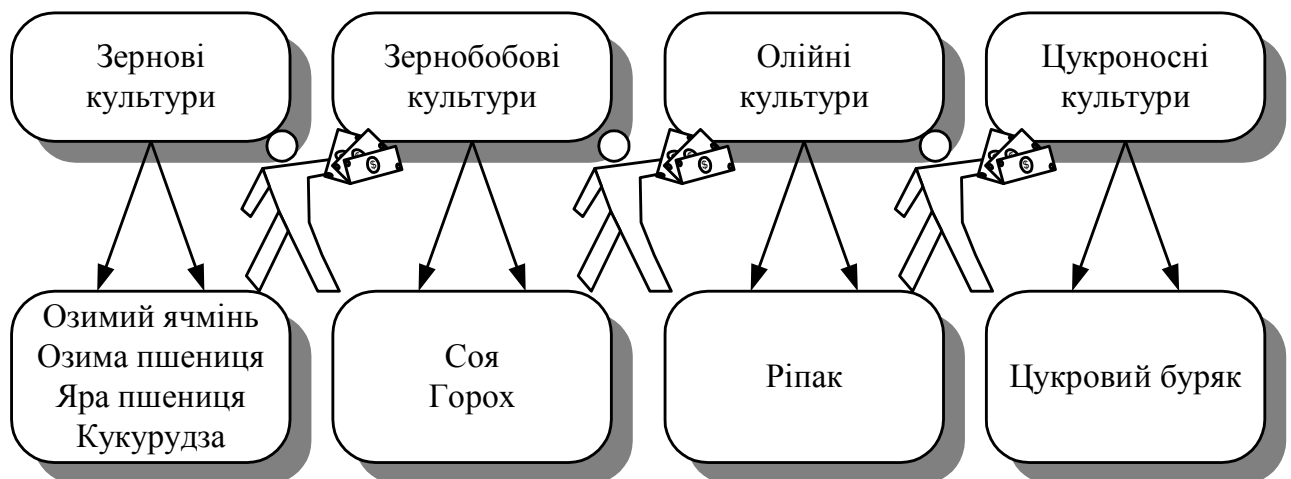


Рис. 2. 1. Основні напрямки бізнесу ПП «Західний Буг»

Джерело: складено автором

Філософія ПП «Західний Буг»— завжди тримати руку на пульсі часу, та навіть випереджувати його; створювати події, які суттєво змінюють життя.

Місія компанії ПП «Західний Буг»— забезпечення українського споживача продукцією найвищої якості. Професійність, безпечність продукту, гарантована якість та максимальне задоволення споживача - головні пріоритети.

Тому, основним завданням підприємства є задоволення потреб продовольчого ринку насінневою продукцією за конкурентоспроможними цінами шляхом організації процесу високотехнологічного вирощування польових с/г культур, на основі застосування передового вітчизняного і закордонного досвіду та залучення оптимальної чисельності висококваліфікованого персоналу.

Можна стверджувати, що місія підприємства є ефективною, оскільки вона мотивує кожного, хто задіяний у створенні, виробництві, та реалізації даної продукції відповідально ставитись до своїх обов'язків, забезпечуючи високу якість товару.

ПП «Західний Буг» проводить роботи з впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві у відповідності з міжнародним стандартом ISO 14001. Контроль показників якості продукції ПП «Західний Буг» забезпечують висококваліфіковані спеціалісти лабораторії, використовуючи новітні контрольні-вимірні засоби та передові методи контролю.

Вся продукція підлягає лабораторному контролю щодо відповідності вимогам нормативних документів, та супроводжується: висновком санітарно-епідеміологічної експертизи, сертифікатом якості, сертифікатом відповідності, які гарантують її безпечність і якість.

Отже, ПП «Західний Буг» та його стратегія функціонування на ринку загалом базується на твердженні, що для того, щоб компанія «процвітала» протягом тривалого періоду часу і несла цінність для акціонерів, вона повинна бути, перш за все, цінною для суспільства. Тобто, виробляти і пропонувати на ринку таку продукцію, яка дозволить людям покращувати своє харчування, здоров'я і добробут загалом.

На чолі ПП «Західний Буг» стоїть генеральний директор. Генеральний директор здійснює управління усіма видами діяльності підприємства. Організує та

координує роботу та взаємодію всіх відділів, спрямовану на одержання прибутку, збут та реалізацію товарів, прискорення товаропросування, зниження витрат обігу та підвищення прибутковості підприємства.

«Правою рукою» директора виступає секретар, який планує його робочий день (зустрічі, дзвінки тощо). Також, секретар здійснює технічне забезпечення діяльності генерального директора, а саме: замовлення транспорту, квитків, організацію зустрічей, переговорів. Крім того, ведення документації, прийом документів на підпис та передача їх директору, прийом відвідувачів, усе це і не тільки входить до прямих обов'язків секретаря.

Коротко опишемо діяльність тих відділів, які мають безпосереднє відношення до процесу доведення продукції від виробника до споживача (рис.2.2).

Почнемо з виробництва, де безпосередньо і відбувається створення продукту. Виробництво на ПП «Західний Буг» є довгим та відповідальним процесом до безпеки якого підходять дуже серйозно, так, як мова йде про продукти харчування і відповідно про здоров'я людей. Тобто, нове сучасне обладнання в поєднанні з роботою фахівців своєї справи та дещо суворими правилами є запорукою успішного ведення процесу виробництва.

Товарна політика ПП«Західний Буг» в основному здійснюється та регулюється у відділі розвитку продукту. Створення товарів, визначення їх асортименту, встановлення його співвідношення присутності на ринку на різних стадіях ЖЦТ. Ці та ще ряд інших функцій входить до функцій відділу розвитку продукту.

Щодо збутової політики підприємства, то її організують, регулюють та контролюють фахівці відділу логістики. Тобто, всі операції з моменту виходу товару за межі підприємства до моменту продажу товару здійснює відділ логістики.

Отже, на ПП «Західний Буг» існує налагоджена система зв'язків в організаційній структурі управління. Кожна ланка – відділ підприємства виконує певний ряд функцій та операцій, що вдало доповнюють одна одну та утворюють цілісний безперервний процес на шляху товару від підприємства до потенційного споживача.

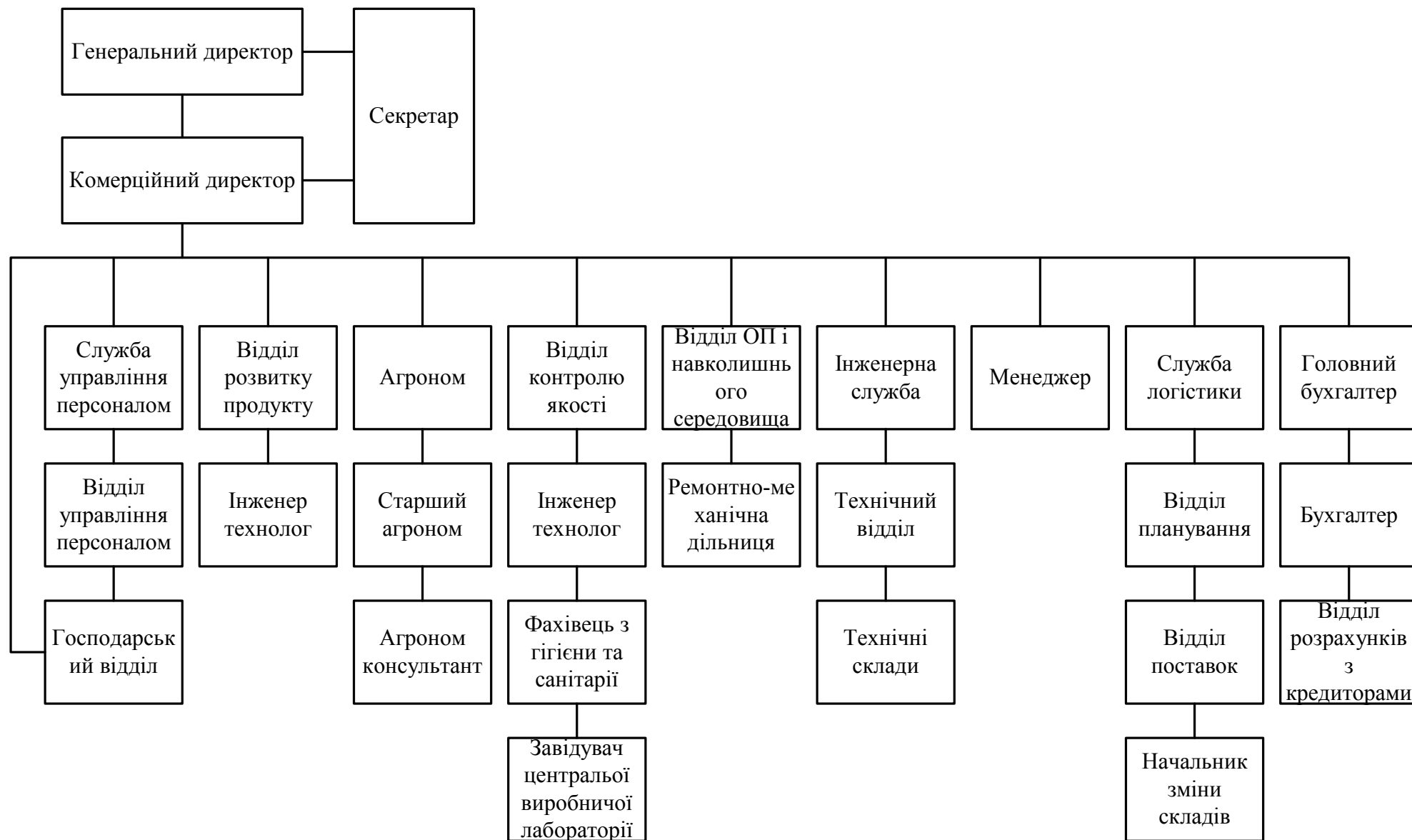


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПП «Західний Буг»

Джерело: наведено на підставі [45]

Маркетингова діяльність ПП «Західний Буг» сконцентрована в центральному офісі в м. Львів. За цей напрямок діяльності відповідає менеджер. Ця робота передбачає розробку нової продукції, рекламну діяльність, просування продукції на ринку та ін.

Проте, на нашу думку, недоліком є те, що відсутній локальний відділ маркетингу, або хоча б фахівець, який б регулював такі питання у Львові. Хорошим рішенням було б внесення деяких змін в організаційну структуру та її часткова реорганізація.

2.2. Оцінка господарської діяльності ПП «Західний Буг»

Фінансово – економічний аналіз зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він дає змогу виявити напрями й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики підприємства. Основні фінансові показники ПП «Західний Буг» подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників роботи

ПП «Західний Буг» за 2015-2018 роки

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід, тис. грн.	329029	539093	1070030	1037616
Темп росту відносно 2015 року, %	-	0,63	2,25	3,03
Темп росту відносно попереднього року, %	-	0,63	10,98	-0,03
Валовий прибуток, тис.грн.	12291	116694	185388	92480
Темп росту відносно 2015 року, %	-	0,63	2,25	3,03
Темп росту відносно попереднього року, %	-	0,63	10,98	-0,03
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	316738	422399	884642	945136
Темп росту відносно 2015 року, %	-	0,63	2,25	3,03
Темп росту відносно попереднього року, %	-	0,63	10,98	-0,03

Продовження табл. 2.1

Витрати на збут, тис.грн.	7974	50082	76478	77954
Темп росту відносно 2015 року, %	-	0,63	2,25	3,03
Темп росту відносно попереднього року, %	-	0,63	10,98	-0,03
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	43886	261787	316389	390199
Темп росту відносно 2015 року, %	-	0,63	2,25	3,03
Темп росту відносно попереднього року, %	-	0,63	10,98	-0,03
Рентабельність, %	7,4	8,0	23,5	17,2
Темп росту відносно 2015 року, %	-	98,8	298,7	211,7
Темп росту відносно попереднього року, %	-	107,8	293,4	73,1

Джерело: наведено на підставі [45]

Динаміка основних фінансово-економічних показників роботи ПП «Західний Буг» за 2015-2018 роки показує, що чистий дохід за 2018 рік зменшився на 0,03.

Рентабельність - це відносний показник ефективності роботи підприємства. У загальній формі він обчислюється як відношення прибутку до витрат (рис. 2.3.).

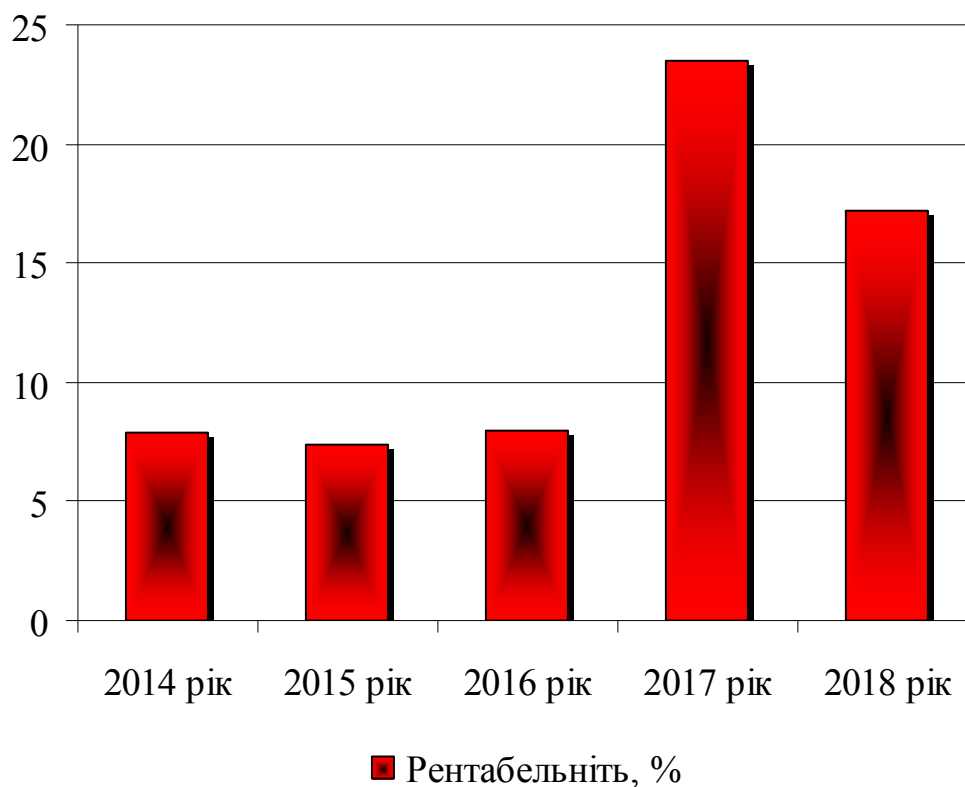


Рис. 2.3. Динаміки рентабельності ПП «Західний Буг» за 2014-2018 роки

Джерело: наведено на підставі [45]

Рентабельність протягом 2014-2016 років характеризується незначними коливаннями, однак у 2017 році вона набуває найбільшого значення 23,48 % , що є практично в 3 рази більшим ніж в 2016 році.

Аналіз майна підприємства ПП «Західний Буг» подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вартість основних засобів ПП «Західний Буг» за 2017-2018 роки

Показники	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, +/-
Основні засоби	394231	382415	-11,82
Первісна вартість	701972	698343	-3,63
Знос	307741	315928	8,19

Джерело: наведено на підставі [45]

Як свідчать показники вартості основних засобів ПП «Західний Буг» за 2017-2018 рр. їх вартість зменшилась на 11,82 тис.грн., при цьому первісна вартість зменшилася на 3,63 тис. грн., а знос за 2017-2018 рр. збільшився на 8,19 тис. грн.

Показники ліквідності та фінансової стійкості подано у табл. 2.3.- 2.4.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ПП «Західний Буг» за 2016-2017 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення, +/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,6	2,363	-0,255
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,544	2	-0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,03	-0,025

Джерело: наведено на підставі [45]

Показники ліквідності за 2016-2017 роки коефіцієнт загальної ліквідності зменшилось на 0,255, а коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 0,26, коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшилось на 0,025.

Показники фінансової стійкості ПП «Західний Буг» за 2016-2017 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення, +/-
Коефіцієнт автономії	0,63	0,71	0,08
Коефіцієнт маневреності	0,56	0,55	-0,01
Коефіцієнт фінансування	1,69	2,46	0,78
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,32	0,4	0,08
Коефіцієнт забезпеченості запасів	0,83	1,015	0,186
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	0,49	0,57	0,09

Джерело: наведено на підставі [45]

Показники фінансової стійкості за 2016-2017 роки коефіцієнт автономії збільшився на 0,08, а коефіцієнт маневреності зменшився на 0,01, коефіцієнт фінансування та коефіцієнт поточної заборгованості збільшилися на 0,78 та 0,08, коефіцієнт забезпеченості запасів збільшився на 0,186 та коефіцієнт забезпеченості оборотних активів збільшився на 0,09.

Проаналізувавши темпи зростання (зниження) основних фінансово-економічних показників за період 2015-2018 років, можна зробити висновок, що підприємство просувається у правильному напрямку постійно покращуючи результати своєї діяльності. Найкращі результати роботи підприємство показало у 2017 році. У 2018 році результати частково знизились, проте, залишаються досить стабільними. З даних таблиці 2.1. чітко видно, що такі показники, як чистий дохід, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності у 2018 році нижчі ніж у 2017 році, проте значно кращі ніж в період 2014-2016 роки. Єдиний показник, який змінюється у напрямку зростання порівняно з 2017 роком - це витрати на збут. Рентабельність протягом 2015-2016 років характеризується незначними коливаннями, однак у 2017 році вона набуває найбільшого значення 23,48 % , що є практично в 3 рази більшим ніж в 2016 році.

2.3. Оцінка існуючого стану організації маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві

Проведемо аналіз комплексу маркетингу на ПП «Західний Буг», який передбачає використання інструментів маркетингу, які використовуються підприємством для того щоб впливати на цільовий ринок, ставлячи собі за мету досягти певного реагування з його боку. Комплекс маркетингу передбачає охоплення усіх заходів, які може проводити підприємство для того щоб активізувати попит на свій товар. Узагальнюючи їх можна поділити на такі основні групи :

- Товар – це набір продуктів та послуг, які пропонує підприємство для своїх цільових споживачів.
- Ціна товару це певна сума грошей за яку продавець готовий продати, а покупець готовий купити певну одиницю. Ціна адаптується до конкретних умов ринку.
- Розподіл (збут) – процес доведення товару до споживача.
- Комунікації (просування) - діяльність, що спрямована на доведення інформації про товар та переконання цільових споживачів у доцільності його придбання.

Аналіз маркетингової товарної політики. Найбільш важливою складовою комплексу маркетингу є товар. Правильно сформована товарна політика є фундаментом успіху цього товару. Маркетингова товарна політика - це комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукції. Це створення нових, модифікація існуючих, зняття з виробництва застарілих товарів [26, с. 23].

Основна ціль товарної політики ПП «Західний Буг» - формування такого асортименту продукції, який приносить би підприємству високі прибутки, задовольняючи всі потреби та запити споживачів. Асортимент продукції ПП «Західний Буг» досить різноманітний (рис.2.4).

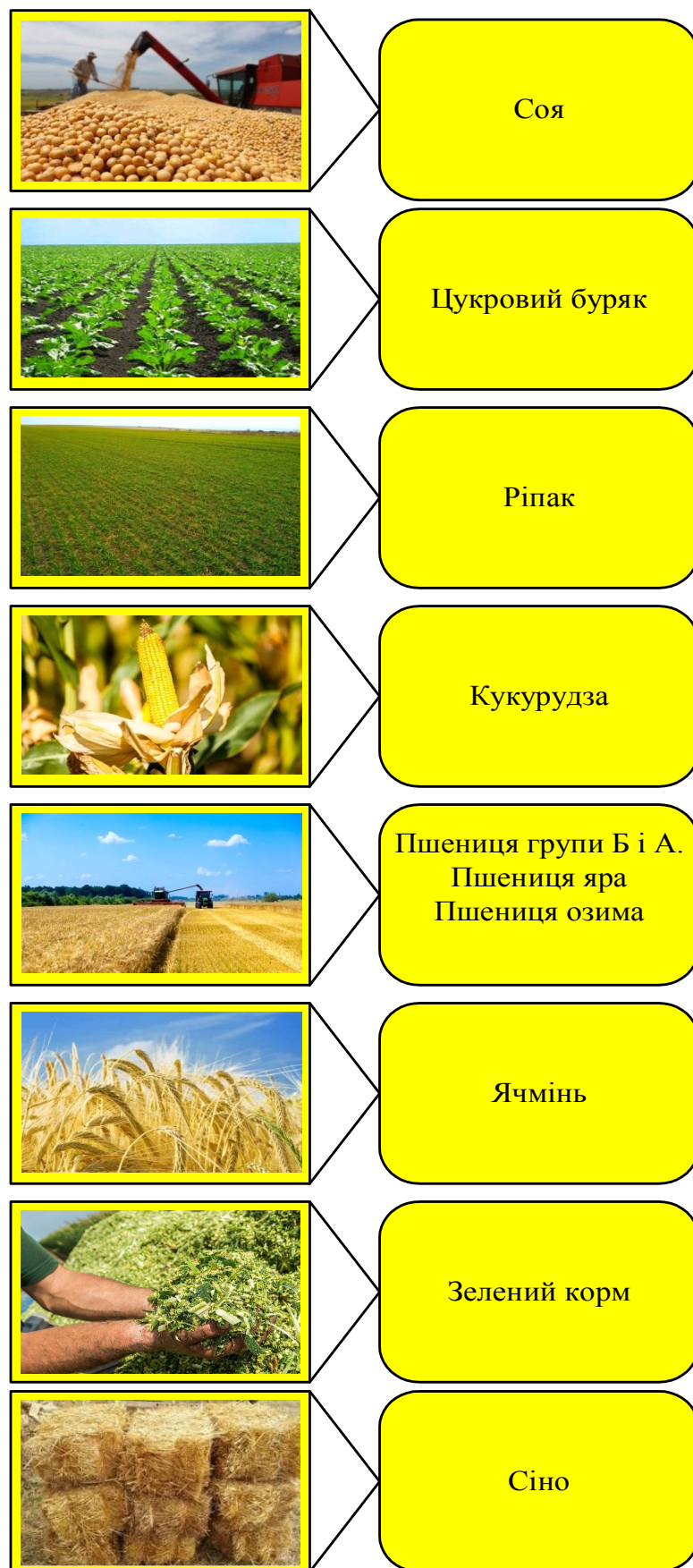


Рис. 2.4. Асортимент продукції ПП «Західний Буг»

Джерело: складено автором на підставі [57]

Структура основного асортименту продукції підприємства подано на рис. 2.5.

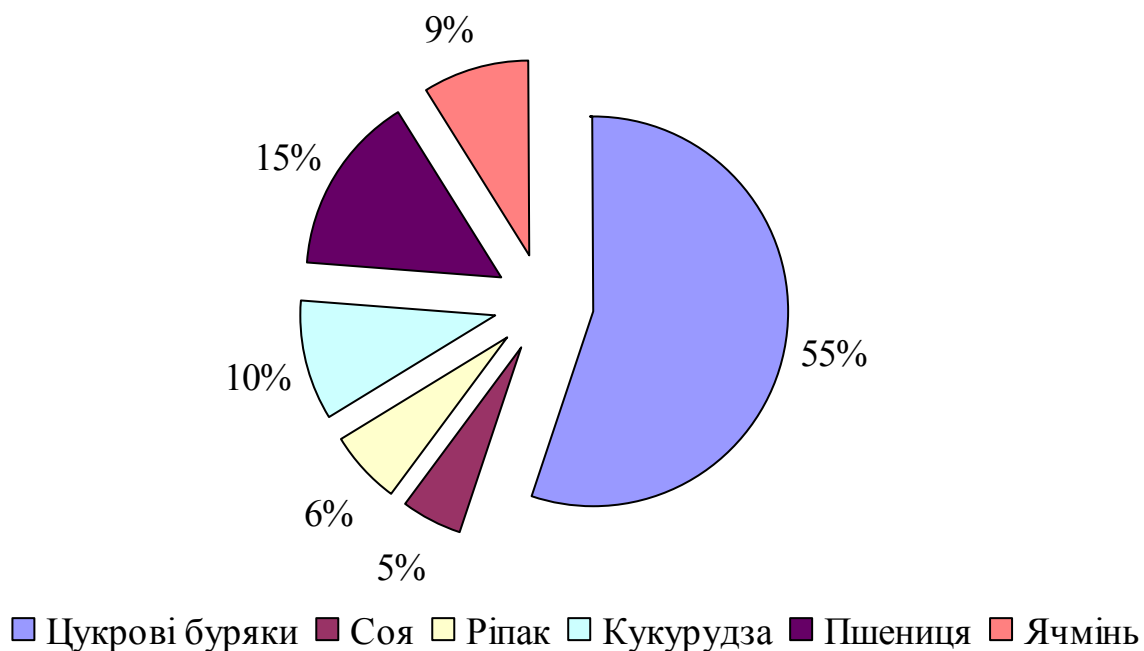


Рис. 2.5. Структура асортименту продукції ПП «Західний Буг»
Джерело: складено автором на підставі [45]

Обсяг виробництва ПП «Західний Буг» за 2015-2018 роки представлено на рис. 2.6.

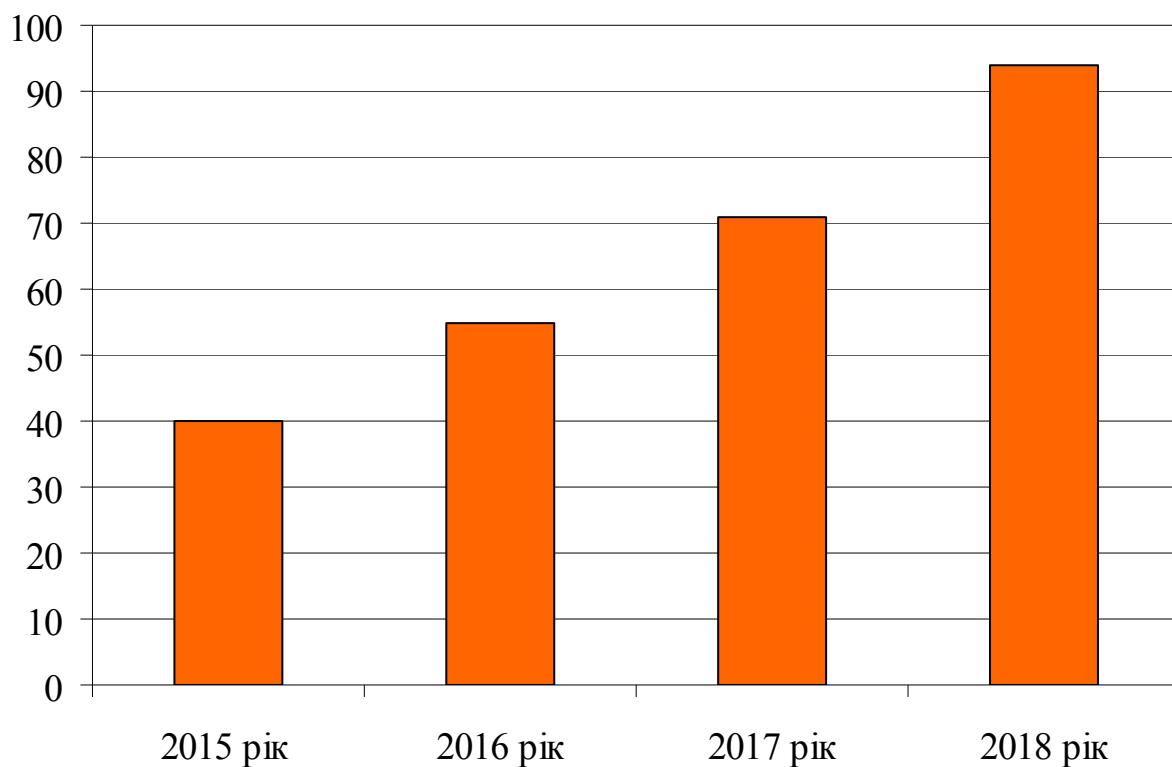


Рис. 2.6. Динаміка обсягів виробництва ПП «Західний Буг» за 2015-2018 роки
Джерело: складено автором на підставі [45]

Нами проаналізовано товарний асортимент продукції ПП «Західний Буг» за допомогою ABC-аналізу.

ABC-аналіз товарного асортименту передбачає розбиття асортиментних позицій підприємства на три групи А, В, С за такою шкалою [31, с. 367]:

- асортиментні позиції, що приносять 50% обороту. Як правило, це близько 20% всього асортименту;
- асортиментні позиції, що приносять 40% обороту. Як правило, це близько 50% всього асортименту;
- асортиментні позиції, що приносять 10% обороту та формують збиток, що скорочує загальний прибуток підприємства.

За допомогою ABC-аналізу проведено оцінку пріоритетності продукції ПП «Західний Буг» щодо питомої ваги реалізації видів продукції у загальному обсязі продажу за даними 2018 рік (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

ABC-аналіз продукції ПП «Західний Буг»

№	Асортиментна позиція	Обсяг реалізації тис.грн.	Частка від загальної вартості %	Частка від загальної кількості посівних площ %	Рекомендовані групи		
					Варт.	К-ть	ABC
1	Цукровий буряк	3986	31,31	55,2	48,12	63,4	А
2	Ячмінь	2139,9	16,81	9,3			
3	Соя	1925,8	15,13	4,9	34,43	19,6	В
4	Пшениця яра	1289,6	10,13	8,3			
5	Пшениця озима	1167,2	9,17	6,4			
6	Кукурудза	1091,4	8,57	9,9	17,45	17	С
7	Ріпак	757,3	5,95	6,0			
8	Сіно	187,9	1,49	-			
9	Зелений корм	187	1,47	-			
Σ		12732,1	100	100			

Джерело: побудовано автором на підставі [45]

На рис. 2.7. зображено результати ABC-аналізу.

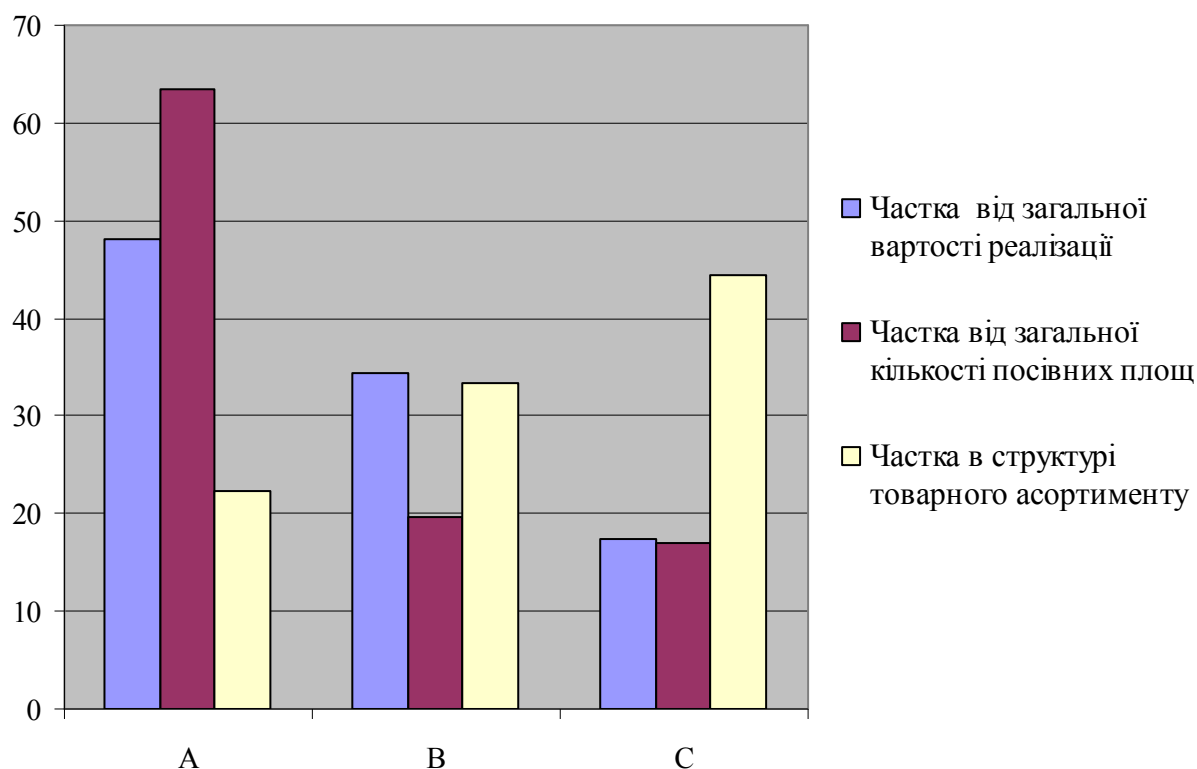


Рис. 2.7. Структура асортиментних позицій ПП «Західний Буг» згідно результатів ABC-аналізу

Джерело: побудовано автором на підставі [45]

До групи А належать асортиментні позиції, які вносять великий вклад у загальний обсяг збуту продукції (загальна сумарна частка продажу в грошовому вираженні становить (48,12%), а саме такі: цукровий буряк (31,31%), ячмінь (16,81%). Частка в структурі посівних площ цих позицій відповідно займає: цукровий буряк (55,2%), ячмінь (9,3%).

Асортиментні позиції цієї групи складають 22,2% від загальної кількості усіх асортиментних позицій ПП «Західний Буг». Це – дуже важливі товарні позиції, оскільки для досліджуваного підприємства доцільно, щоб виробництво та збут був сконцентрований на невеликій групі асортиментних позицій.

До групи В потрапили такі асортиментні позиції, котрі вносять середній вклад у загальний обсяг збуту продукції підприємства ПП «Західний Буг» (їх загальна

сумарна частка продажу в грошовому вираженні становить 34,43%), а саме такі: соя (15,15%), пшениця яра (10,13%), пшениця озима (9,17%). Частка в структурі посівних площ цих позицій відповідно займає: соя (4,9%), пшениця яра (8,3%), пшениця озима (6,4%). Асортиментні позиції цієї групи складають 33,33% від загальної кількості усіх асортиментних позицій ПП «Західний Буг».

До групи С потрапили такі асортиментні позиції, котрі вносять невеликий вклад у загальний обсяг збуту продукції підприємства (їх загальна сумарна частка продажу в грошовому вираженні становить 17,45%), а саме: кукурудза (8,57%), ріпак (5,95%), сіно (1,49%), зелений корм (1,47%). Частка в структурі посівних площ цих позицій відповідно займає: кукурудза (9,9%), ріпак (6,0 %).

Асортиментні позиції цієї групи складають 44,44 % від загальної кількості усіх асортиментних позицій ПП «Західний Буг».

Отже, структуру товарного асортименту ПП «Західний Буг» згідно результатів ABC-аналізу можна вважати досить оптимальною. Тому варто постійно підтримувати товарний асортимент на такому рівні, щоб частка товарів групи А не зменшувалась, а групи С – не зростала. В протилежному випадку прибутковість підприємства зменшиться.

Якість продукції відіграє важливу роль у діяльності підприємства, тому що це продукти до яких кожен покупець ставиться з особливою пильністю.

Проте, підприємство не стоїть на місці і постійно розвивається та вдосконалюється, оновлюється і асортимент підприємства. Для роботи з посівним матеріалом, компанія в 2015 році відкрила насіннєвий завод, обладнаний лінією Petkus, потужністю доробки насіння 200 т/добу.

Отже, асортимент ПП«Західний Буг» достатньо широкий та містить різну продукцію. Проте, підприємство на цьому не зупиняється і постійно працює над вдосконаленням товарного асортименту.

Аналіз політики ціноутворення. Не менш важливим, кроком в формуванні комплексу маркетингу є встановлення цін на продукцію. Визначенням структури ціни, вибором цінових моделей, тактик та стратегій на ПП «Західний Буг» займається фінансовий відділ.

На ПП «Західний Буг» використовуються наступні основні види цін на продаж:

1) за основними умовами поставки:

- само вивіз продукції;
- перевезення до пункту призначення.

2) за терміном дії:

- річні (для річних контрактів, але з можливістю перегляду);
- одноразові – на одне відвантаження (термін дії – протягом виконання зобов'язань);

3) за способом ціноутворення (враховуючи її мету):

- ціна = сума собівартості та фіксованого прибутку;
- ціна = сума собівартості та гнучкого прибутку;
- ціна що орієнтована на конкурентів (як правило така ціна є дещо нижчою, аніж ціна основних конкурентів);
- заохочувальна ціна: для стимулювання нових клієнтів та укладення довгострокових торгових контактів (пізніше ціна поступово зростає);
- довідкова ціна: ціна, яка пропонується потенційним клієнтам, які звертаються за інформацією (прайс-листами); в подальшому при укладанні контрактів така ціна регулюється в ході індивідуальних перемовин та в залежності від обсягів купівлі;
- ціна від обсягу: для гуртових клієнтів пропонується дещо нижча ціна.

Основною методикою встановлення цін є сума собівартості та певного прибутку, проте визначення кінцевої ціни залежить від кількох факторів, а це насамперед:

а) рівень цін на аналогічну продукцію конкурентів та інтенсивність попиту на певному ринку, куди продається товар;

б) об'єм поставки та налаштованість покупця на подальшу співпрацю з підприємством;

в) цінова політика (ціни, що встановлюються для інших покупців) на даному ринку.

Знижки на підприємстві надаються у таких випадках:

- при укладанні довгострокових угод та купівлі великих обсягів продукції (встановлюються шляхом індивідуальних перемовин);

- тимчасово - для певного ринку, з метою витіснення конкурентів.

Усе це можна характеризувати як гнучке ціноутворення, так як відпускні ціни підприємства не є жорсткими.

Встановлюючи ціни на свою продукцію ПП «Західний Буг» враховує такі фактори:

- витрати (постійні та змінні);
- попит (взаємозв'язок між ціною та попитом);
- ціни основних конкурентів.

Безумовно основною складовою ціни є витрати, які і утворюють нижню межу ціни, а верхню межу ціни, відповідно, утворює попит на товар. Проте, зниження витрат не завжди позитивно відбивається на ціновій політиці. Так, за умови падіння цін на цукор виробникам кондитерських виробів не вигідно позиціонувати їх як дешеві товари. Тут також може бути здійснена підтримка з боку товарної політики.

Цінова політика ПП «Західний Буг» залежить від типу ринку, на якому воно функціонує. На ринку сільськогосподарської продукції діє велика кількість великих та дрібних виробників аналогічної продукції. Тому, підприємство здебільшого використовує метод ціноутворення, що базуються на конкуренції.

Розроблення цінової стратегії передбачає прийняття великої кількості різних рішень.

В основі прийняття рішень лежить аналіз витрат на виробництво продукції.

Витрати на виробництво продукції ПП «Західний Буг» представлені в табл. 2.6.

Тенденція до зростання витрат на виробництво продукції за 2015-2017 роки пов'язана з тим, що зростали обсяги виробництва. За 2018 рік ми спостерігаємо зменшення обсягів виробництва і відповідно зниження витрат.

Для виробників сільськогосподарської продукції існують можливості конкурувати між собою, використовуючи методи як цінової, так і нецінової

конкуренції. Коливання цін на аналогічну продукцію підприємств аграрного сектору не мають значних відхилень. Тому, цінова конкуренція між ними не має яскраво вираженого характеру: ціни встановлюються близько до середнього по галузі і більш використовуваною є нецінова конкуренція.

Таблиця 2.6

Аналіз витрат на виробництво продукції ПП «Західний Буг»
за 2015-2018 роки

Статті витрат	Роки				Відсоткова зміна 2015-2016 роки	Відсоткова зміна 2016-2017 роки	Відсоткова зміна 2017-2018 роки
	2015	2016	2017	2018			
Матеріальні затрати (тис.грн)	200720	286681	504681	512003	29,98	43,20	1,43
Витрати на оплату праці (тис.грн)	29799	28295	50170	59954	-5,32	49,58	16,32
Відрахування на соціальні заходи (тис.грн)	9788	9613	8942	11781	-1,79	-7,50	24,10
Амортизація (тис.грн)	22081	29197	33719	47014	24,37	13,41	28,28
Інші операційні витрати (тис.грн)	250465	510197	286313	234750	50,91	-7,82	-21,97
Разом (тис.грн)	512853	863639	883825	865502	40,62	2,28	-2,12

Джерело: складено автором на підставі [45]

Саме тому, ціни ПП«Західний Буг» є помірними, відповідають якості продукції і особливо не відрізняються від тих, що встановлюють конкуренти на даному ринку на аналогічну продукцію.

Аналіз організації збуту продукції. Ключовим елементом маркетингової збутової політики є вибір та формування каналів розподілу. Довжину каналу розподілу формує кількість посередників, які беруть участь на шляху товару від виробника до кінцевого споживача. ПП «Західний Буг» використовує трирівневий

канал розподілу, в якому окрім роздрібних та оптових торговців присутні ще підприємства дрібного гурту (рис.2.8).

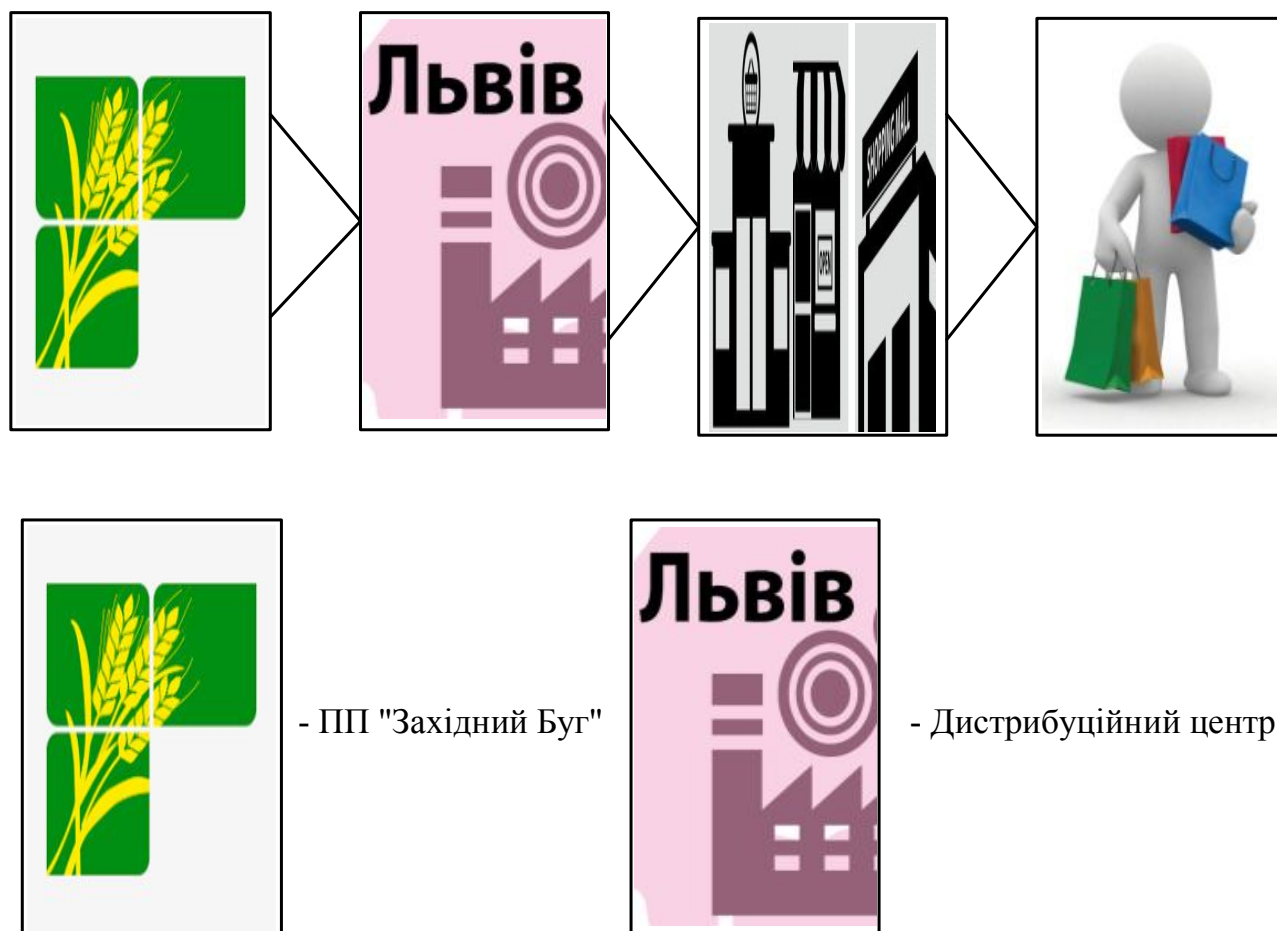


Рис. 2.8. Схематичне зображення каналів розподілу
ПП «Західний Буг»

Джерело: складено автором на підставі [57]

Збут – це напевно найважливіша ланка всієї діяльності підприємства. Від нього залежить розмір доходів та прибутку.

Аналіз клієнтів є важливою дією на підприємстві. На рисунку 2.9 показано, яку частку своєї продукції підприємство віддає за оренду землі.

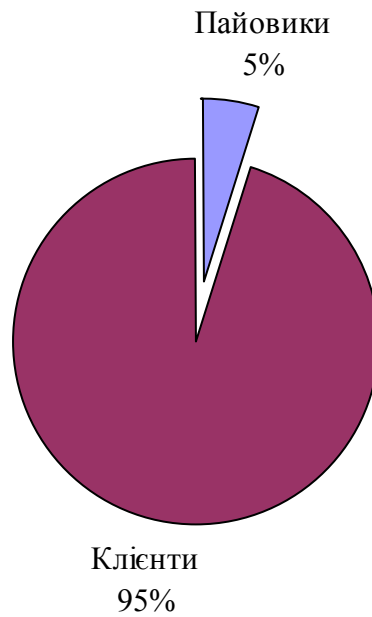


Рис. 2.9. Частка пайовиків в структурі клієнтів ПП «Західний Буг»
Джерело: складено автором на підставі [45]

Структуру клієнтів ПП «Західний Буг» зображено на рисунку 2.10.

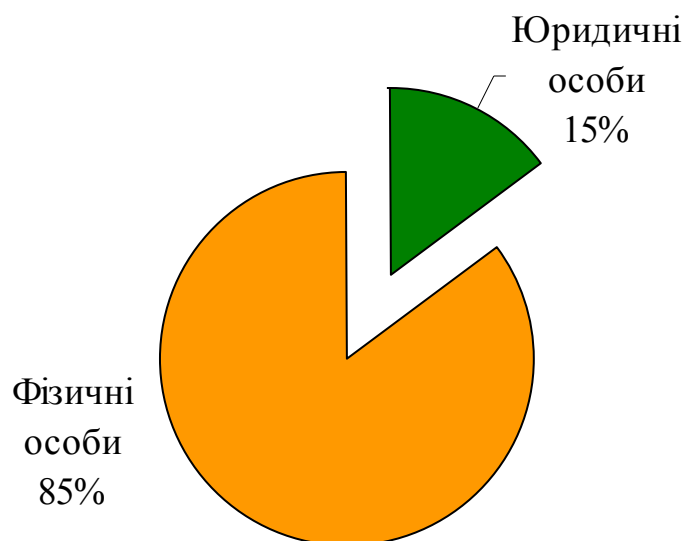


Рис. 2.10. Структура клієнтів ПП «Західний Буг»
Джерело: складено автором на підставі [45]

При аналізі збутової політики підприємства доцільно розглянути динаміку витрат підприємства на збут (табл.2.7).

Витрати на збут ПП «Західний Буг»

Роки	2015	2016	2017	2018
Витрати на збут, тис.грн.	7974	50082	76478	77954

Джерело: наведено автором на підставі [45]

Як видно з таблиці 2.7, з кожним роком витрати на збут зростають. Динаміку витрат на збут ПП «Західний Буг» за 2015-2018 роки зобразимо на рис. 2.11.

Витрати на збут, тис.грн.

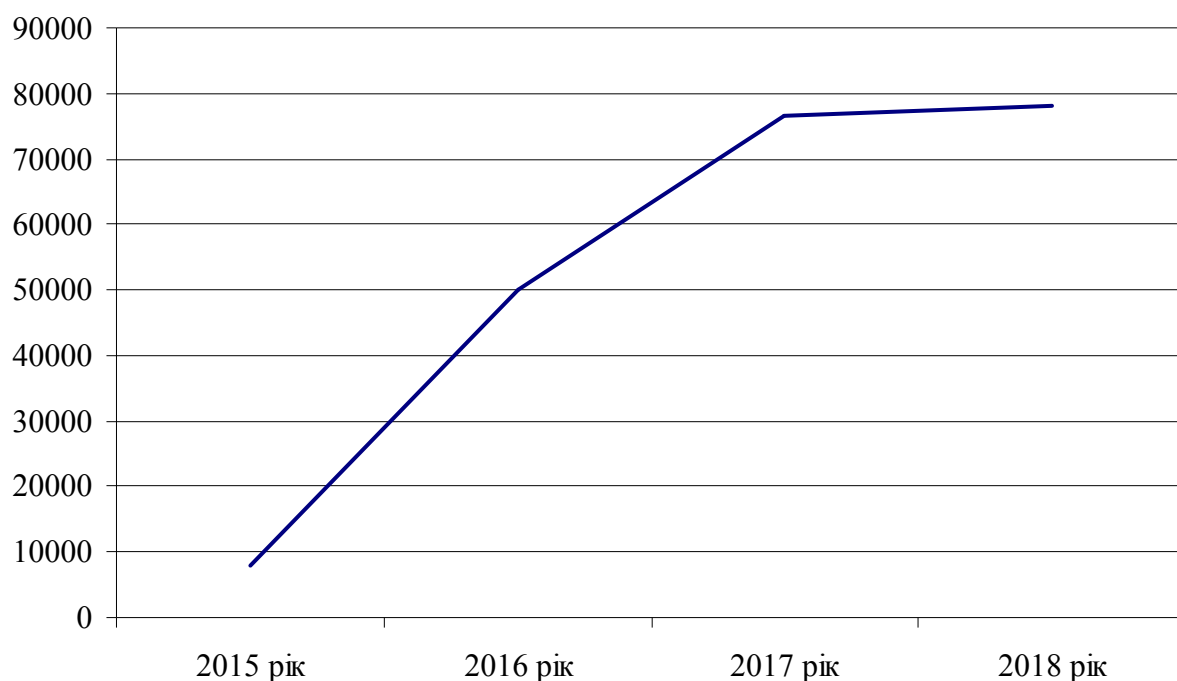


Рис. 2.11. Динаміка витрат на збут ПП «Західний Буг» за 2015-2018 роки

Джерело: складено автором на підставі [45]

Ширину каналу збуту формує кількість незалежних учасників на кожному з рівнів. Основні підходи, що характеризують ширину розподілу: ексклюзивний, селективний, інтенсивний розподіл. Для ПП «Західний Буг» характерний інтенсивний тип розподілу. Оскільки, підприємство співпрацює в великою кількістю гуртових та роздрібних посередників і до основних його цілей належить охоплення

широкого ринку збуту, отримання високих прибутків через масову реалізацію та зручність придбання товару для споживача.

Аналіз системи просування продукції. Важливою складовою комплексу маркетингу, зокрема для сільськогосподарської галузі є система маркетингових комунікацій. Основними складовими системи маркетингових комунікацій є: реклама, PR, стимулювання збуту та персональний продаж. Переважно всі компанії акцентують свою увагу на одному чи двох інструментах, проте частково застосовують всі. Адже саме синергетичний ефект поєднання усіх цих інструментів в єдину систему і вдале їх застосування, допоможуть добитись найбільш високих результатів. Кожен з інструментів підсилює інший, створюючи бажаний образ марки в свідомості споживачів.

Розглянемо основні з тих, що використовує ПП «Західний Буг». Найбільш поширеним способом розповсюдження є реклама на телебаченні. Такий вид реклами використовують переважно для споживчих товарів. Реклама на телебаченні має експресивний характер і має сильний емоційний вплив на адресатів внаслідок поєднання зображення, звуку і руху та дає змогу охопити широку аудиторію. Якщо ролик спродюсовано та змонтовано професійно, то така реклама приречена на успіх. За допомогою професійної телевізійної реклами продукції, у потенційних споживачів можна з легкістю викликати певні позитивні емоції і, навіть, апетит, які б, зрештою, запам'ятались їм та в майбутньому спонукали до купівлі даного товару.

Окрім телевізійної реклами компанія активно використовує зовнішню рекламу, а саме: білборди, сіті-лайти, рекламау на транспорті. Реклама на місці продажу також є поширеною серед заходів комунікаційної політики компанії. Це вивіски, вітрини, рекламні планшети, цікаве оформлення стелажів тощо. Основне завдання такої реклами — стимулювати «імпульсивну» покупку. Цим займаються спеціалісти у справі оформлення вітрин та внутрішньо магазинних викладок. ПП «Західний Буг» використовує і сувенірну рекламу. Вони випускають календарі (настінні й кишенькові) і різні вироби з наддруком (ручки, блокноти, брелки), з логотипом компанії. Такі міні-подарунки, переважно, отримують гості підприємства, що відвідують підприємство, а також партнери. І, звичайно ж,

найбільш перспективний, на даний період часу, вид реклами – це реклама в мережі Інтернет. Компанія не рідко використовує електронні канали маркетингу і реклами, оскільки в наш час Інтернет є надзвичайно актуальним і популярним засобом. Використання Інтернет реклами - це можливість охопити дуже широке коло аудиторії.

Хоча і провідне місце в системі маркетингових комунікацій займає саме реклама, проте PR, персональний продаж та стимулювання збуту відіграють не менш важливу роль у просуванні продукції ПП «Західний Буг» на ринку.

Зв'язки з громадськістю включають два окремі напрями, а саме: паблісіті (пропаганда) та спонсорство. Якщо говорити про сферу культури, то яскравим прикладом виступає спонсорство популярного телевізійного шоу X- фактор у 2018 році. Компанія, також, досить активно використовує заходи стимулювання збуту, а саме різного роду акції та спеціальні пропозиції. Цей інструмент дає досить короткострокові результати, проте має місце у діяльності компанії. Споживачами позитивно сприймаються різного роду акції, розіграші тощо.

Сайт – сукупність веб-сторінок, доступних у мережі Інтернет, які об'єднанні як за змістом, так і за навігацією під єдиним доменним ім'ям. Головна сторінка сайту ПП «Західний Буг» зображена на рисунку 2.12.

Аналіз елементів маркетингового комплексу ПП «Західний Буг» дозволяє зробити такі висновки:

1. Товарна політика підприємства продумана, товарний асортимент є збалансований, товарна інноваційна політика послідовна та ефективна;
2. Маркетингова політика ціноутворення внаслідок специфіки ринкового попиту, а саме еластичного, є найважливішим та найгнучкішим елементом комплексу маркетингу ПП «Західний Буг»;
3. Збут на підприємстві здійснюється різними структурними підрозділами. Це призводить до дублювання функцій розподілу, розпорошення зусиль персоналу, неефективного управління збутом. Саме вирішення цієї проблеми дозволить фахівцям оперативно і якісно здійснювати розподіл своєї продукції;

4. Маркетингова політика просування на досліджуваному підприємстві здійснюється ефективно, протягом останніх п'яти років спостерігається тенденція до зростання величини витрат на маркетингові заходи з просування продукції.



Рис. 2.12. Інтерфейс офіційного сайту ПП «Західний Буг»

Джерело: наведено автором на підставі [57]

Висновки до розділу 2

Приватне підприємство «Західний Буг» це аграрна компанія, основним напрямком діяльності якої є вирощування насіння зернових, технічних та кормових культур, їх зберігання та реалізація.

Місією підприємства «Західний Буг» є забезпечення українського споживача продукцією найвищої якості. Професійність, безпечність продукту, гарантована якість та максимальне задоволення споживача - головні пріоритети компанії.

Тому, основним завданням підприємства є задоволення потреб продовольчого ринку насіннєвим матеріалом за конкурентоспроможними цінами шляхом організації процесу високотехнологічного вирощування насіння польових с/г культур, на основі застосування передового вітчизняного і закордонного досвіду та залучення оптимальної чисельності висококваліфікованого персоналу.

Маркетингова діяльність ПП «Західний Буг» сконцентрована в центральному офісі в м. Львів. За цей напрямок діяльності відповідає менеджер. Ця робота передбачає розробку нової продукції, рекламну діяльність, просування продукції на ринку та ін.

Проте, на нашу думку, недоліком є те, що відсутній локальний відділ маркетингу, або хоча б фахівець, який б регулював такі питання у Львові. Хорошим рішенням було б внесення деяких змін в організаційну структуру та її часткова реорганізація.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ»

3.1. Стратегічна маркетингова панорама розвитку ПП «Західний Буг»

Провівши аналіз діяльності ПП «Західний Буг» на ринку насіння України, нами було з'ясовано, що за загальними показниками привабливості підприємство має середній рівень привабливості. З метою підвищення ефективності управління на ПП «Західний Буг» нами рекомендовано більш активно використовувати маркетингові засоби. Використання маркетингових стратегій у діяльності ПП «Західний Буг» неможливе без відповідного організаційного забезпечення маркетингу на підприємстві.

Організація є однією з функцій управління будь-якою дією чи процесом, вона відіграє значну роль в управлінні кожного підприємства. Організація маркетингу об'єднує в собі різні напрямки, зокрема проблеми структури, лідерства, функціональної координації та ін.

Організація маркетингової діяльності полягає у створенні окремого спеціалізованого маркетингового відділу, що потребує певного персоналу, який володіє необхідними знаннями, навичками та вміннями, і отримання цим відділом певного статусу всередині підприємства, котрий дасть дає змогу координувати маркетингову діяльність підприємства у відповідності до вимог сучасного ринку та потреб потенційних споживачів.

Проведений аналіз підтвердив те, що організація маркетингу на ПП «Західний Буг» перебуває на низькому рівні. На рис. 3.1. нами виокремлено основні напрями забезпечення ефективної організації маркетингу на ПП «Західний Буг».

Далі обґрунтуємо основні переваги та недоліки впровадження засобів маркетингу в системі управління ПП «Західний Буг» за рахунок підвищення рівня корпоративної культури підприємства, а також рахунок створення окремого маркетингового відділу (рис. 3.2-3.3).



Рис. 3.1. Напрями забезпечення організації маркетингу на ПП «Західний Буг»

Джерело: розроблено автором



Рис. 3.2. Організація маркетингу ПП «Західний Буг» на основі підвищення рівня корпоративної культури

Джерело: розроблено автором



Рис. 3.3. Проблеми забезпечення організації маркетингу ПП «Західний Буг» на основі створення відділу маркетингу

Джерело: розроблено автором

Вище керівництво ПП «Західний Буг», обізнане в маркетинговій діяльності, та зможе активно забезпечити впровадження маркетингової концепції в діяльність с підприємства. Великих витрат на організацію маркетингу в цьому напрямі не вимагається. Дуже вагому роль при цьому має психологічна підготовка та бажання переорієнтації вищого керівництва, а саме їхнє бажання самовдосконалюватись та навчатись.

Створення відділу маркетингу на ПП «Західний Буг» вирішить декілька проблем, зокрема:

- підвищення ефективності управління маркетингом;
- забезпечить можливість комплексного проведення маркетингових досліджень;
- дозволить формувати обґрунтовану цінову політику;
- сприятиме формуванню оптимального асортименту та вибору ефективних каналів розподілу;

- забезпечить розробку плану маркетингових заходів просування на основі проведення маркетингових досліджень тощо.

Проте, створення відділу маркетингу ПП «Західний Буг» окрім переваг має також і певні недоліки. На рис. 3.4-3.5 наведено переваги та недоліки від створення відділу маркетингу в системі ПП «Західний Буг» .

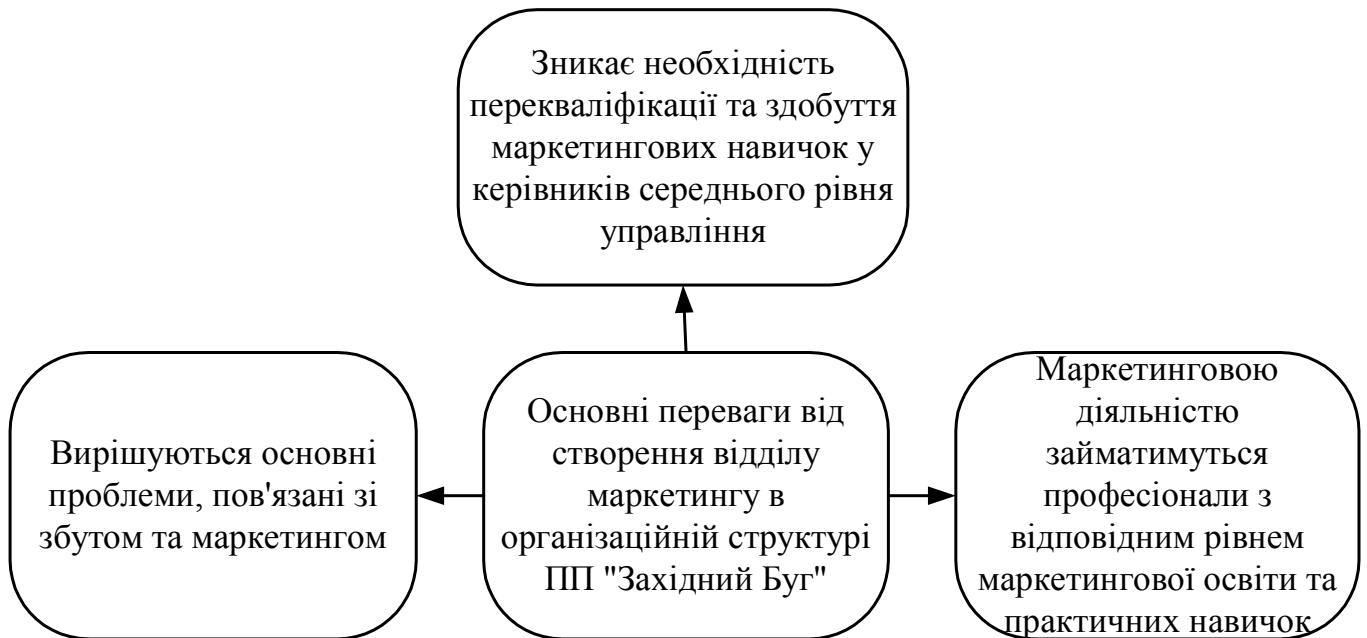


Рис. 3.4. Переваги від створення відділу маркетингу на ПП «Західний Буг»

Джерело: розроблено автором

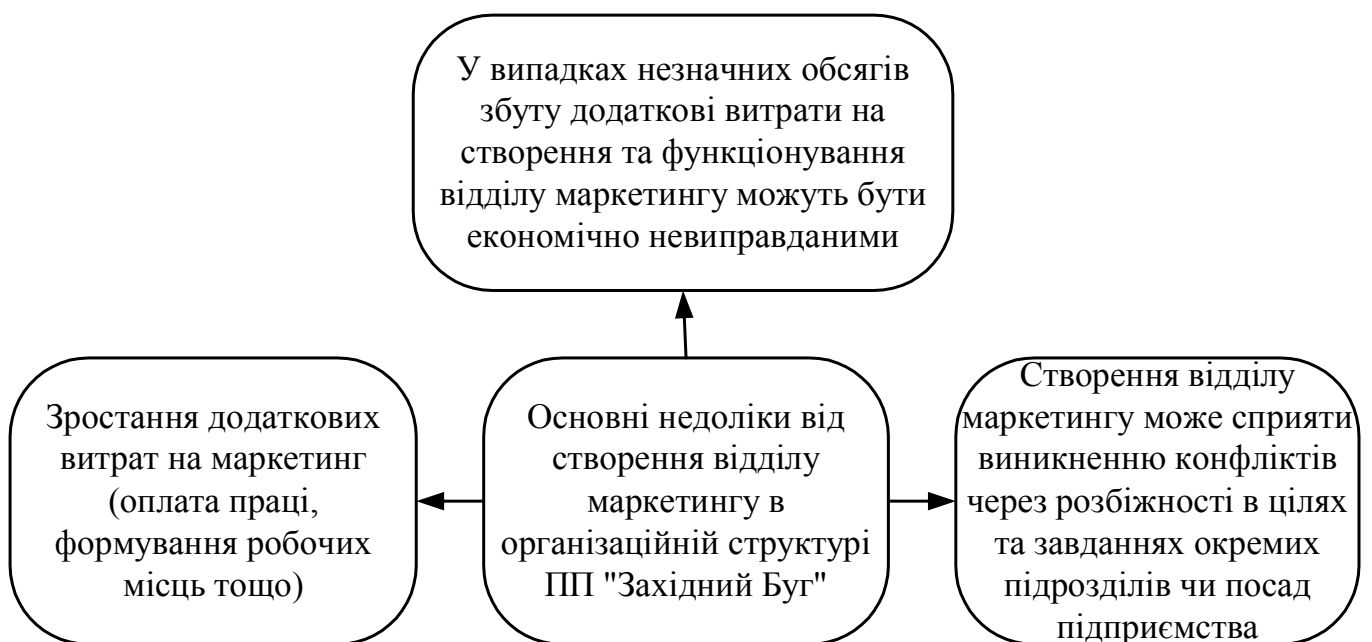


Рис. 3.5. Недоліки від створення відділу маркетингу на ПП «Західний Буг»

Джерело: розроблено автором

Враховуючи наведені дані необхідно відзначити, що створити окремий відділ маркетингу на ПП «Західний Буг» не є достатнім, необхідно забезпечити його ефективну співпрацю з іншими відділами підприємства. На цьому етапі виникає проблема інтеграції відділу маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства. Фінансові обмеження та незначні масштаби діяльності ПП «Західний Буг» не забезпечують такого рівня розвитку організації маркетингу, який можливо було б отримати за інших умов. Інтеграцію відділу маркетингу ПП «Західний Буг» з іншими відділами підприємства зобразимо на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Інтеграція відділу маркетингу на ПП «Західний Буг»

Джерело: розроблено автором

Основні види організаційних структур відділів маркетингу поділяють на: функціональні, продуктові, ринкові, регіональні, орієнтовані на споживачів, матричні та ін. Що стосується підприємств агропромислового комплексу, то тут будуть ефективними такі організаційні структури як: функціональна, продуктова, та регіональна. Таким чином, якщо підприємство реалізує свою сільськогосподарську продукцію на території декількох регіонів країни, то доцільною буде регіональна структура управління маркетингом. Якщо ж підприємство має вузьку спеціалізацію на виробництві кількох груп товарів, які є відрізняються за характеристиками та каналами збуту, то доцільно обирати продуктову організаційну структуру маркетингу. А у інших випадках доцільною буде функціональна організаційна структура маркетингу. На створення відділу маркетингу потрібно значні капіталовкладення, а саме: на заробітну плату маркетологам, на проведення кваліфікованих маркетингових досліджень, на проведення якісної рекламної кампанії тощо. Проте якщо підприємство, що функціонує на ринку агропромислової продукції, в майбутньому планує нарощувати масштаби своєї діяльності та виходити на нові ринки, а також націлюється на реалізацію стратегії інтенсивного збуту, а також прагне отримати високі прибутки, то створення відділу маркетингу буде виправданим.

ПП «Західний Буг» може скористатись послугами зовнішніх фахівців, для проведення маркетингових заходів. Проте тут теж є певні переваги та недоліки. З однієї сторони залучені фахівці будуть висококваліфікованими та матимуть необхідний досвід роботи у маркетинговій сфері. Проте таке залучення зовнішніх фахівців вимагає значних витрат. Також підприємству буде необхідно надати певну інформацію, що може становити комерційну таємницю.

ПП «Західний Буг» може залучати зовнішніх фахівців для виконання таких маркетингових функцій, як:

- проведення маркетингових досліджень;
- проведення рекламних кампаній;
- розробки заходів активного збуту насінневого матеріалу;
- розробка прогнозу діяльності підприємства тощо.

Ще одним з напрямів організації маркетингу є введення посади маркетолога, який буде виконувати ті маркетингові функції, які є найбільш ефективними в діяльності підприємства. Зокрема:

- проведення досліджень ринку;
- формування каналів розподілу;
- пошук нових ринків збуту продукції;
- формування асортиментної політики на основі врахування ринкових досліджень;
- вибір та обґрунтування маркетингових стратегій з урахуванням потреб потенційних споживачів;
- формування та реалізацію стратегій просування продукції на ринку;
- пошук нових технологій та методів просування насіння на ринках збуту.

Створення штатної посади маркетолога ПП «Західний Буг» не потребує значних витрат. Загалом це будуть витрати на оплату праці та на забезпечення реалізації маркетингових заходів.

Окрім створення відділу маркетингу на ПП «Західний Буг» або введення штатної посади маркетолога на підприємстві, можна виділити також інші форми організації маркетингу. Зокрема, організація маркетингу може відбуватись завдяки передачі маркетингових функцій іншим відділам або певним посадовим особам підприємства. Наприклад, такі маркетингові функції як дослідження ринку, формування збутових стратегій, обґрунтування та використання інструментів маркетингових комунікацій можуть делегуватися менеджеру підприємства (рис.3.7).

Безперечно, ефективність маркетингової діяльності в такому випадку не буде високою, проте буде дещо вищою, ніж взагалі без використання маркетингу.



Рис. 3.7. Організація маркетингу на ПП «Західний Буг»

на основі передачі основних маркетингових функцій іншим відділам чи/або окремим посадовим особам

Джерело: розроблено автором

Розглянуті нами вище основні напрями організації маркетингу на ПП «Західний Буг» спрямовані на краще задоволення потреб споживачів, а також на забезпечення відповідності виробництва до вимог ринку. На рисунку 4.8 нами обґрунтовано переваги тих чи інших напрямів організації маркетингу на ПП «Західний Буг».

Напрями організації маркетингу	Можливості застосування напряму організації маркетингу в діяльності ПП "Західний Буг"
Підвищення рівня маркетингової компетентності топ- менеджерів підприємства	Потребує незначних затрат, підвищує загальний рівень знань та вмінь, 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
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 маркетингуна підприємстві.
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 не бажано розповсюджувати(комерційна таємниця).
Введення у штатний розпис підприємства посади маркетолога	Виконання маркетингових функцій здійснюватиметься постійно. Проте один фахівець не в змозі виконати якісно всі маркетингові функції.
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 вмінь. Відсутність координаційного центру з маркетинговою діяльністю може призвести до конфліктів між відділами підприємства.

Рис. 3.8. Доцільність впровадження основних напрямів організації маркетингу на ПП «Західний Буг»

Джерело: розроблено автором

В залежності від того, яким чином буде організований маркетинг на ПП «Західний Буг», залежатимуть питання вибору та реалізації маркетингових стратегій в його діяльності (рис.3.9).



Рис. 3.9. Забезпечення напрямів організації маркетингу маркетинговими стратегіями на ПП «Західний Буг»

Джерело: розроблено автором

Запропоновані нами напрями організації маркетингу на ПП «Західний Буг» тією чи іншою мірою будуть забезпечувати очікуваний результат. Проте, їх вибір буде залежати від масштабів діяльності підприємства, політики топ-менеджерів, наявності фінансових та трудових ресурсів, стадії розвитку підприємства тощо.

Окрім вибору напрямів організації маркетингу в діяльності ПП «Західний Буг», необхідно також забезпечити належне управління ним. Виокремимо основні принципи, дотримання яких створить умови для забезпечення ефективного управління маркетингом на ПП «Західний Буг»:

- маркетингова фаховість (обізнаність) апарату управління;
- стратегічна орієнтація діяльності підприємства;
- гнучкість та можливість переорієнтації елементів системи управління маркетингом в залежності від змін зовнішнього середовища;
- маркетингове проникнення в усі підсистеми підприємства;
- узгодженість та взаємодія маркетингу на усіх рівнях управління підприємством.
- забезпечення маркетингового розвитку.
- контроль маркетингових показників діяльності підприємства.
- впровадження новітнього та безперервного маркетингового аналізу діяльності підприємства.

3.2. Моделювання організаційної структури управління маркетингом на ПП «Західний Буг»

Проаналізувавши чинники, які впливають на організацію маркетингового управління досліджуваного підприємства, в нас виникли такі альтернативні способи вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності ПП «Західний Буг»:

- варіант 1: виокремити в штатному розписі ПП «Західний Буг» посаду маркетинголога;
- варіант 2: розширити посадові обов'язки комерційного директора, включивши функції з маркетингової комунікаційної політики та управління асортиментом. При цьому органіграма маркетингової діяльності ПП «Західний Буг» залишиться без змін.

Для можливості випробування запропонованих нами вище рекомендацій щодо практичної діяльності підприємств та для визначення їх ефективності, проведемо чисельний експеримент за допомогою якісного аналізу. Особисті інтерв'ю із комерційним директором, менеджером підприємства, працівниками служби логістика дозволили визначити межі змін показників для обох варіантів організаційних змін, котрі подані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники для оцінки варіантів організації маркетингової діяльності

ПП «Західний Буг»

Часткові показники затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів	Варіант організації 2			Варіант організації 1					
	Значення	Вагомість	Зважене значення	Значення сценарію:			Зважене значення сценарію:		
				Песимістичного	Реального	Оптимістичного	Песимістичного	Реального	Оптимістичного
невизначеність	1	0,167	0,167	0,9	1	1,1	0,150	0,167	0,184
відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	1	0,167	0,167	0,9	1	1,1	0,150	0,167	0,184
опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	1	0,167	0,167	0,7	0,8	0,9	0,117	0,134	0,150
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення;	1	0,167	0,167	0,2	0,3	0,4	0,033	0,05	0,067
відсутність знань стосовно певного питання	1	0,167	0,167	0,3	0,4	0,5	0,050	0,067	0,084
погане інформаційне забезпечення	1	0,167	0,167	0,4	0,5	0,6	0,067	0,084	0,100

Джерело: власні розрахунки

Слід зазначити, що показник затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів є сумою зважених часткових показників (невизначеність, відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань, опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення, нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення, відсутність знань стосовно певного питання, погане інформаційне забезпечення).

Ці показники є якісними, тому їх значення ми отримали разом із експертами з досліджуваного підприємства, в ролі яких виступили комерційний директор, менеджер, працівники служби логістика. Оскільки за другого варіанту організації маркетингової діяльності кількість посад не зміниться, тому значення всіх часткових показників прийнято на рівні 1. Вагомість кожного часткового показника прийнято як однакову, що склала 0,167.

Реалізацію третього етапу імітаційного моделювання проведено за допомогою ЕОМ в середовищі MS Excel з застосуванням вбудованої математичної функції СЛЧИС, за допомогою якої отримані випадкові дійсні числа. Вихідними даними служили такі показники як невизначеність, відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань, опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення, нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення, відсутність знань стосовно певного питання, погане інформаційне забезпечення.

Далі нами було задано формули для змінних та формули для розрахунку результуючих показників. Скопіювавши та вставивши у чарунки формули 499 разів, нами було отримано генеральну сукупність, що містила випадкові значення вихідних та результуючих показників при 500 імітацій.

Проведення імітаційного аналізу для варіанту організаційної структури показало, що середнє значення показника затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів складе 0,467715304, стандартне відхилення показника затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів буде 0,024509332, коефіцієнт варіації показника затримок

прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів складає 19,08315184.

Таблиця 3.2

Значення статистичних показників

Статистичні показники	Значення показників
Середнє значення	0,467715304
Стандартне відхилення	0,024509332
Коефіцієнт варіації	19,08315184
Мінімум	0,391702
Максимум	0,5400164

За умов максимальних значень результуючих показників максимальне значення показника затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів складе 0,5400164, мінімальне значення показника затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів буде 0,391702.

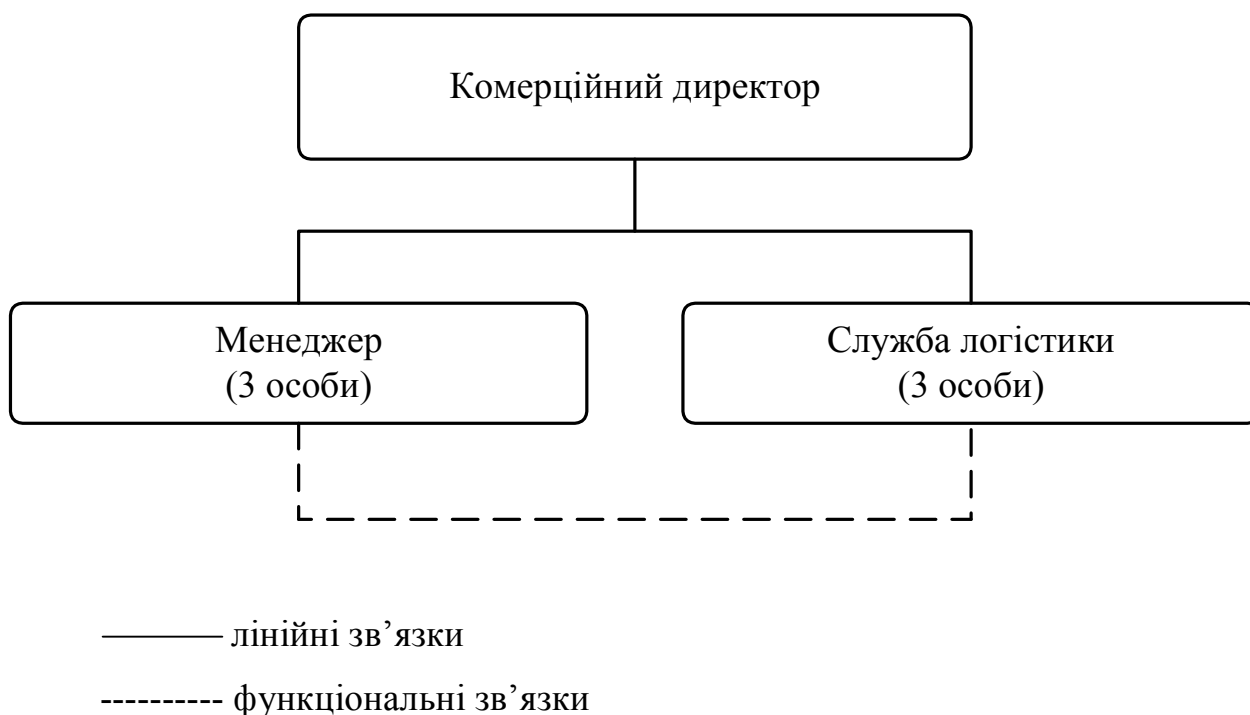
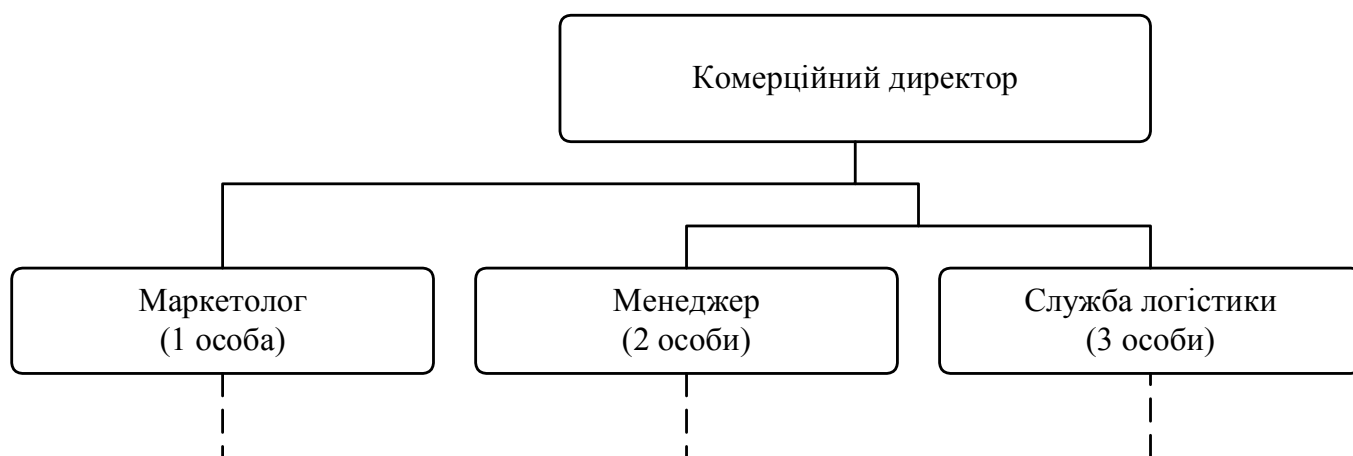


Рис. 3.10. Існуюча організаційна структура маркетингової діяльності
 ПП «Західний Буг»



————— лінійні зв'язки

----- функціональні зв'язки

Рис. 3.11. Вдосконалена організаційна структура маркетингової діяльності

ПП «Західний Буг»

Джерело: розроблено автором

Проведений нами аналіз з використанням імітаційного моделювання з'ясував, що перший варіант організаційної структури маркетингової діяльності, що передбачає виділення нової окремої структурної одиниці, є не таким ризикованим в порівнянні із другим варіантом, що не передбачав виділення окремої посади маркетолога.

Вибір варіанту організаційної структури маркетингової діяльності ПП «Західний Буг» передбачає наявність багатьох ситуацій, що утворюються під впливом низки чинників, що вносять елемент невизначеності. Проте за даних умов доцільно виокремити посаду маркетолога в штатному розписі досліджуваного підприємства. Прийняття такого рішення потребує економічного обґрунтування та організаційної регламентації обов'язків працівників, що здійснено в наступному підрозділі магістерської кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 3

Успіх сучасного підприємства залежить від виваженості маркетингової стратегії, що застосовується підприємством на ринку.

В ході імітаційного моделювання було виявлено, що найбільш ефективним варіантом організаційних змін на ПП «Західний Буг» є виокремлення в штатному розписі посади маркетолога.

В результаті впровадження пропонованих нами заходів з покращення організаційної структури маркетингової діяльності на ПП «Західний Буг» ми отримаємо відчутний економічний та неекономічний ефект, що полягатиме у збільшенні оперативності прийняття маркетингових рішень та підвищенні їх обґрунтованості.

РОЗДІЛ 4

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Провідною галуззю економіки України завжди було й нині залишається сільське господарство, від рівня розвитку і продуктивності якого залежить не тільки продовольча безпека країни, але й її майбутнє. Насіння сільськогосподарських культур – такий же стратегічний ресурс держави, як надра і земля. А тому провідні країни світу захищають його всіма доступними засобами та дбають про його якість. Особливої актуальності це набуває у світлі інтеграції у світове співтовариство, що насамперед потребує забезпечення відповідності стандартів на всі види насіння і садивного матеріалу.

З метою гармонізації законодавства України у сфері насінництва та розсадництва до законодавства ЄС та СОТ, удосконалення національної системи сертифікації насіння і садивного матеріалу протягом останніх двох років було прийнято і затверджено 22 правовстановлюючих актів - постанов Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства аграрної політики та продовольства України, які регулюють правові відносини у сфері насінництва і розсадництва (рис.4.1., 4.2).



Рис. 4.1. Регуляторні акти ринку насіння України

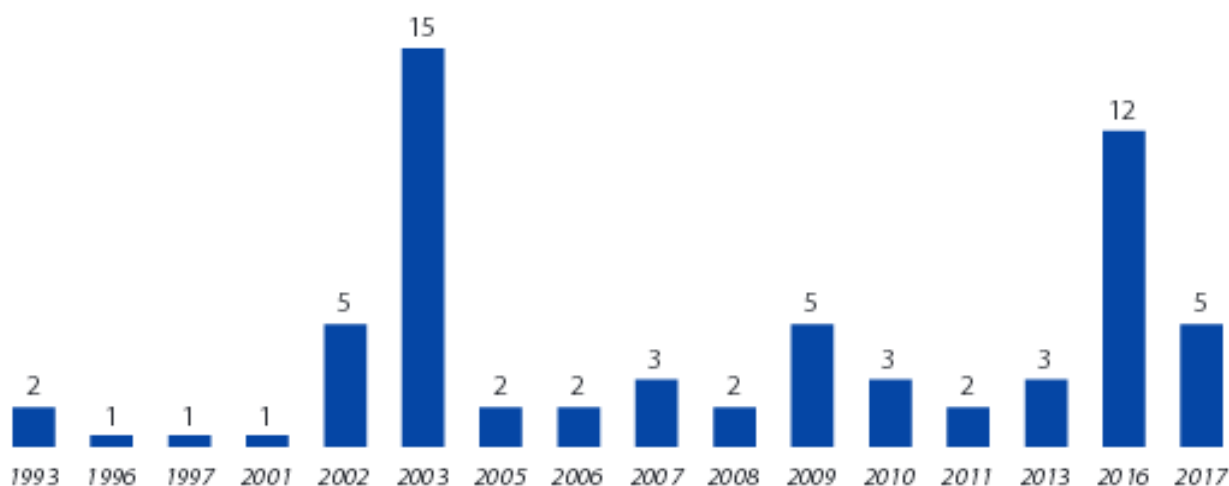


Рис. 4.2. Вік законодавства (документи по роках)

Створення якісних сортів рослин є достатньо складною справою, що потребує наукового підходу та спеціалізації у виробництві насіння.

Тому, діюче українське законодавство встановлює особливі умови щодо діяльності учасників ринку насіння в Україні (табл. 4.1).

Інструменти регулювання ринку насіння:

Експертиза заявки - даний інструмент регулювання має статус державної науково-технічної експертизи. Вона проводиться з метою встановлення відповідності заявки і сорту вимогам Закону України «Про насіння і садивний матеріал» та складається з формальної експертизи та кваліфікаційної (технічної) експертизи. Формальна експертиза заявки проводиться з метою визначення відповідності формальних ознак заявки вимогам, що встановлені Законом, кваліфікаційна експертиза передбачає проведення комплексу досліджень, необхідних для підготовки експертного висновку за заявкою та прийняття рішення щодо державної реєстрації сорту і прав на нього.

Рішення про виникнення прав на сорт - є інструментом регулювання, що визначений у ст. 31 Закону України «Про насіння і садивний матеріал». Рішення про виникнення прав на сорт приймається за результатами кваліфікаційної експертизи та є підставою для видачі документів, що засвідчують права на сорт рослин.

Державна реєстрація прав на сорт рослин - інструмент регулювання визначений ст. 33 Закону України «Про насіння і садивний матеріал». На підставі

рішення про державну реєстрацію майнових прав інтелектуальної власності на сорт рослин до Реєстру сортів та Реєстру патентів заносяться офіційні відомості щодо майнових прав інтелектуальної власності на сорт рослин.

Таблиця 4.1

Цілі регулювання визначені в нормативно-правових актах

Ціль регулювання	Посилання на положення акту, що передбачає зазначену ціль
Контрольоване ввезення насіння сорту, не занесеного до Реєстру сортів рослин України для розмноження та подальше вивезення насіння за межі України	ч. 2 ст. 20 Закону України «Про насіння і садивний матеріал»
Контрольоване ввезення та використання виключно для селекційних, дослідних робіт і експонування.	ч. 6 ст. 20 Закону України «Про насіння і садивний матеріал»
Охорона прав інтелектуальної власності на сорт рослин	преамбула до Закону України «Про охорону прав на сорти рослин»
Охорона спрямована на забезпечення умов для набуття та виникнення права і його непорушності	п. 12 ст. 2 Декрету Кабінету Міністрів «Про державне мито»
Забезпечення біологічної і генетичної безпеки	преамбула до Закону України «Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів»
Забезпечення належного функціонування системи насінництва та розсадництва для контролю за доступом на ринок суб'єктів насінництва і розсадництва, які відповідають вимогам закону, захист прав споживачів	ст. 12-1 Закону України «Про насіння і садивний матеріал»
Запобігання реалізації продукції, небезпечної для життя, здоров'я та майна громадян і навколишнього природного середовища. Сприяння споживачеві в компетентному виборі продукції.	абз. 2,3 ст. 13 Декрету Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію»
Визначення сортових якостей насіння і садивного матеріалу	ст. 17 Закону України «Про насіння і садивний матеріал»
Забезпечення насінням і садивним матеріалом районів, що не виробляють власного насіння і садивного матеріалу або мають обмежені можливості для його виробництва, надання допомоги у разі знищення або пошкодження насінницьких посівів та насаджень внаслідок стихійного лиха, а також для забезпечення сортооновлення, сортозаміни та реалізації насіння і садивного матеріалу за міжнародними договорами України	ст. 11 Закону України «Про насіння і садивний матеріал»
Використання сорту з мотивів надзвичайної суспільної необхідності та за умови воєнного чи надзвичайного стану	ч. 3 ст. 43 Закону України «Про охорону прав на сорти рослин»
Охорона майнових прав на сорт	преамбула до Закону України «Про охорону прав на сорти рослин»

Охоронні документи на права інтелектуальної власності на сорти рослин:

- свідоцтво про авторство на сорт рослин - це документ, що видається Компетентним органом, та засвідчує особисті немайнові права інтелектуальної власності на сорт рослин. Особисті немайнові права інтелектуальної власності на сорт рослин не відчужуються, не передаються і діють безстроково;

- свідоцтво про державну реєстрацію сорту рослин – це документ, що видається Компетентним органом, та закріплює майнове право інтелектуальної власності на поширення сорту рослин. Право на дозвіл чи заборону поширення сорту полягає в тому, що без : дозволу власника майнового права інтелектуальної власності на поширення сорту рослин не можуть здійснюватися щодо посадкового матеріалу сорту такі дії: пропонування до продажу, продаж або інший комерційний обіг, зберігання для будь-якої із попередніх цілей;

- патент на сорт рослин - це документ, що видається Компетентним органом, та закріплює майнові права інтелектуальної власності на сорт рослин. Майновими правами інтелектуальної власності на сорт рослин є право володільця патенту на використання сорту та виключне право на дозвіл чи заборону використання сорту іншими особами.

Державне мито за виникнення майнових прав інтелектуальної власності на сорт рослин - загальнодержавний збір, що сплачується заявником за виникнення майнового права інтелектуальної власності на сорт рослин.

Ліцензійний договір на використання сорту - це вид договору за яким володільць патенту (ліцензіар) передає право на використання сорту іншій особі (ліцензіату), яка бере на себе зобов'язання вносити ліцензіару обумовлені договором платежі і здійснювати інші дії, передбачені цим договором.

Примусова ліцензія на використання сорту - дозвіл (ліцензія), який дає право особі, яка його отримує, використовувати сорт без дозволу володільця патенту.

Державна реєстрація створених на основі ГМО сортів сільськогосподарських рослин - занесення сортів рослин, створених на основі ГМО до реєстру з урахуванням оцінки їх ризику щодо впливу на здоров'я людини та стан навколишнього природного середовища з метою подальшого отримання дозволу на

практичне використання ГМО в Україні відповідно до їх господарського призначення.

Формування державного резервного насіннєвого фонду - дії центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну аграрну політику, направлені на створення державного резервного насіннєвого фонду в обсягах, затверджених Кабінетом Міністрів України, для забезпечення насінням і садивним матеріалом районів, що не виробляють власного насіння і садивного матеріалу або мають обмежені можливості для його виробництва, надання допомоги у разі знищення або пошкодження насінницьких посівів та насаджень внаслідок стихійного лиха, а також для забезпечення сортооновлення, сортозаміни та реалізації насіння і садивного матеріалу за міжнародними договорами України.

Включення до реєстру суб'єктів насінництва та розсадництва - зазначений інструмент регулювання надає право фізичним особам - підприємцям та юридичним особам право на виробництво насіння і садивного матеріалу для його реалізації.

Сертифікація насіння та/або садивного матеріалу – це комплекс заходів, спрямованих на визначення сортових і посівних якостей насіння та сортових і товарних якостей садивного матеріалу з метою документального підтвердження відповідності вимогам законодавства у сфері насінництва та розсадництва.

Підтвердження на ввезення в Україну та вивезення з України насіння і садивного матеріалу, не внесеного до реєстру сортів рослин України та/або до реєстру сортів рослин організації економічного співробітництва та розвитку для селекційних, дослідних робіт і експонування - документ, що видається центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного нагляду (контролю) у сфері насінництва та розсадництва, та надає право на ввезення на територію України та вивезення за її межі зразків насіння і садивного матеріалу сортів рослин, не включених до Реєстру сортів рослин України та/або Переліку сортів рослин ОЕСР, для селекційних, дослідних робіт і експонування суб'єктами насінництва та розсадництва.

Погодження щодо насіння сорту, внесеного до переліку сортів рослин організації економічного співробітництва та розвитку, тих сільськогосподарських рослин, до схем сортової сертифікації яких приєдналася Україна, яке ввозиться в Україну (вивозиться за межі території України) - документ, що видається центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного нагляду (контролю) у сфері насінництва та розсадництва, та надає право на ввезення на територію України та вивезення за її межі насіння і садивного матеріалу сорту, не внесеного до Державного реєстру сортів рослин, придатних для поширення в Україні, але внесеного до Переліку сортів рослин Організації економічного співробітництва та розвитку, тих сільськогосподарських рослин, до схем сортової сертифікації яких приєдналася Україна.

За результатами проведеного аналізу інструментів що здійснюють регулювання ринку насіння на предмет недружності до бізнесу, можна зробити висновок про те, що велика кількість інструментів є недружніми до бізнесу, та мають досить високий бал недружності із можливих 8 балів (рис. 4.3).

За результатами аналізу інструментів регулювання на предмет корупційних ризиків маємо 57% інструментів регулювання з високими балами ризиків корупції, 22% із середніми балами ризиків корупції і лише 21% - мають незначні бали корупційних ризиків.

Аналіз інструментів регулювання на предмет дружності до бізнесу показав що 29% інструментів регулювання є недружніми до бізнесу.

Нажаль результати аналізу інструментів регулювання на предмет дружності до бізнесу на ризиків корупції є незадовільними, оскільки майже всі інструменти регулювання мають дуже високий бал ризиків корупції та трохи менше половини інструментів є недружніми до бізнесу.



Рис. 4.3. Оцінка корупційних ризиків та дружність до бізнесу

Висновки до розділу 4

Враховуючи значну увагу до проблем формування та розвитку ринку насінництва, історію формування системи державного випробування сортів рослин в Україні, стрімкий розвиток селекції та генетики у ХІХ-ХХІ ст., все ж до кінця залишаються не вивченими роль та місце насінництва, як об'єкта інтелектуальної власності, державної підтримки селекційних досягнень та сортодослідних вивчень. Неоднозначним є бачення держави у формуванні національних сортових рослинних

ресурсів, концепції розвитку на ринку насіння і садивного матеріалу вітчизняної та іноземної селекції.

Подальше становлення та розвиток вітчизняної селекції і насінництва, вихід вітчизняних сортів на міжнародний ринок, залучення іноземних інвестицій для створення інфраструктури насінництва, яка б відповідала світовим вимогам та нормам не можлива без запровадження в Україні сортової сертифікації насіння, членства нашої країни в Міжнародній організації економічного співробітництва і розвитку (OECD) та приєднання до схем сортової сертифікації.

Україні необхідно перейти від застарілого компенсаційного характеру надання державної допомоги селекційним установам, що не може забезпечити справедливого розподілу коштів суб'єктам селекційного процесу до ринкового через можливість отримання роялтих платежів на основі чіткого відображення використання вартості насіння і садивного матеріалу, використовуючи механізм укладення ліцензійних та субліцензійних угод та їх реєстрацію незалежним органом обліку, нагляду та контролю (наприклад, асоціацією насінневодів України). Вирішення цієї проблеми надасть можливість міжнародної співпраці України у сфері охорони прав на сорти рослин та комерційного обігу насіння і садивного матеріалу.

РОЗДІЛ 5

ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

5.1. Організаційна регламентація діяльності пропонуванних структурних підрозділів та оцінка ефективності організаційних заходів на ПП «Західний Буг»

В ході якісного оцінювання варіантів організаційних структур ми виявили, що найбільш ефективним варіантом організаційних змін на ПП «Західний Буг» є виокремлення в штатному розписі посади маркетолога.

Для ПП «Західний Буг» до функціональних напрямів маркетингової діяльності ми віднесли такі:

- 1) маркетингова збутова діяльність;
- 2) маркетингова товарна та товарно-інноваційна діяльність;
- 3) маркетингова цінова політика;
- 4) маркетингова комунікаційна політика;

До кожного із функціональних напрямів маркетингової діяльності підприємства нами подано скорочений перелік основних функцій (табл. 5.1).

Таким чином, введення до організаційної структури посади маркетолога дозволить не нехтувати такою важливою сферою маркетингової діяльності, як реклама, стимулювання збуту паблік-релейшинз. За умов активізації промо-заходів з боку конкурентів ПП «Західний Буг» це забезпечить вчасне реагування та створення відповідних контрзаходів, а також випереджуючих комунікаційних заходів.

На комерційного директора додатково пропонується покласти обов'язки, котрі традиційно покладають на менеджера з управління товарною політикою та якістю. Це можливо з таких міркувань: по-перше, комерційний директор входить до кола впливових менеджерів, має необхідні повноваження, отже, і доступ до ресурсів, необхідних для покращення маркетингової товарної політики підприємства (розширення та поглиблення товарного асортименту, оптимізація структури виробництва, покращення якості продукції, зміна упаковки тощо). По-друге, норма

керованості (кількість осіб, що є в підпорядкуванні керівника) комерційного директора ПП «Західний Буг» дозволяє поєднувати керівництво та формування і реалізацію маркетингової товарної політики підприємства (безпосередньо комерційному директору за вдосконаленої оргструктури буде підпорядковано 6 осіб). Це не повинно відобразитись на якості виконання маркетингових завдань, але потребує значної відповідальності менеджера зі збуту та маркетолога.

Таблиця 5.1

Посадові обов'язки працівників ПП «Західний Буг» у розрізі основних напрямків маркетингової діяльності

Посада	Основна мета діяльності	Посадові обов'язки
1	2	3
Комерційний директор	Планує, направляє і координує маркетингову діяльність підприємства для досягнення встановлених цілей по отриманню прибутку, задоволенню потреб споживачів, завоювання, утримання і розширення цільових сегментів ринку Розробляє, втілює і координує маркетингові програми по товарах і послугах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Координація щоденної оперативної діяльності підприємства щодо реалізації товарів і послуг 2. Координація розробки і проведення маркетингових досліджень власними силами і силами сторонніх організацій, пов'язання програми досліджень і розробок на підставі досліджень 3. Розробка і втілення маркетингових стратегій щодо представлення нових товарів і послуг, збільшення обсягу продажів існуючих товарів і послуг 4. Розробка прогнозів продажів 5. Розробка і контроль бюджету маркетингу 6. Підбір і найм персоналу у підрозділі 7. Атестація, оцінка, навчання, оперативний контроль за діяльністю персоналу 8. Участь у розробці стратегічного плану фірми 9. Розробка і втілення стандартів виконання маркетингових функцій на підприємстві, навчання лінійного керівництва 10. Керівництво рекламними кампаніями і програмами просування товарів і послуг 11. Участь у розробці і аналізі програм тестування товарів і послуг 12. Участь у підборі, оцінці, атестації і підвищенні кваліфікації підконтрольного персоналу 13. Планування, контроль і координацію програм по управлінню асортиментом і якістю товарів і послуг 14. Аналіз потреб споживачів, визначення перспективних потреб 15. Оцінка товарного портфеля підприємства, розробка пропозицій щодо відновлення асортименту товарів і переліку послуг 16. Аналіз товарів і послуг конкурентів 17. Здійснення контролю якості товарів 18. Складання бюджету на НДДКР 19. Тестування дослідних товарів на ринку

Продовження табл. 5.1

Менеджер зі збуту	Розробляє і втілює стратегії реалізації товарів і послуг, досягнення встановлених показників реалізації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка програм по управлінню збутом і розподілом 2. Розробка бюджетів реалізації товарів і послуг, контроль їхнього виконання 3. Розрахунок прогнозів реалізації 4. Складання звітів щодо реалізації 5. Управління базами даних щодо реалізації продукції 6. Розробка і втілення процедур продажу товарів і надання послуг 7. Здійснення ціноутворення товарів і послуг 8. Здійснення відбору і найму, атестація і навчання торгівельно-оперативного персоналу
Маркетолог	Здійснює розробку і втілення програм спрямованих на формування позитивного іміджу підприємства Здійснює керівництво розробкою і втіленням рекламних кампаній і заходів СТИЗ підприємства Відповідає за задоволення потреб підприємства у дослідженні споживачів, товарів, послуг, конкурентів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка ставлення зовнішнього середовища кампанії щодо її діяльності, товарів, послуг 2. Розробка і втілення програм стосовно іміджу підприємства 3. Пов'язання політики підприємства з інтересами суспільства і ринку 4. Організація прес-конференцій стосовно основних напрямків діяльності підприємства, нових товарів і послуг підприємства 5. Організація і спрямування інтерв'ю менеджерів з представниками ЗМІ 6. Підготовка внутрішньофірмових публікацій, випуск корпоративної газети 7. Оцінка, аналіз і планування рекламних роликів і телевізійних передач, які пов'язані з формуванням іміджу 8. Розробка, контроль бюджету щодо зв'язків з громадськістю 9. Розробка, узгодження і контроль бюджету рекламних кампаній і заходів СТИЗ 10. Розповсюдження рекламних і інформаційних матеріалів підприємства, підготовка виставок, семінарів, презентацій 11. Контакти зі сторонніми організаціями щодо питань ставок рекламних кампаній 12. Розробка і контроль проведення рекламних кампаній 13. Організація розробки рекламних матеріалів власними силами або силами сторонніх організацій, тестування рекламних матеріалів 14. Участь у підборі, оцінці, атестації, підвищенні кваліфікації підконтрольного персоналу 15. Оцінка ефективності рекламних компаній і заходів СТИЗ 16. Планування і проведення маркетингових досліджень, складання запитальників, анкетування, обробка відповідей респондентів, аналіз отриманих даних, складання аналітичних записок і звітів, надання рекомендацій 17. Взаємодія з консалтинговими агентствами 18. Участь у маркетингових проектах пов'язаних з аналізом економічних трендів, ціноутворенням, сегментацією ринку, просуванням товарів і послуг, аналізом потреб споживачів, прогнозуванням продажів і каналів реалізації, пошуком нових ринків, оцінкою ефективності реклами 19. Розробка, узгодження і контроль бюджетів маркетингових досліджень

Джерело: складено автором

На нову посаду – посаду маркетолога – пропонуємо запросити людину з досвідом роботи в сфері маркетингу, перевагу надати тим претендентам, котрі мають відповідну освіту (вищу економічну, спеціальність "Маркетинг"), а також працювали на підприємстві аграрного сектору. Це зекономить час на ознайомлення із галузевою специфікою роботи підприємства. Крім того, цей працівник повинен проявити себе як творча, організована та виконавча особа. Якщо новому працівнику не вистачатиме досвіду в сфері комунікацій, тому пропонуємо за кошти підприємства пройти спеціальний тренінг для набуття практичних навичок в сфері комунікацій, а також постійно навчатись, зокрема, за допомогою мережі Інтернет та спеціальної фахової літератури. Доцільно на посаду маркетолога перевести одного з менеджерів, що навчається на заочному відділенні за спеціальністю «Маркетинг» та відповідає цим вимогам. Частина його роботи варто розподілити між двома іншими менеджерами.

Важливим елементом розробки організаційної структури є розробка посадових інструкцій. Положення про нову посаду підприємства буде розроблятися на основі розподілу функцій між підрозділами і затверджуватися генеральним директором ПП «Західний Буг». Положення розробляється безпосереднім керівником - комерційним директором.

Для оцінки пропонованих організаційних заходів ми визначили економічну ефективність та ефективність за неекономічними показниками, що відображають зміну оперативності прийняття рішень шляхом побудови діаграми Парето.

1. Показник економічної ефективності пропонованих організаційних заходів. Прогноз ефективності витрат на управління маркетингом за формулою [27, с.48]:

$$E_{vy} = \frac{O_{m.n.}}{B_y}, \quad (5.1)$$

де $O_{т.п.}$ - річний обсяг валової продукції (заплановано зростання на 18% порівняно із 2018 роком);

B_y – сумарні річні витрати на управління маркетингом.

Витрати на управління маркетингом значно не зміняться, оскільки кількість працівників залишиться та ж. Проте заплановано зростання заробітної плати,

оскільки частина її формується як відсоток від обсягу продаж (5% від обсягу продажу). Крім того, до витрат на управління маркетингом пропонуємо включити одноразові витрати на тренінг для маркетолога у розмірі 1500 грн. Тренінг необхідний для набуття маркетологом практичних навичок з розробки, організації, бюджетування маркетингових заходів з просування продукції.

$$E_{vy} = \frac{1307700 * 1,18}{83200} = 357,1, \quad (5.2)$$

Цей показник показує, що на одну гривню заробітної плати працівникам сфери маркетингу припадає 357,1 гривні валової продукції.

2. Оцінка зміни оперативності прийняття маркетингових рішень за діаграмою Парето. Діаграма Парето використовується для визначення чинників, що впливають на якісні характеристики процесу, в тому числі процесу прийняття рішень [31, с.338]. Діаграма Парето – це стовпчикова діаграма, впорядкована за спаданням частоти виникнення подій. Для складання діаграми Парето нами було виконано такі дії:

1. Визначено перелік основних причин затримки прийняття та виконання маркетингового рішення за старої та нової організаційної структури.

В ході інтерв'ю із працівниками сфери маркетингу ПП «Західний Буг» та вивчення літературних джерел ми вияснили, що основними причинами, що створюють перешкоди в прийнятті маркетингового рішення, є такі:

- невизначеність (рішення є не програмованими);
- відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань (переважно стосовно питань реклами, стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю);
- опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення;
- нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення;
- відсутність знань стосовно певного питання (потреба додатково їх вивчати);
- погане інформаційне забезпечення (немає архіву раніше прийнятих маркетингових рішень, архіву ефективності вже прийнятих рішень та здійснених маркетингових заходів, бази даних по маркетингових посередниках, інформації по

маркетингових заходів конкурентів).

2. Встановлено тривалість часу, протягом якого були здійснені дослідження.

Дослідження, в ході якого була зібрана інформація для побудови діаграми Парето, тривали протягом 1 місяця (вересень 2019 року). Протягом цього часу працівники підприємства сфери маркетингу фіксували та записували по можливості щонайбільшу кількість перешкод, що заважали швидкому прийняттю маркетингового рішення. В кінці кожного тижня цю інформацію передавали нам. Зразок контрольної картки причин затримки прийняття та реалізації маркетингового рішення подано нижче.

3. Заповнено контрольні карти і сформована зведена аналітична таблиця.

Таблиця 5.2

Зразок контрольної карти причин затримки прийняття маркетингового рішення чи нереалізації маркетингового заходу

Працівник: Менеджер зі збуту		Дата: 01.09.2019-30.09.2019
Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Число прийняття рішення/нереалізації заходу	Частота
невизначеність	І І І І	4
відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	І І І	3
опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	І	1
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення;	І І	2
відсутність знань стосовно певного питання	І І	2
Погане інформаційне забезпечення	І	1
РАЗОМ		13

Джерело: складено автором

Отримані дані ми згрупували, визначили частоти їх виникнення та занесли до таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

Зведена аналітична таблиця для побудови діаграми Парето

Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Питома вага затримок обслуговування клієнтів, %	Загальна частка затримок прийняття рішення/нереалізації заходу	Нагромаджена частота	Нагромаджена відносна частота
невизначеність	7,84	172	172	0,49
відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	3,33	73	245	0,71
опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	2,78	61	306	0,87
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення	0,86	19	325	0,93
відсутність знань стосовно певного питання	0,73	16	341	0,97
погане інформаційне забезпечення	0,46	10	351	1,00
Разом	16,0*	351		

* - до затримок прийняття рішень та нереалізації маркетингових заходів протягом терміну дослідження спричинили 16% всіх маркетингових рішень.

Джерело: складено автором

За даними таблиці 5.3 та прогнозними значеннями частот та питомих ваг причин низької оперативності прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів ми отримали таблицю 5.4. Прогнозні значення ми отримали з таких міркувань:

– Після вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності відсутність знань стосовно певного питання зменшиться на 60%, оскільки працівник-маркетолог фахово повинен вирішити питання стосовно маркетингу.

– Після вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності погане інформаційне забезпечення повинне зменшитись щонайменше на 50%, оскільки до посадових обов'язків працівників буде внесено пункт про здійснення чи участь у маркетингових дослідженнях, моніторингу маркетингового середовища.

– Після вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення повинен зменшитись близько 20% через ефективну реалізацію маркетингових заходів.

– Після вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності затримки через відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань протягом першого року не зменшаться.

– Після вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності затримки через невизначеність не зменшаться.

– Після вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності затримки через нестачу часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення зменшаться на 70% через вивільнення часу в комерційного директора, оскільки частина повноважень перейде до маркетолога.

Тоді порівняльні дані для побудови діаграм Парето для існуючої та вдосконаленої організаційної структури маркетингової діяльності ми занесли до таблиці 5.4.

Таблиця 5.4

Зведена таблиця даних до та після вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності ПП «Західний Буг»

Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Питома вага затримок, %		Загальна частота затримок	
	існуюча оргструктура	вдосконалена оргструктура	існуюча оргструктура	вдосконалена оргструктура
1	2	3	4	5
А) невизначеність	7,84	3,136	172	69
Б) відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	3,33	1,665	73	37
В) опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	2,78	2,224	61	49

Продовження табл. 5.4

Г) брак часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення	0,86	0,86	19	19
Д) відсутність знань стосовно певного питання	0,73	0,73	16	16
Е) погане інформаційне забезпечення	0,46	0,138	10	3
Разом	16,0	8,753	351	192

Джерело: складено автором

4. Побудовані діаграми Парето: початкова діаграма (за існуючої організаційної структури) та діаграма Парето після вдосконаленої організаційної структури маркетингової діяльності ПП «Західний Буг». При цьому ліва вертикальна вісь масштабується відповідно до абсолютних значень, права – у відносних значеннях. Кожен стовпчик відображає абсолютне значення, що відповідає певній категорії, ламана лінія – нагромаджені відносні значення.

Таблиця 5.5

Зведена аналітична таблиця даних для визначення ефективності вдосконаленої організаційної структури ПП «Західний Буг» (прогноз)

Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Загальна частка затримок прийняття рішення/нереалізації заходу	Нагромаджена частота	Нагромаджена відносна частота
невизначеність	69	69	0,36
відсутність досвіду у вирішенні питань	37	106	0,55
опір менеджменту профінансувати маркетингові рішення	49	155	0,8
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення	19	174	0,9
відсутність знань стосовно певного питання	16	190	0,98
погане інформаційне забезпечення	3	193	1,00
Разом	193		

Джерело: складено автором

За даними таблиці 5.5 ми побудували 2 діаграми Парето (рис. 5.1. та рис. 5.2).

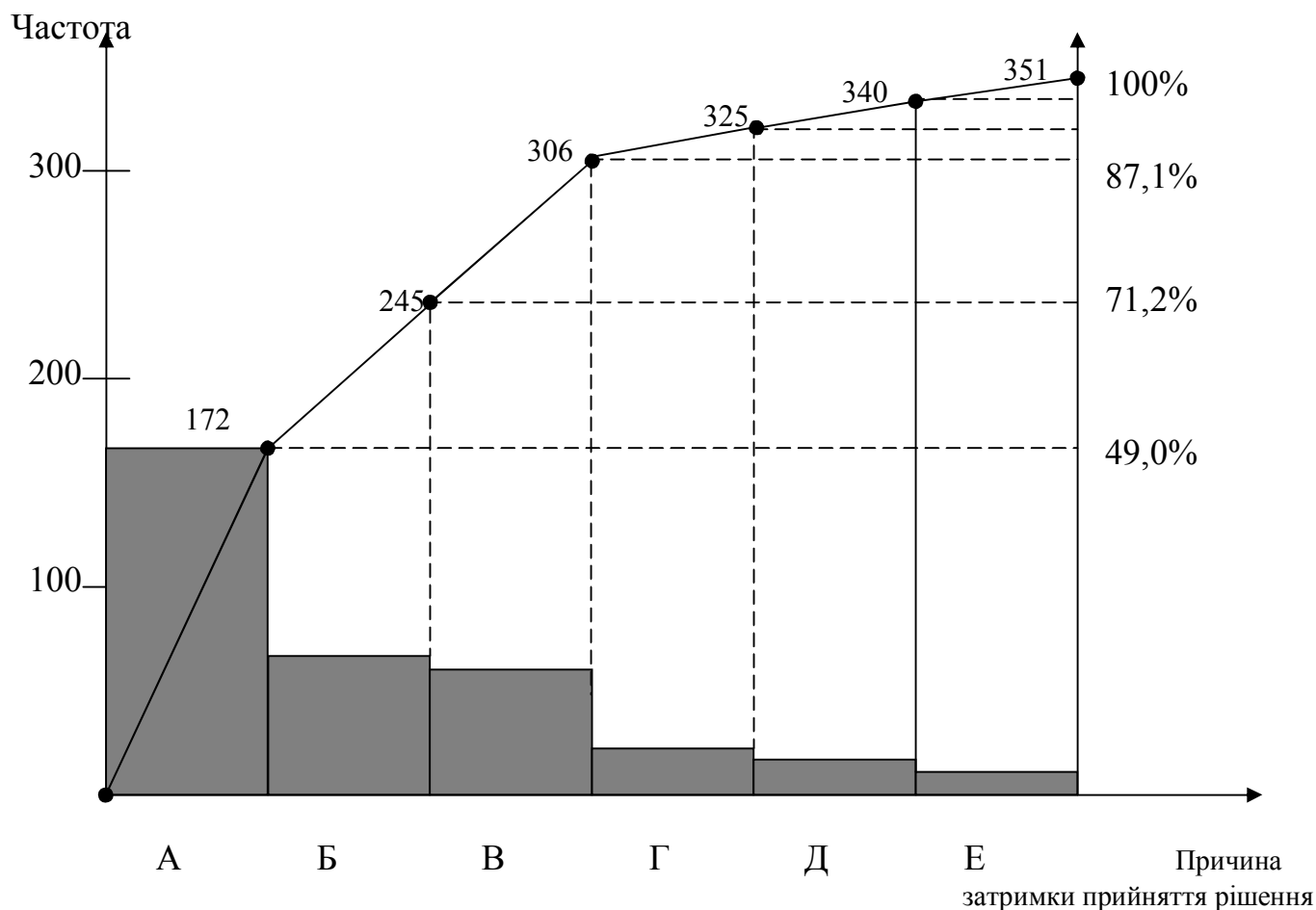


Рис. 5.1. Оцінка ефективності існуючої організаційної структури маркетингової діяльності за діаграмою Парето

Джерело: розроблено автором

5. Складено перелік категорій, що в сукупності визначають 80% оперативність прийняття та реалізацію маркетингових рішень.

Як бачимо з рис. 5.1 та 5.2, за існуючої організаційної структури маркетингової діяльності 80% причин затримки прийняття маркетингового рішення та здійснення маркетингового заходу складають такі: невизначеність маркетингового середовища, відсутність досвіду у комерційного директора при вирішенні маркетингових питань, опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові заходи. В результаті впровадження пропонованих нами заходів з покращення організаційної структури маркетингової діяльності на ПП «Західний Буг» ми отримаємо відчутний економічний та неекономічний ефект, що полягатиме

у збільшенні оперативності прийняття маркетингових рішень та підвищенні їх обґрунтованості.

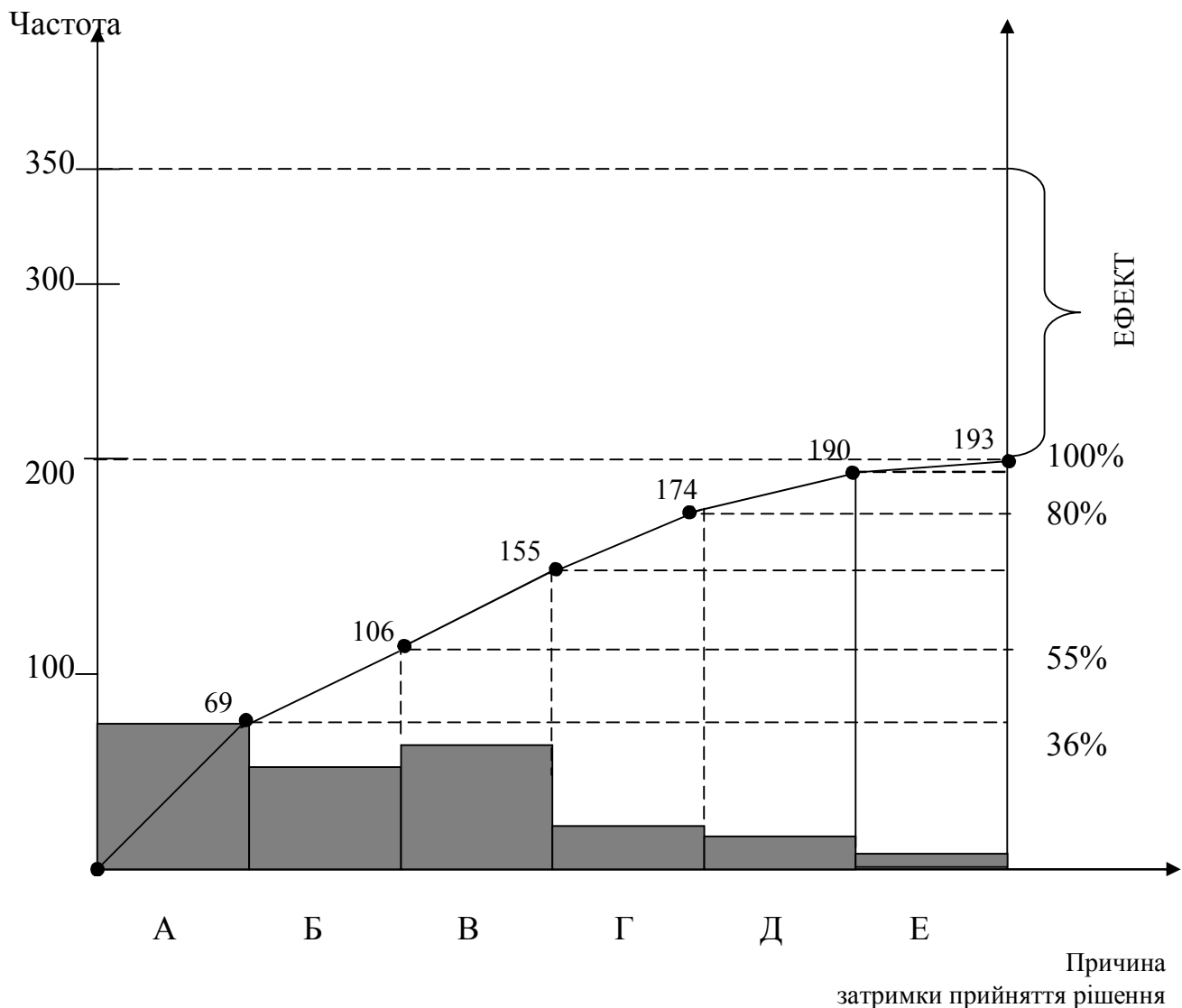


Рис. 5.2. Оцінка ефективності пропонованої організаційної структури маркетингової діяльності за діаграмою Парето

Джерело: розроблено автором

Так, як видно з рис. 5.2, частота затримок прийняття рішень та реалізація маркетингових заходів зменшиться із 351 до 193. Тоді показник ефективності за неекономічним параметром становитиме:

$$K = \frac{351}{193} * 100\% = 181,87 \quad (5.3)$$

Тобто, впровадження пропонованих організаційних змін на досліджуваному ПП «Західний Буг» приблизно вдвічі прискорить прийняття маркетингових рішень

та впровадження маркетингових заходів. Прогноз зростання економічної ефективності маркетингової діяльності внаслідок організаційних змін показав, що на одну гривню заробітної плати працівникам сфери маркетингу за покращеної організаційної структури припадає 357,1 грн. валової продукції, що на 118% більше, ніж за існуючої організаційної структури маркетингової діяльності. Отже, це підтверджує доцільність виокремлення в штатному розписі ПП «Західний Буг» посади маркетолога.

Висновки до розділу 5

З метою забезпечення ефективної організації маркетингу в діяльності ПП «Західний Буг» варто визначити, який саме із напрямів найбільшою мірою підійде за визначеними критеріями (масштаб діяльності підприємства, чисельність персоналу підприємства, розвиток виробництва та реалізації, наявність необхідних ресурсів тощо). Обов'язковою умовою для керівника організацією маркетингу на підприємстві повинне бути дотримання основних принципів, котрі забезпечуватимуть ефективне управління ним. Лише високий рівень організації маркетингу дозволить забезпечити реалізацію розроблених стратегій, а також досягне нути поставленої мети підприємства.

РОЗДІЛ 6 ОХОРОНА ПРАЦІ В ГАЛУЗІ

6.1. Організація охорони праці на підприємстві

В сільському господарському виробництві є багато небезпек. Особливу увагу необхідно приділяти потенційно небезпечним (особливо небезпечним) об'єктам. Це такі об'єкти, робота з якими при порушенні вимог безпеки може призвести до травм або інших тяжких наслідків.

Основними особливо небезпечними об'єктами в сільськогосподарському виробництві є:

- рухомі машини і механізми;
- пестициди і мінеральні добрива;
- обладнання, що працює під тиском;
- статична електрика;
- напруга в електричній мережі;
- тварини;
- хвороботворні мікро і макроорганізми;
- склади, що містять запаси речовини для дезінфекції і дератизації сховищ для зерна, тваринницьких приміщень;
- склади з запасами отрутохімікатів для сільського господарства;
- склади паливо-мастильних матеріалів.

На засіданні Національної ради з питань безпечної життєдіяльності населення відмічалось, що стан охорони праці на підприємствах агропромислового комплексу незадовільний. Щорічно в сільському господарстві гине понад 100 осіб. Загальний травматизм тільки за I півріччя 2019 р. становить 757 осіб. За 8 місяців 2019 р. на підприємствах АПК загинуло 94 особи.

Біля половини нещасних випадків відбувається внаслідок незадовільної організації праці, порушення вимог безпеки, неправильного обслуговування техніки і не проведення профілактичних заходів з охорони праці.

Відсутність на виробничих дільницях нормативної літератури з охорони праці, низька кваліфікація працівників служби охорони праці, часта їх зміна, ліквідація таких служб в районних управліннях агропромислового комплексу - ці та інші фактори не дозволяють належним чином вирішити проблему безпеки праці.

В підсумках роботи Державної інспекції в Агропромисловому комплексі по Одеській області підкреслюється, що вимоги Закону України “ Про охорону праці ” в частині втілення системи управління і організації служби охорони праці і здійснення постійного контролю за безпекою виробничих процесів не виконується на більшості підприємств. Крайне незадовільна організація навчання і інструктування робітників з питань охорони праці (11,5% нещасних випадків сталося по цій причині), незадовільна організація робіт (10,6% нещасних випадків), порушення безпеки праці (21,7%), експлуатація несправних машин і обладнання (11,8%). За останній час стали частіші випадки ураження робітників електричним струмом, а також нещасні випадки з особами в нетверезому стані.

Як свідчать статичні дані, розподіл нещасних випадків по галузям виробництва такий: механізатори-42,0%, тваринництво -32,0%, рослинництво - 12,5%, різні -13,5%.

Тобто, самий високий рівень травматизму спостерігається при виконанні робіт, пов'язаних з експлуатацією сільськогосподарської техніки і транспортних засобів. При цьому найбільш висока питома вага травм приходить на трактористів (49,3%) і шоферів (28,4%). Другі групи механізаторів травмувались менше: комбайнери в 10,5%, причіплювачі - в 2,9%, інші механізатори - в 6,9% випадків.

Необхідно підкреслити, що механізатори із стажем роботи від 3-х років і більше (їх 69,%) травмуються в 2 з лишнім рази частіше механізаторів, які мають стаж роботи до 3-х років (їх 31%). Це пояснюється тим, що ці особи вважають себе як досвідчені фахівці, частіше ігнорують правила безпеки праці, зневажають профілактичну роботу. Вони, як правило, не проходять періодичних інструктажів, порушують нерідко трудову дисципліну.

Розподіл нещасних випадків по фактам порушень: дорожньо-транспортні пригоди - 3,2%; падіння з висоти - 10,0%; поразка розлітаючими предметами -

13,0%; різні обрушення - 16,7%; електричний струм - 1,0%; вплив шкідливих речовин - 3,0%; контакт з тваринами - 11,5%; вплив температур - 1,2%; фізичні перевантаження -1,0%; різні - 39,4%.

Аналізуючи травми в залежності від виду виконуваних робіт необхідно відмітити, що частіше всього травмувались механізатори при обробці землі і збиранні врожаю (59,3%), під час ремонту сільськогосподарської техніки (23,4%), при транспортуванні вантажів і людей (14,1%) і інших роботах (9,2%).

Велика питома вага травм має місце при ремонті с.-г. техніки серед шоферів (33,7%), трактористів (22,4%) і комбайнерів (19,2%). Причіплювачі травмуються при цьому в 16,2%, а інші механізатори в 8,5% випадках. Це пояснюється тим, що ремонт техніки в сільськогосподарському виробництві здійснюється силами механізаторів в період підготовки до посівної та збиральної компаній.

Незважаючи на високий рівень травм серед механізаторів в сільському господарстві, ці травми, в своїй більшості, не являються тяжкими: в основному забиті місця і легкі рани, переломи мають місце тільки в 13,1% випадків. Травми з числом днів непрацездатності до 10 складають 65,8% від загального числа пошкоджень, більше 10 днів - 34,2%, при цьому втрата працездатності більше 30 днів складає тільки 8,7%.

Основними причинами нещасних випадків являються: конструкторські недоліки - 10,5%; експлуатація несправних машин і обладнання - 11,8%; невідповідність технологічних процесів і порушення правил технологічного процесу - 9,5%; порушення правил безпеки - 21,7%; порушення правил дорожнього руху - 2,2%; незадовільна організація робіт - 10,6%; незадовільне обладнання робочих місць - 7,8%; незадовільний стан споруд - 2,9%; недоліки в навчанні працюючих безпечним прийомам праці - 11,5%; порушення трудової та виробничої дисципліни - 2,5%; робота не по спеціальності - 1,0%; різні - 8%.

В овочівництві, плодівництві, в цехах і пунктах переробки овочів і фруктів дякуючи технічному прогресу і здійсненню комплексу організаційних і технічних заходів з охорони праці досягненні значні успіхи в боротьбі з травматизмом на виробництві. Однак умови праці на окремих ділянках в овочівництві, плодівництві

і на переробних підприємствах все ще залишаються небезпечними. До найбільш травмонебезпечних в даних галузях відносяться механізовані роботи, роботи на транспорті, при обслуговуванні технологічного обладнання і електроустановок, ремонтні і навантажувально - розвантажувальні роботи.

Найбільша кількість нещасних випадків на виробництві як по загальній кількості, так і по важкості травм пов'язано з експлуатацією і обслуговуванням автомобілів, тракторів, внутрішньо-цехового транспорту. Найбільш часто спостерігається: падіння з тракторів і сільськогосподарських машин, особливо при спробі сісти і зіскочити на ходу; захват одяжі і частин тіла незахищеними рухомими частинами машин; попадання частин тіла в ріжучі і подавальні механізми машин при ремонті і регулюваннях з не заглушеним двигуном або з не відключеним валом відбору потужності трактора, а також при очищенні лемехів і інших ріжучих і небезпечних частин машин руками, без чистиків, наїзд на відпочиваючих в зоні робіт, перевертання машин і ін.

Значний виробничий травматизм відмічається на навантажувально-розвантажувальних і транспортних роботах: при підніманні важких вантажів вручну, знаходження людей під вантажем і в радіусі дії піднімальних механізмів, невикористання рукавиць при навантажувальних роботах, падіння вантажів з транспортного засобу у випадку їх неправильного навантаження або закріплення.

Необережне і невміле поводження з ручним інструментом, його несправність, неузгодженість дій між працівниками можуть викликати травмування верхніх і нижніх кінцівок.

При прополюванні і перекопуванні пристовбурних кругів, при підбілюванні плодкових дерев можливі травми очей і обличчя від ударів гілок, а також травми нижніх кінцівок від випадкових ударів мотикою або лопатою, хімічні опіки, травмування рук (скабки) від ручок робочих інструментів; при ручному обрізуванні дерев, збиранні плодів з землі і з драбин - як мілкі травми рук і обличчя гілками так і більш великими (переломи кінцівок і ін.); при сортуванні і упаковці фруктів - травми кисті рук від ударів молотком при забиванні цвяхів, скабки від

шорсткуватих поверхонь дерев'яних ящиків і поранення від виступаючих кінців цвяхів, дротів і ін.

Таким чином, найбільш частими причинами нещасних випадків на виробництві є неправильні дії і неправильні прийоми роботи ненавчених і які не прийшли інструктаж працівників. Для зниження рівня травматизму необхідно перш за все здійснювати організаційні заходи, а також укріплювати трудову і виробничу дисципліну.

Аналіз виробничого травматизму в сільському господарстві показує, що одним із найбільш радикальних заходів його зменшення являється, перш за все, удосконалення мобільних сільськогосподарських машин і транспортних засобів, їх безпечна експлуатація.

В зниженні виробничого травматизму суттєва роль належить також організаційним та соціально-економічним заходам по поліпшенню умов праці. Важливе значення мають пропаганда охорони праці і її безпеки, профілактичні дії, в першу чергу, ефективне навчання працюючих, в т.ч. зріст професійних навичок механізаторів, а також поліпшення роботи служби охорони праці кожного підприємства. Комплексне рішення цих питань дозволить зменшити виробничий травматизм, підняти ефективність використання сільськогосподарської техніки, знизити економічні збитки, зберегти здоров'я і життя працівників, стимулювати їх високу працездатність.

6.2. Оцінка стану охорони праці на досліджуваному підприємстві

Керівництво і відповідальність за організацію і стан робіт з охорони праці на ПП «Західний Буг» покладається на головного агронома, головного механіка (власника).

Особи, відповідальні за організацію і стан охорони праці на ПП «Західний Буг» зобов'язані:

- знати і виконувати Положення про організацію роботи з охорони праці, а також правила і норми безпеки праці і виробничої санітарії;

- повідомляти на завод - виготовлювач конструктивні недоліки в машинах, обладнанні і знаряддях, які створюють небезпеку для працюючих;

- закріплювати машину персонально за кожним механізатором наказом по підприємству (рішенням правління господарства). При тимчасовій передачі машини іншому механізатору оформлювати відповідне письмове розпорядження;

- не допускати переводу працюючих на інший вид робіт або на іншу машину без проведення інструктажу з охорони праці, а при необхідності і курсового навчання;

- забороняти використання сільськогосподарських і спеціальних машин, обладнання, інструментів і транспортних засобів в особистих цілях без дозволу адміністрації;

- обладнувати спеціальні майданчики для тимчасового і постійного зберігання тракторів, сільськогосподарських і спеціальних машин і транспортних засобів, що виключають можливість виїзду техніки без дозволу адміністрації;

- призначати старшого на роботах, в яких зайняті дві людини і більше; не допускати до експлуатації переобладнані або виготовлені в порядку раціоналізації машини, механізми і застосування без попереднього ї приймання офіційною комісією;

- не допускати до управління тракторами, складними сільськогосподарськими і спеціалізованими машинами осіб, які не мають документів на право управління, що не пройшли інструктаж з охорони праці, а також осіб молодше 17 років; випускники середніх загальноосвітніх шкіл, які закінчили курс трудового навчання по професії механізатора і отримали посвідчення на право водіння самохідних сільськогосподарських машин, можуть допускатися до роботи на вказаних машинах до досягнення 17-літнього віку під керівництвом досвідчених механізаторів-наставників;

- як виняток допускати до обслуговування і роботи на не складних сільськогосподарських причіпних та стаціонарних машинах і знаряддях, для управління якими не потрібно мати прав, осіб не молодше 16 років, які вивчили

устрій машини, необхідні регулювання і пройшли інструктаж з охорони праці і протипожежного захисту;

- не допускати до роботи робітників, службовців в нетверезому стані;

- відстороняти від роботи осіб, які порушили вимоги нормативних документів з охорони праці, і допускати їх до роботи тільки після проходження позапланового інструктажу;

- проводити навчання робітників, службовців методам і прийомам надання першої долікарняної допомоги при нещасних випадках;

- виділяти, позначати і обладнувати спеціальні місця для прийняття їжі і короткочасного відпочинку працюючих в полі і на інших ділянках робіт, підтримувати необхідний санітарний стан виробничих ділянок та побутових приміщень;

- не допускати до роботи на машинах і механізмах осіб, у яких спецодяг не заправлений і не застібнутий, а волосся не підібрано під головний убір (кашкет).

Працівники, які обслуговують електрифіковане обладнання (зернотік, цехи з переробки сільськогосподарської продукції, ремонтні майстерні) допускаються до роботи після проходження первинного інструктажу з електробезпеки з оформленням в журналі реєстрації інструктажів з охорони праці. Інструктаж проводить особа, відповідальна за електричне обладнання, або за його письмовим розпорядженням особа електротехнічного персоналу з групою не нижче III. Після перевірки знань і записі в журналі реєстрації цим робітникам присвоюється I група з електробезпеки (без видачі посвідчення).

Поля для роботи машинно-тракторних агрегатів на ПП «Західний Буг» повинні бути заздалегідь підготовлені в залежності від виду культури. Межу поля зі сторони яру чи обриву необхідно закінчити контрольною борозною на відстані не менше 10м від краю. Місця для відпочинку необхідно позначати гарно видимими позначками. Необхідно зібрати каміння, соломку, засипати ями і інші перешкоди. Біля великих каменів, розмитих ділянок і інших перешкод необхідно встановити позначки. Відбиваються поворотні смуги.

Робота машин на не підготовлених полях не дозволяється. При виявленні вибухонебезпечних предметів (снарядів, мін, гранат і ін.) всі роботи на ділянках повинні бути негайно призупинені, межі ділянки позначені попереджувальними знаками “ Обережно! Небезпека вибуху ”. На ділянці повинна бути організована охорона, а в органи МВС необхідно негайно передати повідомлення.

Комплектування і наладка машинно-тракторного агрегату і стаціонарних машин здійснюється трактористом-машиністом під керівництвом і при участі одного із наступних осіб: бригадира, помічника бригадира, механіка відділення, агронома. Зміна трактористом-машиністом складу агрегату без дозволу спеціалістів не допускається.

Агрегування сільськогосподарських машин і знарядь допускається тільки з тими тракторами і самохідними шасі, які рекомендовані заводом - виготовлювачем.

Перед початком руху трактора до машини (знаряддя) тракторист повинен подати звуковий сигнал, впевнитися у відсутності людей між трактором і машиною і тільки після цього почати рухатися. Під'їжджати до машини (знаряддя) необхідно заднім ходом на нижчій передачі, плавно і без ривків. При цьому тракторист повинен спостерігати за командами причіплювачів. Причіплювач в момент руху трактора до причіпної машини не повинен знаходитися на шляху його руху. З'єднання (роз'єднання) причіпного знаряддя дозволяється тільки при повній зупинці трактора по команді тракториста.

Під час причіплювання машини тракторист повинен установити важіль переключення коробки зміни передач в нейтральне положення, а ногу тримати на гальмі.

Гальмівна система агрегованих машин повинна бути підключена до трактора. Причіпні сільськогосподарські машини, які обладнані постійними робочими місцями, повинні мати справну двохсторонню сигналізацію, з'єднану під час роботи з трактором.

Транспортні засоби на ПП «Західний Буг» повинні додатково з'єднуватися з трактором страхувальним ланцюгом.

Водій (тракторист, комбайнер) повинен до початку роботи пройти медичний огляд і мати посвідчення і шляховий листок (наряд), підписаний посадовою особою, відповідальною за проведення робіт.

Пересування агрегатів до місця роботи і виконання робіт повинні виконуватися у відповідності з заздалегідь розробленими маршрутами і технологією, затвердженими керівником або відповідним головним спеціалістом господарства (підприємства), з якими повинні бути ознайомлені при проведенні інструктажу всі механізатори, які будуть брати участь у виконанні того чи іншого виду робіт.

При груповій роботі машин ПП «Західний Буг» із числа працюючих призначається старший:

- на машинно-тракторному агрегаті - старший тракторист - машиніст;
- на самохідних комбайнах - комбайнер;
- в виробничих приміщеннях (на виробничих майданчиках) - механік.

На ділянках полів і доріг, над якими проходять повітряні лінії електропередач (ЛЕП), проїзд і робота машин дозволяється в тому випадку, коли відстань від найвищої точки машини чи вантажу на транспортному засобі до проводу не менше (табл.6.1):

Таблиця 6.1

Гранична відстань від найвищої точки машини чи вантажу на транспортному засобі до проводу ЛЕП

Напруга ЛЕП, кВ	до 1	1-20	35-100	154	220	330	500
Відстань по горизонталі, м	1,5	2	4	5	6	7	9
Відстань по вертикалі, м	1	2	3	4	5	6	7

На дорогах, в місцях перетину з повітряними ЛЕП напругою 330 кВ і вище повинні встановлюватися дорожні знаки, які забороняють зупинку транспорту в охоронних зонах цих ліній. Щоб не бути ураженим розрядом блискавки, роботу на машинах під час грози необхідно припинити. Якщо близько є закриті приміщення

(сарай, дім, барак), то необхідно заховатися в ньому; при цьому вікна і двері приміщень повинні бути закритими.

Забороняється також знаходитися поблизу електричних і телефонних проводів, знаходитися поряд з підвищеними над землею одинокими предметами (деревами, машинами, опорами електропередач, стогами сіна, соломи і ін.). При відсутності сховищ необхідно перчекати грозу на землі на відстані не менше 80м від машини.

При роботі на ґрунтооброблювальних машинах ПП «Західний Буг» мають місце наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори:

- рухомі агрегати і машини;
- рухомі частини машин: причинні (навісні) пристрою, робочі механізми, пружини, механізми передачі руху, колеса і інш.
- робоча рідина гідросистеми;
- незакриті ями, колодязі, зрошувачі тощо ;
- підвищена концентрація пилу, мінеральних добрив в повітрі робочої зони;
- несприятливі метеорологічні умови і інші.

Технічний стан ґрунтооброблювальних машин і пристосувань для очищення робочих механізмів повинні відповідати вимогам безпеки.

Захисні огороження, робочі механізми, циліндри і шланги гідравлічної системи повинні бути справні і надійно закріплені на машині.

Гайки вісі в дискових луцильників і борін, катків повинні бути затягнуті і зафіксовані. Скребки (чистики) дисків повинні бути гострі і встановлені з зазором 2-4 мм від поверхні диска.

Перед початком руху агрегату, включенням гідросистеми або валу відбору потужності (ВВП) трактора необхідно подати сигнал (отримати зворотній сигнал, якщо агрегат обладнано двохсторонньою сигналізацією), впевнитися, що це нікому не загрожує і тільки після цього можна виконувати намічені дії.

Заглиблення робочих механізмів повинно виконуватися тільки на ходу агрегату.

Управління гідросистемою необхідно виконувати тільки з сидіння трактора.

6.3. Економічна оцінка заходів з охорони праці

Небезпечні та шкідливі виробничі фактори при роботі на посівних і посадочних машинах ПП «Західний Буг»:

- рухомі агрегати, машини, знаряддя;
- рухомі частини машин: причіпні (навісні) пристрої, робочі механізми (сошники, котушки висіваючих апаратів, мішалки зерна і туків); маркери, колеса, кришки зерно-тукового ящика та ін.;
- робоча рідина гідросистеми;
- протруєне насіння;
- ями, колодязі, зрошувачі;
- підвищена концентрація пилу, мінеральних добрив в повітрі робочої зони;
- несприятливі метеорологічні умови і інші фактори.

Головною умовою безпечної роботи по посівних і посадочних машинах ПП «Західний Буг» являється їх технічна справність, наявність захисних кожухів над зубчатими, ланцюговими і карданными передачами, справність сидіння, робочої площадки, підніжної дошки, поручня, перила зі сторони спини сіяльщика, лопаток та гачків для очищення сошників висіваючих апаратів.

Для узгодженої роботи тракториста з сіяльщиком необхідна подвійна сигналізація.

Кожна сівалка в агрегаті повинна обслуговуватися одним сіяльщиком. Заправка сівалок насінням і добривами проводиться механізованим способом. Ручна заправка проводиться тільки на зупинках агрегату.

При русі агрегату кришки насінневих ящиків і тукових банок повинні бути закритими.

Курити, приймати їжу, не помивши руки і не прополоскавши рот чистою водою, забороняється.

На пневматичній сівальці автоматична зчіпка повинна бути справною, відрегульованою і забезпечувати чітке і надійне з'єднання сівалки з трактором.

Поручні на кришках зерно-тукового ящика повинні бути гладкими, чистими і надійно закріплені.

Заправку сівалки насінням і добривами, розміщення ящиків з розсадою, підняття і опускання маркерів, очищення сошників, прочищення насінне- і тукопроводів потрібно здійснювати під час остаточної зупинки агрегату і вимкненому валі відбору потужності.

Заправку сівалок протруєним насінням і добривами необхідно проводити в засобах індивідуального захисту. Під час заправки дозволяється знаходитися на підніжній дошці сівалки з навітряної сторони від ящика сівалки.

При заправці сівалки автозаправщиком необхідно узгоджувати свої дії з водієм автозаправщика, не знаходитися під вигрузним пристроєм і в зоні його дії. Автозаправщик повинен бути розташований з підвітряної сторони від сівалки і бути загальмованим.

Перед початком руху агрегату необхідно подати сигнал, отримати зворотний сигнал, впевнитись, що в зоні руху агрегату нема людей (всі сіяльщики повинні бути на робочих місцях) і тільки після цього починати рух.

Під час роботи агрегату не допускається одночасне обслуговування одним робітником двох і більше сівалок.

Під час роботи посівного агрегату сіяльщики повинні виконувати наступні вимоги безпеки:

- постійно знаходитися тільки на підніжній дошці і триматися за поручні;
- сходити з агрегату при його маневруванні;
- не пити воду, не приймати їжі, не палити, не торкатися незахищеними руками до протруєного насіння;
- не використовувати протруєне насіння в їжу та на корм худобі, птиці;
- не повертати руками і ногами зупинені диски сошників.

Маневрування агрегату необхідно здійснювати в межах позначеної поворотної смуги поля. Перед поворотом, після останньої зупинки агрегату і отримання сигналу від тракториста, слід зійти з агрегату, перевести маркер у транспортне положення і відійти у безпечне місце.

Після повороту агрегату і останньої його зупинки необхідно перевести маркер у робоче положення і зайняти своє робоче місце.

При виникненні аварійної ситуації необхідно подати сигнал трактористу - машиністу. Перед палінням, прийняттям їжі, води, відвідуванням туалету і ін. необхідно зняти засоби індивідуального захисту, ретельно вимити руки та обличчя, прополоскати рот.

Після закінчення роботи необхідно передати залишки протруєного насіння і добрив наступній зміні або здати їх на збереження в установленому порядку. Залишати протруєне насіння і добрива в сівалках не дозволяється.

При роботі на розсадопосадочних машинах категорично забороняється знаходитися на посадочних секціях, рамі, стелажах під час піднімання та опускання робочої частини машини і при транспортуванні агрегату. Перед посадкою кожного ряду рослин тракторист повинен установити машину в робоче положення і виключити двигун. Потім саджальники займають свої робочі місця, прикріплюються реміннями до сидінь і тракторист починає рух.

Не можна працювати без головного убору і з вільно звисаючим одягом.

Висновки до розділу 6

В сучасне сільськогосподарське виробництво широко впроваджуються інтенсивні технології, високоефективні машини і механізми, зростає рівень електрифікації та хімізації, що супроводжується появою додаткових небезпечних та шкідливих виробничих факторів, які негативно впливають на здоров'я й безпеку аграріїв. Поява таких факторів формує додаткові труднощі в створенні здорових та безпечних умов праці. Успішно вирішувати питання охорони праці шляхом впровадження окремих профілактичних заходів в сучасних умовах не вдається. Тільки системний підхід спроможний дати позитивний результат, а це можливо - тільки за допомогою системи управління охороною праці (СУОП). СУОП встановлює єдиний порядок організації та проведення роботи з охорони праці, обов'язковий для виконання усіма керівниками, спеціалістами, службовцями та працівниками кожного підприємства.

РОЗДІЛ 7

БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

В Україні щорічно виникає близько 50 тис. пожеж, а в полум'ї гине та травмується понад 4 тис. чоловік. Статистика свідчить, що кількість загиблих при пожежах людей на 10 тис. населення становить 0,3. Наприклад, якщо у Великобританії, Норвегії, Швеції, Австрії, Франції, Нідерландах, Швейцарії разом узятих щорічно під час пожежі гине 1700 чоловік, то в нашій країні - 2000. Інші дані: кількість загиблих на 1000 пожеж у нас 50 чоловік, а в ФРН в 20, а в США в 30 разів менше. Щорічні збитки від пожеж в Україні досягають 2 млрд. грн., тобто 40 тис. грн. на кожне загорання.

На сільську місцевість приходиться 56% усіх пожеж та 62% матеріальних втрат. Пожежі наносять велику шкоду сільському господарству, знищують або пошкоджують виробничі потужності і техніку, урожаї, склади продукції і насіння, корма, призводять до загибелі тварин і птиці. Безпосередньо на сільськогосподарських об'єктах трапляється понад 5 тис. пожеж, однак близько 70-80% загальної кількості пожеж виникають у житловому секторі.

Пожежа може виникнути тільки там де є горючий матеріал, джерела запалювання, та створюються умови для їх контакту. В більшості випадків такі умови формує людина своєю діяльністю або бездіяльністю. Основними причинами пожеж в сільській місцевості, як показує аналіз, є недотримання вимог безпеки при застосуванні джерел відкритого вогню при ремонтних роботах, спалюванні рослинних решток, іграх дітей з вогнем, порушенні правил експлуатації печей та електронагрівальних приладів, електро-та газозварювальних роботах, враженні блискавкою. Велику питому вагу мають пожежі, що виникають від несправності та неправильного використання електричного та іншого технологічного обладнання, пошкодження електропроводки та її перегріві, недодержання вимог технологічних режимів в виробничих цехах, самозапалення деяких речовин, сумішей і матеріалів внаслідок порушення правил складування та зберігання., від іскор і тертя. Пожежі посилюються при невірному плануванні будівель, споруд і складів без урахування

необхідних протипожежних розривів на площі забудівлі, направлення домінуючих вітрів, розміщення виробництв по категоріям пожежної небезпеки та інше.

Для запобігання пожежам у с/г розробляють організаційні, експлуатаційні, технічні, режимного характеру, пожежо-евакуаційні, тактико-профілактичні, будівельно-конструктивні та інші заходи.

До організаційних заходів відносять правильне технологічне розміщення машин, обладнання і недопущення захаращення приміщень, проходів, під'їздів; своєчасне видалення відходів, тари, допоміжних матеріалів; організація пожежних служб на підприємствах, навчання працівників правилам пожежної безпеки; спеціальне розміщення матеріалів на складах та техніки в гаражах та ремонтних майстернях.

Експлуатаційні заходи передбачають такі режими експлуатації машин і обладнання, в результаті яких повністю виключається можливість виникнення іскор і полум'я при роботі машин, контакт нагрітих деталей обладнання з горючими матеріалами.

До технічних належать заходи, що стосуються правильного монтажу та експлуатації печей, електрообладнання.

До заходів режимного характеру відносять заборону куріння, запалювання вогню, сірників, правильне зберігання промислових ганчірок, постійний контроль за зберіганням запасів вугілля, матеріалів що можуть самозагоратись.

Тактико-профілактичні заходи передбачають швидку дію пожежних команд, своєчасне встановлення на об'єктах первинних засобів пожежогасіння, а також підтримання в постійному стані водопровідної системи з усіма гідрантами.

Заходи будівельно-конструкторського характеру здійснюють в процесі проектування і будівництва будівель і споруд створенням їх із протипожежних конструкцій.

У кожному господарстві (комплексі) відповідно до існуючого законодавства адміністрація повинна розробляти спеціальні організаційні заходи для забезпечення пожежної безпеки.

Відповідальність за проведення організаційних заходів покладається на керівника господарства (комплексу).

Керівник зобов'язаний:

- організувати роботу добровільної пожежної дружини (сільської пожежної охорони);
- встановити на відповідних об'єктах суворий протипожежний режим; періодично перевіряти стан пожежної безпеки, технічний стан протипожежних засобів і засобів гасіння пожежі;
- в пожежонебезпечні періоди року приймати додаткові заходи щодо посилення протипожежного захисту об'єктів;
- організувати проведення на об'єктах протипожежного інструктажу та занять по пожежно-технічному мінімуму.

При відсутності на роботі першого керівника відповідальність за пожежну безпеку несуть його заступники.

Безпосередньо на об'єктах повинні бути розроблені інструкції з пожежної безпеки, які після відповідного узгодження і затвердження вивішують на видних місцях.

Особи, що працюють на об'єктах, проходять спеціальну протипожежну підготовку, яка складається з протипожежного інструктажу і занять по пожежно-технічному мінімуму. Після проходження занять відповідно до спеціально розробленої програми (5-10 год.) у працівників приймається залік.

Після проходження пожежного мінімуму працівникам видається посвідчення.

На кожному об'єкті повинен бути план евакуації (тварин, людей тощо).

В графічній частині плану евакуації накреслюють схему приміщень (об'єкту), на якій позначають маршрути руху (тварин, людей, виносу цінностей тощо), основні й запасні шляхи виходу, а також розміщення вогнегасників, пожежних сигналізаторів і кранів.

У текстовій частині плану - викладають обов'язки персоналу на випадок пожежі (порядок повідомлення про пожежу, виклик пожежних підрозділів, дію персоналу по евакуації тварин, людей і гасіння пожежі).

План евакуації розробляє начальник сільської пожежної охорони і затверджує керівник підприємства (господарства).

План евакуації не менш як 2 рази на рік відпрацьовується з усіма працівниками об'єкту.

Під час дозрівання хлібів підвищується небезпека виникнення пожеж на полях. Відомо, що суха хлібна маса (вологість 7— 7,5%) може загорітися від температури 150—200 °С. Вогонь, що виник від певного конкретного джерела, завдяки вітру, певному розміщенню в зоні горіння хлібостою, інтенсивному висиханню хлібної маси, що наближена до зони горіння та іншим факторам, поширюється по полю з великою швидкістю (15—18 м/хв, а при сухій погоді і сильному вітрі 400—500 м/хв).

Джерелами загоряння найчастіше бувають іскри випускних труб двигунів внутрішнього згоряння, тління солом'яної маси при контакті із розжареними деталями машин, від тертя при намотуванні її на різні деталі, що обертаються, необережне поводження з вогнем людей, які в цей час перебувають на полі.

Відповідальність за пожежну безпеку на жнивях покладено на керівників господарств та інших власників. Вони призначають відповідальних за пожежну безпеку з числа спеціалістів, керівників виробництв та окремих працівників.

Працівники, які виділяються на роботу по збиранню врожаю, також повинні бути проінструктовані про основні заходи пожежної безпеки.

Для охорони полів у період дозрівання хлібів виділяють дозорних і польових об'їздчиків.

Перед початком жнив усі механізатори здають протипожежний мінімум і отримують атестат з правом виконувати відповідні роботи. Одночасно органи Держпожнагляду перевіряють протипожежний стан машин, обладнання, транспортних засобів.

Усі трактори і самохідні машини, що працюватимуть на жнивях, обладнують іскрогасниками, огороженнями випускних колекторів двигунів, вогнегасником і лопатою, а комбайни — двома вогнегасниками, двома лопатами, двома міцними мітлами (швабрами), кошмою (брезентом), баком з водою місткістю 40—50 л і

заземлюючим пристроєм. Кожний автомобіль, що транспортує продукцію на полі, обладнують іскрогасником, пінним вогнегасником і штиковою лопатою. Автомобілі-заправники і заправні агрегати, крім цього, повинні мати заземлюючий пристрій і замість пінного вогнегасника — вуглекислотний.

На початку дозрівання хлібів поля, що прилягають до лісних масивів, торф'яників, залізниць, автомобільних шляхів, обкошують і оборюють смугою завширшки не менше 4м. Хлібні масиви великих розмірів розділяють на ділянки, площа яких не перевищує змінної норми для комбайна, але не більш як 50га. Між ділянками роблять прокоси завширшки не менше 8м, зразу ж збирають цей хліб і посередині прокошу проорюють смугу шириною не менше 4м.

Безпосередньо на хлібному полі площею понад 25га, з якого збирається врожай, необхідно мати наготові трактор з плугом на випадок пожежі. Вся сільськогосподарська техніка, що залучається до збирання врожаю та перевезення зерна, повинна мати справні іскрогасники та засоби пожежогасіння.

Тимчасові майданчики для стоянки тракторів і комбайнів очищають від стерні, соломи, оборюють смугою шириною 4м. їх розміщують на віддалі не менше як 100м від будівель, токів і хлібних масивів.

Тимчасові польові стани необхідно розміщувати не ближче 100м від хлібних масивів, токів, скирт. Майданчики, відведені для польових станів, обкошуються смугою завширшки не менше 4м.

На польових станах, зерноочисних токах і на ділянках скиртування сіна й соломи повинні бути відведені обладнанні місця для куріння з написами "Місце для куріння". Курити, виконувати роботи із застосуванням відкритого вогню в хлібних масивах і поблизу них, біля скирт сіна й соломи забороняється.

У період збирання хлібів на збиральних агрегатах, хлібних масивах, біля скирт суворо забороняється курити й користуватися відкритим вогнем. Курити в зоні цих об'єктів дозволяється лише у спеціально відведених і позначених місцях.

Під час роботи на машинах уважно стежать, щоб не протікало паливо і мастильні матеріали, справними були іскрогасники і випускні труби двигунів, не виникали іскри в системах електрообладнання, клеми акумуляторів були закриті

ковпаками, а акумуляторні батареї — кришками. Періодично іскрогасники і випускні труби очищають від нагару.

Безпосередньо біля хлібних масивів необхідно передбачати трактор з плугом в робочому стані на випадок пожежі.

При зберіганні зерна, сіна, соломи, льонопродукції, сінного борошна та іншої продукції рослинництва головними є заходи запобігання пожежам на місці зберігання продукції. В кожному конкретному випадку залежно від пожежної небезпеки вживають додаткових заходів боротьби з утворенням вибухонебезпечних концентрацій пилу (зернового, борошняного, сінного, тютюнового тощо), застосовують засоби сигналізації про виникнення загорання і вибирають необхідні первинні засоби пожежогасіння.

Зерно зберігають у спеціально обладнаних приміщеннях, в яких не допускається його зволоження. Залежно від конструкції зерносклади і призначення зерна його зберігають у буртах або окремих відсіках. Не допускається захарщення під'їздів і доріг навколо зерносклади. Світильники в зерноскладах повинні бути пилонепроникними, а вимикачі винесені за межі приміщення. Двері складів повинні відкриватись назовні, а підходи до них не можна захарщувати.

Зерносклади обладнують первинними засобами пожежогасіння. У приміщеннях зерносклади забороняється користуватися відкритим вогнем. Про це повинні нагадувати спеціальні написи і відповідні знаки безпеки.

У процесі зберігання зерна постійно контролюють його температуру всередині бурта або відсіку. При нагріванні зерно підсушують, розгрібаючи і перепускаючи його через зернопульт або інші машини, а потім укладають шаром товщиною 1—1,5 м.

У приміщеннях зерносклади, обладнаних механічною вентиляцією, постійно стежать за справністю вентиляторів. Не допускається, щоб лопаті вентилятора торкалися його корпусу, бо це може призвести до виникнення іскор. Електричні двигуни таких вентиляторів повинні мати захисний корпус. Вентиляційні канали обладнують спеціальними люками для очищення від пилу. На лініях

електроживлення вентиляторів за межами вибухонебезпечного приміщення встановлюють плавкі запобіжники.

Продукція первинної переробки льону є дуже вибухонебезпечною, тому всі приміщення й територія льонопереробного пункту повинна бути постійно чистою. Кострицю та інші продукти зберігають лише в спеціально відведених місцях — не ближче як за 30 м від будівель II ступеня вогнестійкості, 40 м — від будівель III ступеня вогнестійкості та 50 м від будівель IV і V ступенів вогнестійкості.

Забороняється на територію пункту заїжджати тракторам і автомобілям, не обладнаним іскрогасниками. Біля складів готової продукції, копиць і скирт дозволяється стоянка: тракторів на відстані не ближче як 10 м, автомобілів — 5 м.

Відкриті склади трести обладнують не ближче як за 20 м від доріг. Для штучного сушіння трести застосовують спеціальні сушарки, виготовлені з неспалимих матеріалів і відділені від інших виробничих приміщень протипожежною стіною. У приміщенні переробки трести дозволяється зберігати лише денну норму витрати трести.

Печі сушарок повинні бути справними. Паливо завантажують у піч тільки через тамбур. Якщо в печах спалюють кострицю, то її в тамбурі повинно бути не більше двох корзин. Кострицю засипають в піч лише через спеціальний отвір (лоток) невеликими дозами. Забороняється розпалювати печі без приладів контролю температури.

Температура повітря в сушильних камерах не повинна перевищувати 70 °С. Не менш як 2 рази на місяць димоходи очищають від сажі.

Електричні провідники для електроосвітлення прокладають у металевих трубах. Уся електроапаратура повинна бути пилонепроникною. Пускову апаратуру вентиляційних агрегатів і запобіжники встановлюють за межами приміщення. У приміщенні хмелесушарки забороняється користуватися відкритим вогнем, а також зберігати горючі речовини.

Під час роботи сушарок організують цілодобове чергування членів сільської пожежної охорони.

Процес тління борошна триває дуже повільно і може бути непомітним протягом певного часу. Тому борошно, затарене в паперові мішки, після виготовлення витримують під навісом або на відкритому майданчику не менш як 40 год. до повного охолодження. Після цього його зберігають на складі з ефективною вентиляцією в штабелях висотою не більш як 2м по два мішки в ряду, проходи між рядами залишають шириною їм. У процесі зберігання постійно стежать за температурою борошна.

Склади зберігання трав'яного борошна (окремі відсіки) повинні бути ізолювані від інших приміщень вогнетривкою стіною, їх укомплектовують первинними засобами пожежегасіння.

Електродвигуни, апарати, прилади, світильники застосовують пилонепроникні, електричні провідники прокладають у металевих трубах, постійно контролюють опір провідників та ізоляції, температура нагрівання стінок машин і підшипників не повинна перевищувати 60 °С.

Пункти виготовлення борошна обладнують водопроводом, а біля них розміщують водойми з об'ємом води не менш ж 50м .

Персональна відповідальність за забезпечення пожежної безпеки с/г підприємства покладається на їх керівників, в структурних підрозділах на керівників, в структурних підрозділах - на керівників цих підрозділів.

Керівник власник організує:

- розроблення комплексних заходів щодо забезпечення пожежної безпеки;
- додержання протипожежних вимог стандартів, норм, правил, інструкцій, виконання вимог приписів і постанов органів пожежного нагляду;
- встановлення на об'єктах відповідного протипожежного режиму, призначення осіб, відповідальних за забезпечення пожежної безпеки об'єктів, а також за технічний стан та справність технічних засобів протипожежного захисту;
- створення пожежно-технічної комісії та добровільної пожежної дружини;
- навчання працівників з питань пожежної безпеки, в т.ч. вивчення і виконання працівниками об'єктах правил, інструкцій інших нормативних документів з пожежної безпеки;

- впровадження автоматичних засобів виявлення та гасіння пожеж;
- проведення в пожежонебезпечні періоди року додаткових заходів щодо посилення протипожежного захисту об'єктів;
- своєчасне інформування пожежної охорони про несправність пожежної техніки, систем протипожежного захисту, водопостачання, про закриття доріг і проїздів на своїй території;
- проведення службового розслідування випадків пожеж.

Особи, відповідальні за пожежну безпеку структурних підрозділів, зобов'язані:

- забезпечувати виконання на підпорядкованих ним ділянках встановленого протипожежного режиму та вимог нормативних документів;
- знати пожежну небезпечність технологічних процесів, устаткування, матеріалів та речовин, що застосовуються або зберігаються на ділянці;
- слідкувати за справністю засобів сигналізації, телефонного зв'язку, систем опалення, вентиляції, електроустановок, газових мереж, апаратів і обладнання, що працюють під тиском, заземлюючих і занулюючих пристроїв, виробничого інвентарю, інструменту, аварійних виходів і шляхів евакуації, проїздів, підходів до пожежного обладнання, джерел водопостачання та вживати заходів для усунення виявлених несправностей;
- знати правила та порядок використання наявних засобів пожежегасіння, забезпечувати їх постійну справність та готовність до дій;
- розробити та затвердити у керівника господарства інструкції про заходи з пожежної безпеки, проводити інструктаж на робочому місці;
- не допускати на довірєній ділянці проведення робіт із застосуванням відкритого вогню без письмового дозволу керівника підприємства та без узгодження з начальником добровільної пожежної дружини;
- забезпечувати і перевіряти наявність плакатів, інструкцій, знаків пожежної безпеки.

Кожний робітник чи службовець, що виявив пожежу або займання, зобов'язаний:

- негайно повідомити про це об'єктову або міську пожежну охорону телефоном "01";
- вжити заходи що виклику до місця пожежі начальника цеху, дільниці або іншої посадової особи;
- оповістити людей, які знаходяться в приміщенні, про виникнення пожежі;
- приступити до гасіння осередку пожежі засобами пожежегасіння (в т.ч. вогнегасниками, стаціонарними установками пожежегасіння, пожежними рукавами та ін.), що є в приміщенні, на дільниці, на робочому місці;
- при необхідності прийняти участь у рятувальних та евакуаційних (матеріальні цінності, тварини та інше) роботах.

Висновки до розділу 7

Пожежна профілактика-це комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки людей, запобігання пожежам, обмеження їх поширення, а також створення умов для успішного гасіння

Це основний комплекс заходів у системі запобігання пожежам до виконання яких безпосередньо залучаються як державні органи пожежного нагляду, так і керівники всіх рівнів. Крім того, заходи пожежної профілактики здійснюють пожежні служби (підрозділи) господарств, інженери з охорони праці та безпосередньо працівники на робочих місцях.

Найвищим пожежним органам в Україні є Департамент пожежної охорони МНС, яке через свої периферійні органи (управління пожежної охорони в областях та районах, інспекції пожежної охорони) здійснює державний нагляд.

До основних заходів пожежної профілактики належить: обстеження господарств, відділень, дільниць на дотримання в них правил пожежної безпеки;

забезпечення об'єктів і робочих місць первинними засобами гасіння пожеж, інструкціями з пожежної безпеки плакатами, літературою; пропаганда пожежної безпеки (лекції, семінари, кінофільми тощо).

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі наведено нове вирішення наукової проблеми щодо вдосконалення організаційної структури управління маркетингом на ПП «Західний Буг». В ході дослідження отримані такі результати:

1. Продукція ПП «Західний Буг» на ринку насіння України добре відома. Цільовими споживачами є великі агрохолдинги, фермерські господарства та приватні покупці.

2. Аналіз елементів маркетингового комплексу ПП «Західний Буг» дозволив зробити такі висновки:

– товарна політика досліджуваного підприємства добре продумана, структура товарного асортименту є збалансованою, товарна інноваційна політика здійснюється послідовно та є ефективною;

– маркетингова політика ціноутворення внаслідок специфіки ринкового попиту, а саме еластичного, є найважливішим та найгнучкішим елементом комплексу маркетингу ПП «Західний Буг»;

– маркетингова політика просування на досліджуваному підприємстві здійснюється ефективно, протягом останніх п'яти років спостерігається тенденція до зростання величини витрат на маркетингові заходи з просування продукції;

– збутові функції на досліджуваному підприємстві здійснюються у різних структурних підрозділах. Це призводить до дублювання функцій розподілу, розпорощення зусиль персоналу, неефективного управління збутом. Саме вирішення цієї проблеми дозволить фахівцям оперативно і якісно здійснювати розподіл своєї продукції.

3. Проведене економічне оцінювання можливостей і загроз досліджуваного підприємства свідчить про те, що зовнішні загрози підприємства є більшими за можливості. Сильні сторони випереджають за економічним оцінюванням слабкі сторони ПП «Західний Буг».

4. Результати маркетингового дослідження методом експертного опитування показали, що 100% експертів відзначили, що організаційну структуру управління

маркетингом ПП «Західний Буг» треба змінити. 70% респондентів зазначили, що в ПП «Західний Буг» спеціалізація на збутовій функції є вагомою конкурентною перевагою. В цілому, оцінка стану організації маркетингової діяльності ПП «Західний Буг» методом експертних оцінок виявила, що організаційна структура управління маркетингом підприємства здійснюється аналогічно іншим підприємствам галузі.

5. Аналіз функцій маркетингу, які виконують відділи ПП «Західний Буг», показав, що така функція маркетингу, як збут, тут здійснюється із значним ступенем спеціалізації. А от решта функцій маркетингу централізовано в руках комерційного директора підприємства. Такий асиметричний розподіл функцій спричинив те, що комерційний директор не встигає якісно виконувати покладені на нього функції, втрачається оперативність прийняття управлінських рішень, що в кінцевому результаті впливає на якість управління маркетингом. Коефіцієнт раціональності організаційної структури управління – нижче середнього рівня. Рівень централізації функцій – нижче середнього рівня. При цьому функція «Збут» – середньо розподілена, функції «Просування», «Маркетингові дослідження», «Контроль», «Товарна політика», «Ціноутворення» – слабо розподілені. Функція «Стратегічне планування» - не здійснюється. Коефіцієнт якості виконання функцій з маркетингу – на рівні 0,7. Тобто, в ході аналізу виявилось, що існуючу структуру організації маркетингової діяльності підприємства варто вдосконалити. При цьому були отримані такі альтернативи: введення в структуру управління маркетингом посади маркетолога з передачею йому частини повноважень комерційного директора та частину нових повноважень; покласти частину функцій маркетингу, що ще не здійснюються, на комерційного директора ПП «Західний Буг».

6. В роботі обґрунтований вибір варіанту організаційної структури маркетингової діяльності ПП «Західний Буг» методом якісного аналізу та моделювання. Було доведено, що за даних умов доцільно виокремити посаду маркетолога в штатному розписі підприємства.

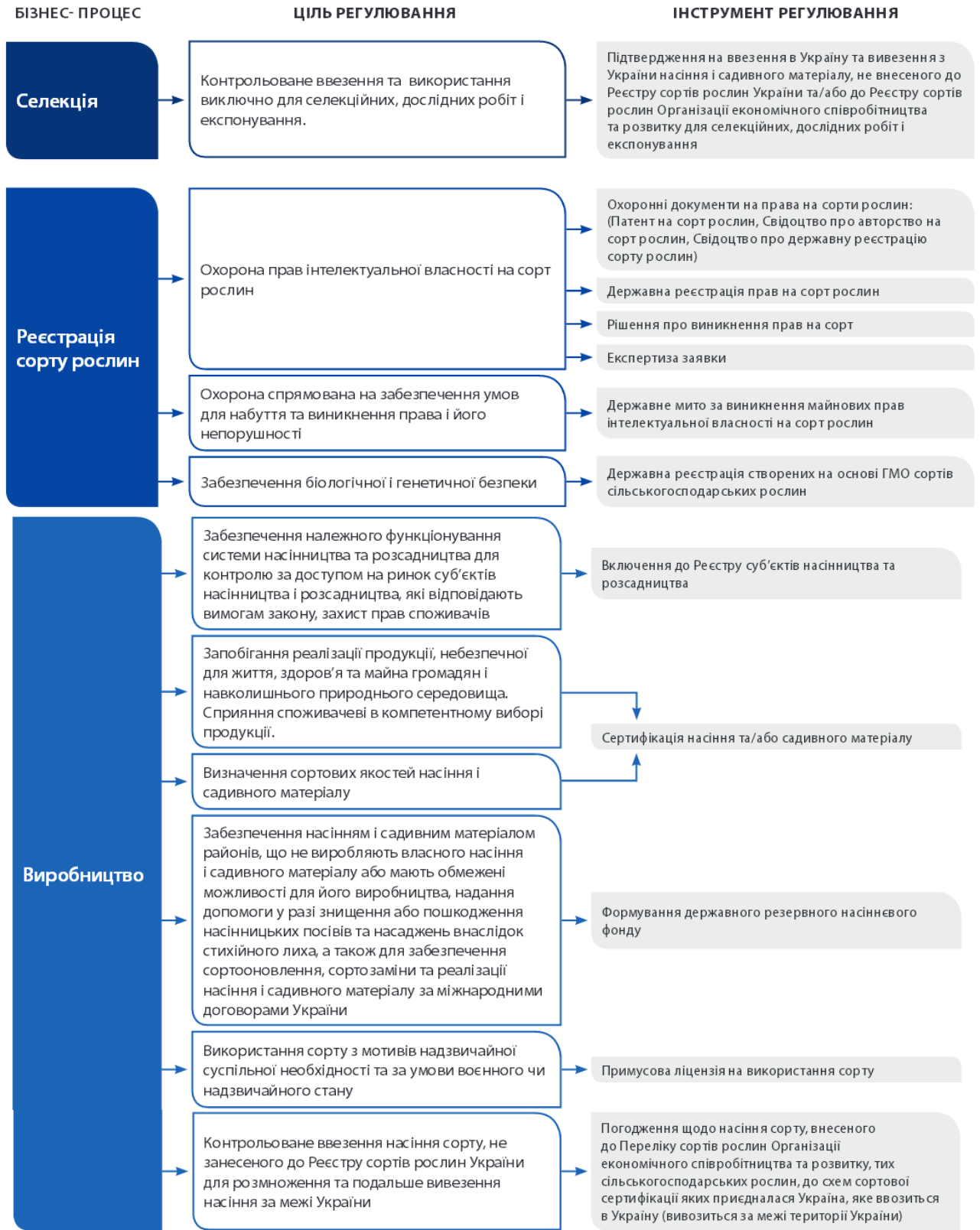
7. До кожного із функціональних напрямів маркетингової діяльності підприємства нами подано скорочений перелік основних функцій. Таким чином,

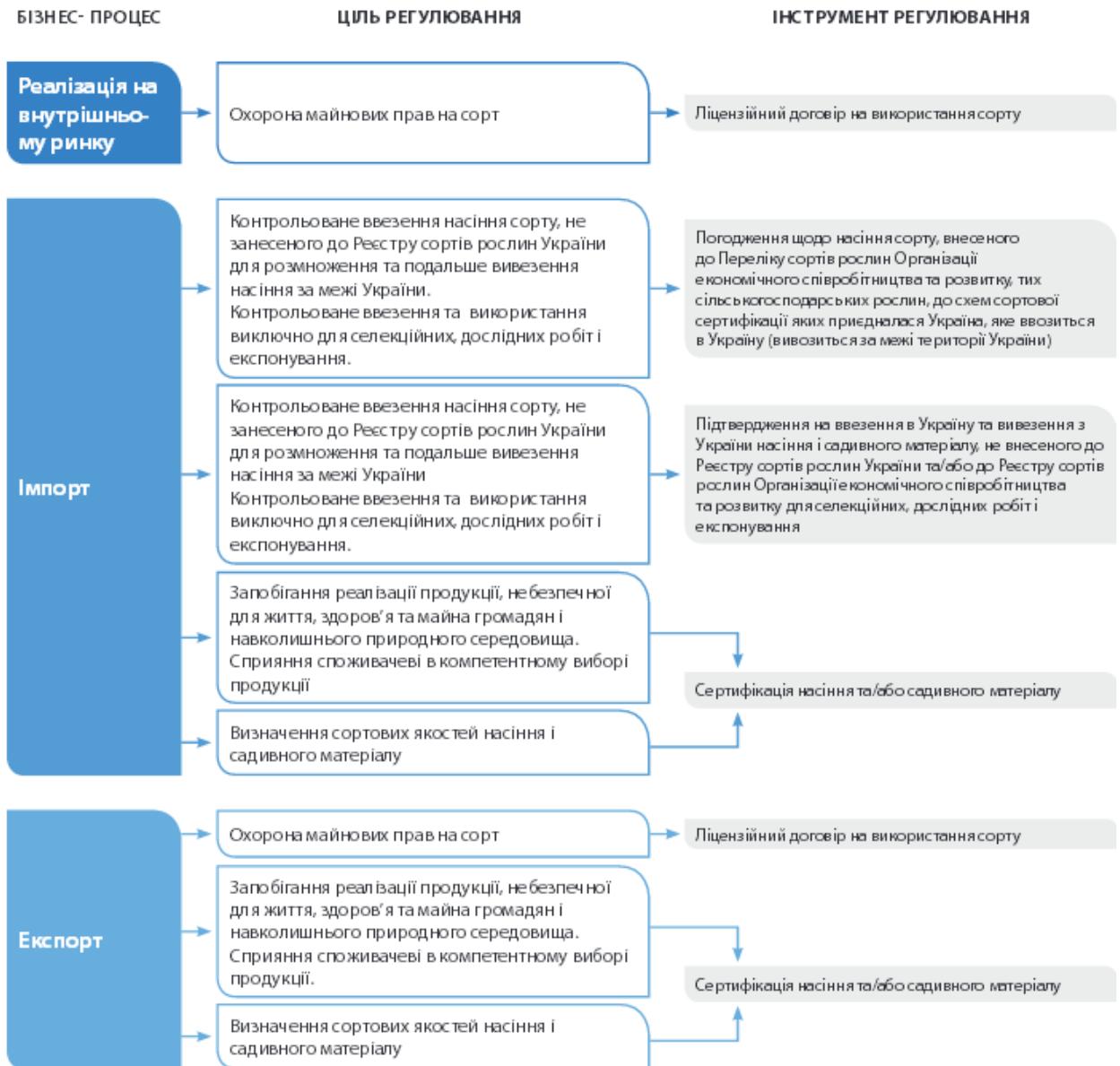
введення до організаційної структури посади маркетолога дозволить не нехтувати такою важливою сферою маркетингової діяльності, як реклама, стимулювання збуту, паблік-релейшинз. За умов активізації промо-заходів з боку конкурентів ПП «Західний Буг» це забезпечить вчасне реагування та створення відповідних контрзаходів, а також випереджуючих комунікаційних заходів. На комерційного директора додатково пропонується покласти обов'язки, котрі покладають на відділ розвитку продукту.

8. Аналіз зміни оперативності прийняття маркетингових рішень за діаграмою Парето показав, що за існуючої організаційної структури маркетингової діяльності 80% причин затримки прийняття маркетингового рішення та здійснення маркетингового заходу складають такі: невизначеність маркетингового середовища, відсутність досвіду у комерційного директора при вирішенні маркетингових питань, опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові заходи. В результаті впровадження пропонованих нами заходів з покращення організаційної структури маркетингової діяльності на ПП «Західний Буг» ми отримаємо відчутний економічний та неекономічний ефект, що полягатиме у збільшенні оперативності прийняття маркетингових рішень та підвищенні їх обґрунтованості. Так, частота затримок прийняття рішень та реалізація маркетингових заходів зменшиться із 351 до 193, показник ефективності за неекономічним параметром становитиме 181,87. Тобто, впровадження пропонованих організаційних змін на ПП «Західний Буг» приблизно вдвічі прискорить прийняття маркетингових рішень та впровадження маркетингових заходів. Прогноз зростання економічної ефективності маркетингової діяльності внаслідок організаційних змін показав, що на одну гривню заробітної плати працівникам сфери маркетингу за покращеної організаційної структури припадатиме 357,1 грн. валової продукції, що на 118% більше, ніж за існуючої організаційної структури маркетингової діяльності. Отже, це підтверджує доцільність виділення в штатному розписі ПП «Західний Буг» посади маркетолога.

ДОДАТКИ

Матриця чинного регулювання ринку насіння в Україні





СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг Гарі. Маркетинг. Загальний курс: переклад з англ. / Гарі Армстронг, Філіп Котлер. – К. : Діалектика, 2001. – 608 с.
2. Аренков И.А. Маркетинговые исследования: основы теории и методологии / И. А. Аренков.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2002.-220 с.
3. Бабічев М.П., Карпенко С.В., Шевчук Є.В. Організація управління промисловим підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни/ Київський національний економічний ун-т. / М. П. Бабічев, С. В. Карпенко, Є. В. Шевчук.– К.: КНЕУ, 2004. – 190 с.
4. Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Навчальний посібник/Л. В. Балабанова. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 288 с.
5. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики : учеб. для студ. вузов / В.И. Беляев. – М. : КноРус, 2005. – 710 с.
6. Березін І. Пастка асортименту // Маркетинг в Україні.-2015.-№6.-С.37-40.
7. Близнюк С.М. Маркетинг в Україні: Проблеми становлення та розвитку/С. М. Близнюк. – К.: Політехніка, 2004. – 400с.
8. Брассингтон Ф. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2008. –768 с.
9. Братко О. С. Організація маркетингової діяльності на підприємстві. –/О. С. Братко. – Тернопіль:Карт-бланш, 2006. – 275 с.
10. Вачевський М.В. Промисловий маркетинг / М.В. Вачевський, В.Г. Скотний, О.М. Вачевський – К. :Центр навчальної літератури, 2004. – 254 с.
11. Виданов Н.В. Маркетинговое исследование в рамках управления ассортиментом продукта // Маркетинг и маркетинговые исследования.-2016.-№4 (52).-С. 4-16.
12. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А.В. Войчак.– К. : КНЕУ, 1998. – 268с.
13. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений / Т.А. Гайдаенко. – М. : Эксмо, 2005. – 480 с.

14. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник/ С.С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2002. - 712 с.
15. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд./ Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли. – М.: ИНФРА – М., 2000. – XXVI, 662 с.
16. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - 2-е изд., перераб. И доп./ Е.П.Голубков. - М.: Финпресс, 2000. - 464 с.
17. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підруч. для студ. екон. спец. / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: БіК, 2001. – 624 с.
18. Данько Т.П. Управление маркетингом : учебник / Т.П.Данько. –Изд. 2 е, перераб. и доп. – М. :ИНФРА М, 2001. – 334 с.
19. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратеги / П. Дойль ; [пер. С англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского].– 3 е изд. – СПб. : Питер, 2003. –544 с
20. Експертна доповідь "Україна в 2018 році: внутрішнє і зовнішнє становище та перспективи розвитку". – [електронний ресурс] // режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/book/Dopovid07/index.html>.
21. Жатова Г. О. Загальне насіннезнавство: навч. посібник/ Г. О. Жатова. –Суми : Університетська книга, 2015.
22. Завадська Ю. С. Ринок органічної агропродовольчої продукції: методологія становлення та розвитку: монографія / Ю. С. Завадська / за наук. ред. О.М.Яценко. – Житомир: Полісся, 2015. – 216 с.
23. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособие. / Завьялов П.С. – М.: ИНФРА М, 2006. – 496 с.
24. Захарчук О. В. Економіка насінництва: монографія / Захарчук О. В. –К.: ННЦІАЕ, 2015. – 272 с.
25. Зозулев А.В.Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: Учеб. пособие / А.В. Зозулев, С.А. Солнцев. - М.: Знания, 2008. - 643 с.
26. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник / В.Я. Кардаш, О.К. Шафалюк, М.Ю. Антонченко; Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. – 2-ге вид., переробл. – К., 2010. – 419 с.

27. Коноплянникова М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання // Маркетинг в Україні. – 2016. - №1. – С.44-48.
28. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. / Ф. Котлер. – 11 е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
29. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник / Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А. - Львів: Видавництво Національного Університету «Львівська політехніка», 2009. - 232 с.
30. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження. Навчальний посібник/ Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, О. Б. Мних, О. А. Сорока. – Л. : Львівська політехніка, Інтеллект-Захід, 2004. – 288 с.
31. Крикавський Є. Логістичне управління: Підруч. / Є. Крикавський. - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. - 684 с.
32. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми / Київський національний економічний ун-т./ Н. В. Куденко.– К.: КНЕУ, 2002. – 246 с.
33. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник/ Н. В. Куденко. — К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
34. Кузьмін О.С., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник/ О.С.Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2003. – 352 с.
35. Курган В. П. Економіка аграрних підприємств : навч. посіб. / В. П. Курган. – Суми : Університетська книга, 2015. – 270 с.
36. Кухарчук А. Как продавать еще лучше. // Бізнес. –2016. -№43. –С.94-95.
37. Л. В. Балабанова. Маркетинг. Менеджмент. Научное издание / Балабанова Л.В. – Донецк: ДонГУЕТ, 2001. – 594 с.
38. Макаренко М.В. Обґрунтування ефективних управлінських рішень на рівні підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 12. – С. 181 – 187.
39. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: Навчальний посібник / Т. І. Макаренко. – Київ, “Центр навчальної літератури”, 2005. – 160 с.
40. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. — СПб.: Питер, 2000. - 320 с.

41. Маркетинг / [под ред. М.Бейкера]. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.
42. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2015. – 728 с.
43. Маркетинг: Підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін: Ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. - К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні»> 2005. - 422 с.
44. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
45. Матеріали звітності виробничо-господарської діяльності ПП «Західний Буг» за 2016-2018 роки.
46. Менеджмент організацій: Підручник / За ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
47. Мінаєв Ю. М., Бочарников В. П., Філімонова О.Ю., Гузій М.М. Інформаційні системи в менеджменті: Навч. посібник/ Ю. М. Мінаєв, В. П. Бочарников, О. Ю. Філімонова, М. М. Гузій. – К.: Вид. Європ. ун-ту, 2003. – 191с.
48. Мних М. В. Організація маркетингової політики на підприємстві: Посібник для студ. вищих навч. закл. /М. В.Мних. – К.: Знання України, 2004. – 263 с.
49. Мозговий О. М. Товарна політика і планування товару в міжнародному маркетингу: Навч. посібник для студ. екон. вузів і фак. / О. М. Мозговий. — К., 1995. — 64с.
50. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 3-є вид., без змін – Львів, 2005. – 244 с.
51. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник /В. Д.Немцов, Л. Є.Довгань. –Київ: Експрес-Поліграф, 2002.- 551с.
52. Новітній маркетинг: Навчальний посібник / Тернопільський держ. економічний ун-т / Є.В. Савельєв, О.С. Братко, М.Я. Матвіїв та ін.; За ред. д.е.н., проф. Є.В. Савельєва. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 295 с.
53. Олефір В. Кон'юнктура вітчизняної економіки (аналіз і прогноз) // Діловий вісник. – 2018. – № 5. – [електронний ресурс] // режим доступу: <http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv>

54. Основи аграрного консалтингу: підручник/ [Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. – К.: Ліра-К, 2015. – 260 с.
55. Основи маркетингу: Уч. пос./ [Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В]. Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: ИД “Вільямс”, 2000. – 944с
56. Офіційний сайт Державної інспекції сільського господарства [електронний ресурс] // режим доступу: <http://disguko.gov.ua/index.php>
57. Офіційний сайт ПП «Західний Буг» [електронний ресурс] // режим доступу: <https://zahbug.com.ua/ua/>
58. Офіційний сайт Державної служби статистики [електронний ресурс] // режим доступу www.ukrstat.gov.ua
59. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [електронний ресурс] // режим доступу: minagro.gov.ua
60. Офіційний сайт видавництва «Галичкі контракти» [електронний ресурс] // режим доступу: <http://archive.kontrakty.ua/>
61. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник для ВНЗ /В. П. Пелішенко.- К. : ЦНЛ, 2003. -200 с
62. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навчальний посібник/В. П. прауде, О. Б. Білий.- К: Вища школа, 1994. –256с.
63. Примак Т.О.Маркетинг: Навч. посіб./Т. О. Примак. – К.: МАУП, 2001. – 200 с.
64. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов/Л. О. Прокопчук. Спб.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. – 511 с.
65. Рыжикова Т. Н. Управление процессом маркетинга на предприятиях: теоретико-методологические аспекты/Т. Н. Рыжикова . – М.: Радио и связь, 2001. – 160с.
66. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект / Старостіна А.О.- Спб: Видавничий дім «Вільямс», 1998. - 292 с.
67. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с.

68. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти. Навчальний посібник. Р.В. Фещур, А.Ф. Барвінський, В.П. Кічор та інші; /За наук. ред. Р.В. Фещура. – 2-е вид. оновлене і доповнене. – Львів: "Інтелект-Захід", 2003. – 576 с.
69. Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н. Б. Ткаченко. — К., 2000. — 148с.
70. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления : учебник / О.А. Третьяк. – М.:ИНФРА М, 2005. - 403 с.
71. Троценко В. І. Соняшник: методи створення вихідного матеріалу та селекція: монографія / В.І. Троценко. – Суми : Університетська книга, 2015.-426 с.
72. Фалович В. А. Аутсорсинг в адаптації ланцюгів поставок до змінного середовища / В. А. Фалович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 187–190.
73. Фалович В. А. Структурування ланцюга поставок у контексті ідентифікації джерел формування емерджентних властивостей / В.А. Фалович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – Львів, 2017. – № 862. – С. 213-232.
74. Шайгородська Л. Що таке ефективна дистрибуція//Бізнес.-2016.-№ 43.-С. 41.
75. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник/А. В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.