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)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня
магістр

(освітній рівень)

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

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

(підпис) Суботяк В.Ю. (прізвище та ініціали)

Керівник (підпис) Якимишин Л.Я. (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль (підпис) Якимишин Л.Я. (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри (підпис) Оксентюк Б.А. (прізвище та ініціали)

Рецензент (підпис) Радинський С.В. (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

АНОТАЦІЯ

Суботяк В. Формування організаційної структури управління маркетингом на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2024.

Магістерська робота присвячена дослідженню процесу формування організаційної структури управління маркетингом на підприємстві. У роботі розглянуто теоретичні та методологічні основи побудови організаційних структур, їхні елементи та критерії вибору, а також сучасні тенденції у цій сфері. На прикладі підприємства ПАП «Збаразьке» проаналізовано поточний стан маркетингової діяльності, проведено оцінку господарської діяльності та запропоновано оптимізовану структуру управління маркетингом. У результаті розроблено рекомендації щодо вдосконалення маркетингової організації на підприємстві для підвищення її ефективності.

Ключові слова: організаційна структура, управління маркетингом, підприємство, оптимізація, маркетингова діяльність, ефективність, стратегія розвитку.

SUMMARY

Subotiak V. Formation of the organizational structure of marketing management at the enterprise. -Manuscript.

Research on achievement of Master Degree on a speciality 075 «Marketing».– Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2024.

The master's thesis is devoted to the study of the process of formation of the organizational structure of marketing management at the enterprise. The theoretical and methodological foundations of building organizational structures, their elements and selection criteria, as well as current trends in this area are considered in the work. Using the example of the enterprise PJSC «Zbarazhske», the current state of marketing activities is analyzed, an assessment of economic activity is carried out, and an optimized marketing management structure is proposed. As a result, recommendations for improving the marketing organization at the enterprise to increase its efficiency have been developed.

Keywords: organizational structure, marketing management, enterprise, optimization, marketing activity, efficiency, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП……. 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ…..... 9
1.1. Поняття організаційної структури управління маркетингом: сутність, основні елементи, критерії вибору…….....…... 9
1.2. Методичні підходи до формування оптимальних структур управління маркетингом…….... 22
1.3. Сучасні тенденції та особливості побудови організаційної структури управління маркетингом: вітчизняний та зарубіжний досвід…… 32
Висновки до розділу 1…… 38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПАП «ЗБАРАЗЬКЕ»……..……. 40
2.1. Загальна характеристика ПАП «Збаразьке»……..... 40
2.2. Аналіз господарської діяльності ПАП «Збаразьке»……. 46
2.3 Оцінка поточного стану організації маркетингової діяльності на підприємстві……..... 50
Висновки до розділу 2……..……..... 66
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГУ НА ПАП «ЗБАРАЗЬКЕ»……. 68
3.1. Стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке»…… 68
3.2. Проектування нової організаційної структури управління маркетингом для ПАП «Збаразьке»…….. 84
3.3. Регламентація функцій структурних підрозділів та оцінка ефективності впровадження запропонованих змін…… 89
Висновки до розділу 3……..……. 99
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ……... 101
Висновки до розділу 4..……. 115
ВИСНОВКИ……..……. 117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……....……. 121

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімким розвитком ринкових відносин, посиленням конкуренції та зростанням вимог споживачів до продукції і послуг підприємств. У таких умовах маркетинг стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, завойовування частки ринку та створення довготривалих відносин з клієнтами. Проте для досягнення високої ефективності маркетингової діяльності необхідна добре організована управлінська структура, яка дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, приймати виважені стратегічні рішення та оптимально використовувати ресурси.

Організаційна структура управління маркетингом визначає, як на підприємстві розподіляються функції, повноваження та відповідальність між підрозділами і фахівцями, що займаються маркетингом. Від ефективності цієї структури залежить, наскільки підприємство здатне адаптуватися до нових ринкових викликів, інтегрувати інновації та забезпечувати стабільне зростання. На сьогоднішній день зростає потреба у гнучких, адаптивних структурах, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на коливання попиту, зміни споживчих уподобань, а також технологічні нововведення.

Поглиблене вивчення та вдосконалення організаційної структури управління маркетингом є також актуальним через необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах обмежених ресурсів. Запровадження на підприємствах оптимальної моделі управління маркетингом дозволить забезпечити кращу координацію маркетингових заходів, підвищити швидкість і якість прийняття управлінських рішень та знизити ризики, пов'язані з нестабільністю ринкового середовища.

З огляду на важливість теми, дане дослідження спрямоване на аналіз сучасних підходів до формування організаційної структури управління маркетингом, виявлення основних проблем, що постають перед підприємствами у цій сфері, та розробку рекомендацій для їх вирішення на прикладі підприємства ПАП «Збаразьке».

Питання організаційної структури управління маркетингом розглядається у працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Українські дослідники, такі як О. Герасимчук та В. Лавриненко, акцентують увагу на адаптації маркетингових структур до умов українського ринку, визначаючи фактори, які слід враховувати при їх побудові. Серед зарубіжних авторів, Ф. Котлер та Ж.-Ж. Ламбен підкреслюють роль гнучкості та клієнтоорієнтованості у маркетинговому управлінні, що є ключовим для адаптації до сучасної глобальної конкуренції.

Г. Мінцберг та Дж. Гелбрейт пропонують моделі організаційних структур, які можуть змінюватися від ієрархічних до гнучких та інноваційних, що особливо актуально для маркетингу. Також важливу роль відіграють сучасні дослідження цифровізації маркетингових структур, представлені у працях Ч. Чаффі та Д. Гокінгса, які аналізують вплив новітніх технологій на управління маркетингом.

Загалом, наукова література пропонує різноманітні підходи до формування організаційних структур маркетингу, проте існує потреба в їх адаптації до умов українських підприємств, що й обумовлює актуальність цього дослідження для ПАП «Збаразьке».

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо формування ефективної організаційної структури управління маркетингом на підприємстві для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності на прикладі ПАП «Збаразьке».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні та методологічні засади формування організаційних структур управління маркетингом;

- проаналізувати існуючі підходи до побудови структур управління маркетингом та виділити критерії вибору оптимальної моделі;

- провести аналіз поточного стану організації маркетингової діяльності на ПАП «Збаразьке»;

- розробити рекомендації щодо моделювання та оптимізації організаційної структури управління маркетингом на досліджуваному підприємстві;

- оцінити ефективність запропонованих заходів та можливі напрями подальшого вдосконалення маркетингової структури підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Предметом дослідження є організаційні структури управління маркетингом та їх оптимізація на прикладі підприємства ПАП «Збаразьке».

Методи дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, системний підхід, порівняння, моделювання та методи економічного аналізу. Для обґрунтування теоретичних положень застосовано методи наукової абстракції, дедукції та індукції, що дозволило визначити ключові аспекти формування організаційних структур управління маркетингом.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління маркетингом, офіційні дані підприємства ПАП «Збаразьке», внутрішні звіти та показники його господарської діяльності, а також статистичні матеріали, аналітичні огляди та публікації з теми дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці нових підходів до формування організаційної структури управління маркетингом на підприємстві, зокрема на прикладі ПАП «Збаразьке», з урахуванням сучасних тенденцій і викликів ринку. У роботі вперше запропоновано модель оптимізованої організаційної структури управління маркетингом для підприємств середнього масштабу, що дозволяє підвищити гнучкість, ефективність і адаптивність маркетингових процесів.

Особливістю дослідження є інтеграція теоретичних концепцій управління маркетингом із практичними рекомендаціями щодо їх адаптації до конкретних умов підприємства. Також, на основі аналізу поточного стану маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке», розроблено стратегії оптимізації організаційної структури, що включають конкретні кроки для покращення координації роботи структурних підрозділів та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Ці результати дозволяють розширити існуючі уявлення про побудову організаційних структур в умовах постійних змін на ринку та забезпечують

теоретичну і практичну цінність для підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність за допомогою удосконалення маркетингового управління.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій та методичних підходів до формування організаційної структури управління маркетингом на підприємстві. Запропонована модель оптимізованої організаційної структури для ПАП «Збаразьке» дозволяє:

- підвищити ефективність маркетингової діяльності через покращену координацію між підрозділами, чітке розподілення функцій та відповідальності, а також зниження внутрішніх бар'єрів для швидкого прийняття рішень;

- покращити гнучкість управлінських процесів, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, запити споживачів та технологічні інновації;

- оптимізувати використання ресурсів, забезпечуючи більш ефективне розподілення бюджетів на маркетингові кампанії та ресурси для досліджень ринку;

- підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, зокрема, через інтеграцію стратегічного управління маркетингом в загальну структуру розвитку підприємства.

Завдяки результатам дослідження підприємство може застосовувати рекомендовані підходи та моделі для вдосконалення своєї маркетингової стратегії, що дозволяє досягти кращих бізнес-результатів, поліпшити взаємодію з клієнтами та забезпечити стабільне зростання на конкурентному ринку.

Апробація результатів дослідження. ІІІ Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції: «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ, 29 листопада 2024).

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

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, 4-ох розділів, висновків, додатків, загальним обсягом 129 сторінок основного тексту, містить 27 рисунків, 19 таблиць, список використаних джерел із 88 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття організаційної структури управління маркетингом: сутність, основні елементи, критерії вибору

Організаційна структура є основою ефективної роботи компанії, визначаючи розподіл обов'язків та функцій серед працівників і комунікаційні зв'язки між підрозділами. В управлінні маркетингом вона має особливе значення, адже впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін ринку та реалізовувати маркетингові стратегії.

Під організаційною структурою управління маркетингом розуміється розподіл функцій і відповідальності у маркетинговій діяльності компанії. Вона включає формальне визначення обов'язків працівників і взаємодію між рівнями та підрозділами. У залежності від масштабу та стратегії компанії, структура маркетингової служби може бути різною.

Аналіз літератури показує, що в підходах до організації маркетингової діяльності на підприємствах існує значна різноманітність, а дослідники зосереджуються на різних аспектах цього процесу. Основні визначення, що описують організацію маркетингової діяльності та структури маркетингових відділів, представлені в таблиці 1.1.

Організаційна структура управління маркетингом повинна містити елементи, які надають їй гнучкість і здатність адаптуватися до змін. Аналіз наукових праць виявив, що основними елементами структури управління маркетингом є ланки, рівні управління, а також відносини і зв'язки між підрозділами підприємства та відділом маркетингу [9, с.275; 22, с.115; 39, с.95].

Ланка управління є конкретним підрозділом або працівником, який наділений певними функціями та повноваженнями для їх реалізації, а також несе відповідальність за виконання цих функцій та використання своїх прав.

Рівень управління являє собою сукупність ланок, що знаходяться на одному рівні ієрархії. Це відображає концентрацію управлінських процесів, підпорядкованість ланок одна одній, складність і масштаби системи управління, а також рівень централізації прийняття рішень. Візуально це може бути представлено у вигляді багаторівневої піраміди, що включає ключові ланки, проміжні ланки та підлеглі підрозділи.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення організаційної структури управління маркетингом

Автор	Визначення
Чухрай Н., Мороз Л. [61, с.155]	"Організація маркетингу - це структурна побудова для управління маркетинговими функціями"
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [51, с. 322]	"Організаційна структура управління - це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією"
Близнюк М.Н. [14, с.241]	"Організаційна структура управління - це організаційна форма, що забезпечує ефективний процес управління"
Братко О.С. [18, 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. [57, 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"

Організація підприємства є значно складнішою за просту графічну діаграму, яка лише відображає ієрархічну систему керівних посад і підрозділів. Таке

зображення організаційної структури може створювати враження, що підприємство існує виключно як схема влади і підпорядкування. Однак основною проблемою для кожної компанії є пошук ефективного способу інтеграції інноваційних ініціатив з виробничою, торговою та сервісною діяльністю. Мова йде про зв'язок між тим, що є новаторським і унікальним, та тим, що повинно відбуватися в рамках чітко структурованих і регулярних циклів, які забезпечують стабільні і прогнозовані результати.

Також не можна ототожнювати підприємство з особою підприємця, мета якого-максимізація прибутку. Конкурентна перевага підприємства залежить від так званих «невидимих» нематеріальних ресурсів: репутації, інформації та здатності її ефективно використовувати, а також від мотивації, навичок і лояльності співробітників, комунікаційних зв'язків, які існують у межах організаційної структури компанії.

Ідеальна концепція організації маркетингової служби підприємства повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- основні рішення приймаються за участю широкого кола експертів, а оперативне управління виконують окремі індивідууми;
- інтеграція експертів відбувається через групу людей, що координуються головним ініціатором або лідером (формальним чи неформальним);
- успіх команди базується на взаємній довірі, а не на жорсткій ієрархії влади;
- розподіл на складові елементи залишається незмінним, за винятком окремих випадків, коли менеджери конкретних елементів виконують роль організаторів внутрішніх відносин та міжгрупового спілкування, а не представників керівництва;
- перевага надається спільній відповідальності за виконувані завдання, а не зовнішньому контролю.

Організація підприємства є внутрішньо цілісною системою, що включає:

- цілі, які чітко сформульовані та досягнуті організацією, а також завдання, що виникають із цих цілей;

- людей, які працюють над досягненням цих цілей, маючи власну мотивацію і прагнення;
- матеріально-технічне оснащення і технології його використання;
- капітал, необхідний для проведення операцій та покриття витрат на досягнення прибутку;
- формальну структуру, яка визначає завдання, відповідальність, потоки інформації та прийняття рішень.

Це вимагає постійного аналізу і адаптації:

- потреб, які компанія намагається задовольнити на ринку;
- способів збору і обробки інформації про потреби та побажання покупців;
- методи обробки отриманої інформації та її оцінки;
- взаємодії між підрозділами підприємства;
- використання інформації для прийняття рішень у сферах виробництва, продажу та маркетингу;
- моніторинг виконання рішень та аналіз їхніх наслідків.

Головною особливістю організації підприємства, яка має відображатися в кожній виконуваній функції, є орієнтація на маркетингове мислення та поведінку, що передбачає максимальне застосування принципів, методів і заходів маркетингу в усіх аспектах діяльності. В межах організаційної структури компанії всі функції, що стосуються дослідження, планування, стратегічних та рекламних функцій, а також координації й контролю, мають бути зосереджені в маркетинговій службі.

Структура відділу маркетингу на підприємстві визначається багатьма чинниками, зокрема розмірами компанії, типом ринку, на якому вона працює, та завданнями, які стоять перед маркетинговим підрозділом. Функції відділу можуть варіюватися: від вивчення ринку і розробки нових продуктів до управління запасами або обмежуватись лише продажами і рекламою без дослідження ринку або планування. Однак, навіть за широких функцій, відділ маркетингу не повинен самостійно здійснювати збір усієї ринкової інформації. Його роль полягає в акумулюванні отриманих даних з різних підрозділів і прийнятті на їх основі обґрунтованих управлінських рішень. Для ефективного виконання цих функцій

служба маркетингу повинна тісно співпрацювати з іншими підрозділами компанії, як це показано на рис. 1.1.

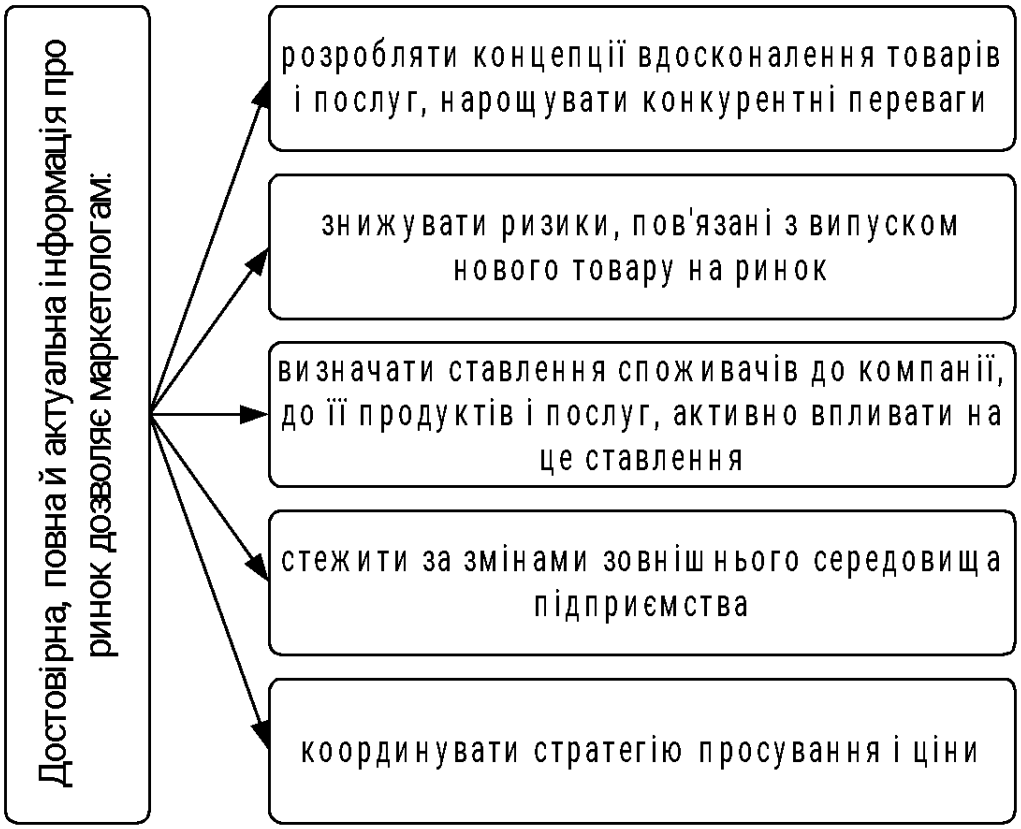

Рис. 1.1. Роль відділу маркетингу в організаційній структурі підприємства

Джерело: [44, с.45]

У маркетинговій теорії виокремлюють кілька підходів до організації маркетингових заходів, зокрема за такими критеріями: функціональна організація, географічна локалізація, товарні групи та цільові ринки. Кожен з цих критеріїв є основою для спеціалізації в різних сферах діяльності компанії, таких як маркетингові дослідження, планування продукції, розробка маркетингових стратегій, дистрибуція та просування товарів.

Функціональна організація є однією з найбільш поширених форм організації маркетингових відділів на підприємствах (рис.1.2). У такій моделі фахівці (менеджери) з різних функціональних напрямів маркетингу підпорядковуються віце-президенту з маркетингу або іншим керівникам вищого рівня, що займаються стратегічним управлінням маркетинговими процесами.

Основною перевагою функціональної організації є її адміністративна простота та чітка вертикаль управління, що дозволяє ефективно координувати дії всіх фахівців, що займаються маркетинговими функціями. Це дозволяє знизити складність управління та забезпечити злагоджену роботу на рівні окремих підрозділів.

Проте функціональна структура може втрачати свою ефективність в умовах швидкого розширення компанії на нові ринки або впровадження нових продуктів. Зі збільшенням масштабу діяльності підприємства може виникати потреба в більш гнучких структурах, здатних реагувати на нові виклики, зокрема, на різноманітність товарів або специфіку нових географічних ринків. Це вимагає введення додаткових спеціалізованих підрозділів, які зможуть ефективно працювати з конкретними сегментами ринку чи групами продуктів.

Отже, функціональна організація є найефективнішою на початкових етапах розвитку компанії або на ринках з обмеженою кількістю товарів і послуг. Однак, при зростанні компанії та диверсифікації її діяльності, може знадобитися перехід до інших форм організації, таких як дивізіональна або матрична структура, що дозволяють краще адаптуватися до складних умов та вимог зовнішнього середовища.

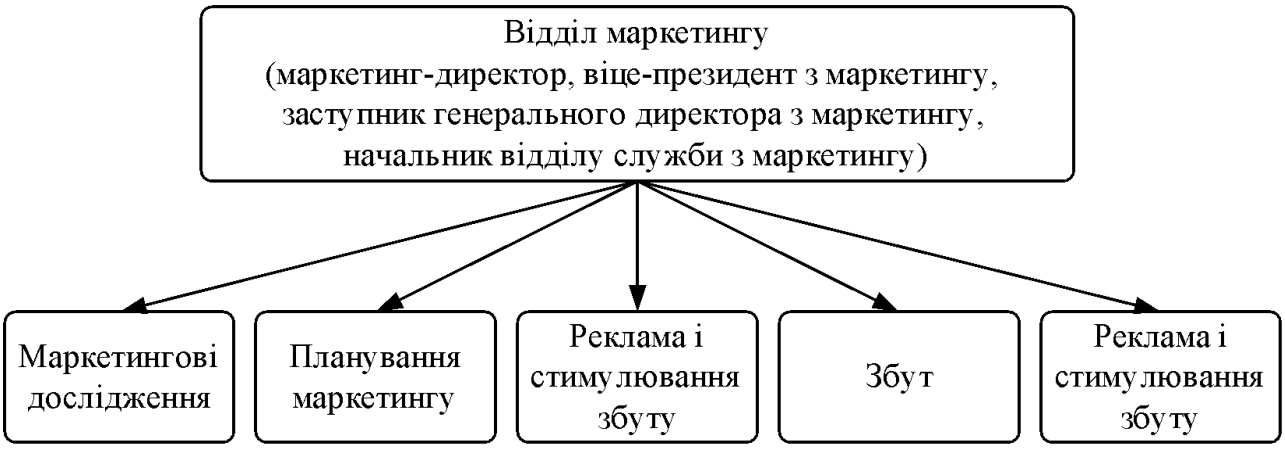

Рис. 1.2. Функціональна структура організації відділу маркетингу

Джерело: [9, с. 66]

Функціональна організація відділу маркетингу має ряд переваг, однак також включає певні недоліки, які можуть впливати на ефективність її роботи. Основними проблемами є:

- **відсутність чіткої відповідальності** за конкретні продукти чи ринки. Оскільки жодна окрема особа чи підрозділ не несе повної відповідальності за певний товар чи ринок, це може призвести до неузгодженості в плануванні та впровадженні стратегії розвитку;
- **ігнорування певних продуктів** або ринків. Якщо продукт чи ринок не має конкретного відповідального, він може бути залишений без належної уваги, що ускладнює ефективне управління портфелем товарів та послуг;
- **конкуренція між функціональними підрозділами** за ресурси та бюджети. Кожна функціональна група може намагатися збільшити свій бюджет або позицію в організаційній структурі, що часто призводить до внутрішніх конфліктів і непродуктивного розподілу ресурсів;
- **невизначеність у координації**. Віце-президент з маркетингу часто вимушений витрачати значну кількість часу на вирішення суперечок між функціональними підрозділами та координувати їх взаємодію, що знижує загальну ефективність роботи маркетингової служби;

Географічна організація відділу маркетингу є альтернативною структурою, яка застосовується компаніями, що працюють на національному чи міжнародному рівні. У такій організації компанія поділяється на регіональні підрозділи, що дозволяє адаптувати стратегії продажу та маркетингу до специфіки кожного регіону. Комерційний директор, відповідальний за загальнонаціональний ринок, може управляти кількома регіональними керівниками, які в свою чергу контролюють роботу директорів торгівлі в конкретних географічних районах (рис.1.3).

Це дозволяє забезпечити більшу гнучкість та адаптивність, оскільки менеджери, що працюють в конкретних регіонах, можуть більш ефективно керувати своїми підлеглими та оперативно реагувати на потреби місцевих ринків. Така структура особливо ефективна в умовах, коли продажі є складними, і роль торгового персоналу у досягненні фінансових результатів є критично важливою.

Деякі компанії також призначають галузевих спеціалістів або регіональних маркетологів для конкретної підтримки продажів на певних зовнішніх ринках. Це

дозволяє ще точніше налаштувати маркетингові стратегії під особливості та потреби різних географічних і культурних контекстів.

Така географічна організація дозволяє значно покращити контроль за процесами продажу, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами на різних ринках та забезпечити оперативне реагування на зміни в умовах конкуренції на місцевих ринках.

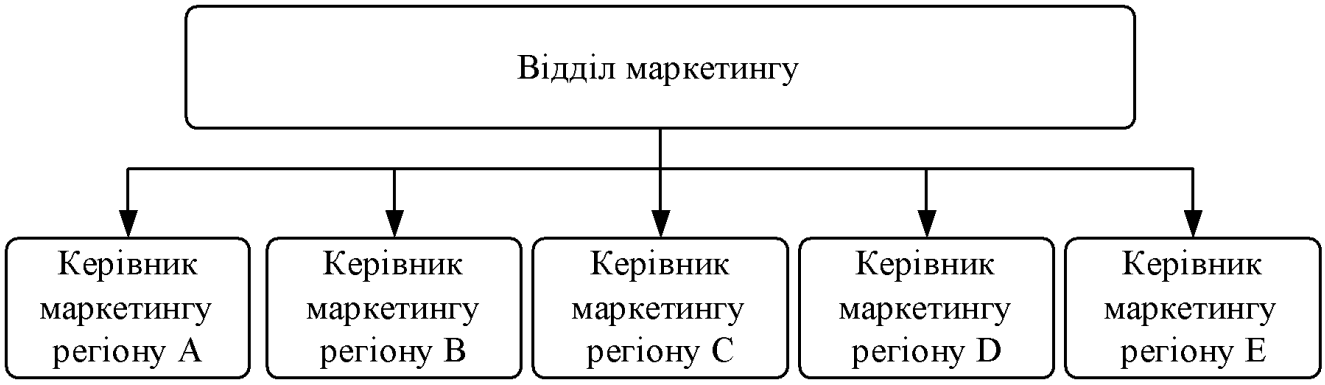

Рис. 1.3. Географічна структура організації відділу маркетингової

Джерело: [74, с. 367]

Продуктова/брендова організація. У компаніях, що займаються виробництвом різних продуктів або брендів, часто застосовують таку структуру управління, яка орієнтована на окремі продукти чи бренди. Така організація не замінює функціональний підхід, а додатково включає рівень управління, що спеціалізується на кожному окремому продукті або бренді. Це дозволяє більш гнучко і оперативно реагувати на зміни в попиті, а також забезпечувати чітке керівництво в рамках кожної товарної лінії або бренду (рис.1.4).

На чолі цієї структури стоїть менеджер з питань продуктів, який не тільки контролює загальний процес управління продуктом, а й координує роботу групи менеджерів продуктів, які спеціалізуються на конкретних товарах. Менеджери продуктів, в свою чергу, взаємодіють з іншими ключовими підрозділами компанії, такими як виробництво, маркетинг та продажі, для забезпечення ефективного управління життєвим циклом продукту.

Ця структура дозволяє зосередитися на розвитку кожного продукту чи бренду, гарантувати високий рівень експертизи в кожній товарній категорії та підвищити ефективність маркетингових стратегій для окремих продуктів. Водночас, така організація потребує узгодження з іншими частинами функціональної структури компанії для забезпечення ефективної взаємодії та уникнення можливих внутрішніх суперечок між різними групами. В результаті, продуктова або брендова організація покращує здатність компанії до інновацій та швидкої адаптації до ринкових змін.

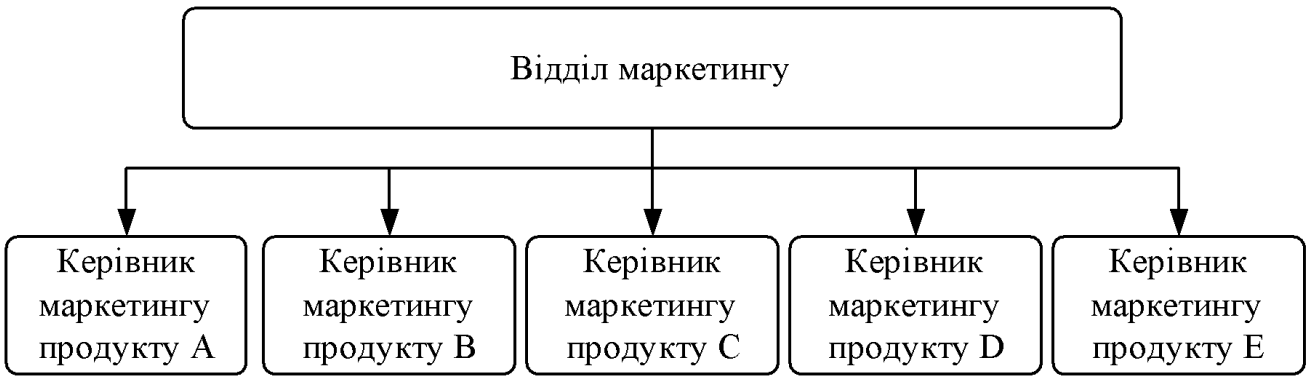

Рис. 1.4. Продуктова/брендова структура організації відділу маркетингу

Джерело: [74, с. 368]

Управління продуктами є доцільним в тих випадках, коли асортимент продукції дуже широкий або коли кількість продуктів значно перевищує можливості традиційної функціональної організації маркетингу. Ця модель вперше була застосована компанією Procter & Gamble ще в 1927 році і з того часу набирала популярності в багатьох великих корпораціях.

Менеджери продуктів виконують кілька ключових завдань, серед яких:

- розробка довгострокової стратегії для кожного продукту;

- підготовка річного маркетингового плану та прогнозу продажів;

- співпраця з рекламними агентствами для розробки рекламних матеріалів і кампаній;

- стимулювання підтримки продукту серед торгових представників і дистриб’юторів;

- збір постійної інформації про результати продукту, реакцію споживачів, проблеми і нові можливості;

- ініціювання удосконалення продукту відповідно до змінюваних потреб ринку.

Переваги такої організаційної структури включають:

- Кращу адаптацію маркетингових стратегій до конкретних продуктів, що дозволяє оптимізувати зусилля;
- Швидке реагування на ринкові зміни завдяки спеціалізації на конкретних товарах або брендах;
- Збереження уваги до менш популярних брендів, оскільки за кожен продукт відповідає окремий менеджер;
- Розвиток управлінських кадрів, адже менеджери продуктів активно взаємодіють з усіма функціями компанії, набуваючи досвіду в різних сферах.

Однак, ця система має й **недоліки***:*

- Можливі конфлікти між менеджерами продуктів, оскільки кожен з них орієнтований лише на свій продукт і рідко володіє досвідом в інших галузях;
- Система управління продуктами може бути дорожчою, ніж передбачалося, через додаткові витрати на організацію та адміністрування;
- Керівники брендів часто змінюють позиції протягом кількох років, що може призвести до втрати досвіду і стабільності у довгостроковому управлінні.

Ринкова організація. У випадку компаній, які продають свою продукцію на кількох ринках, структура маркетингу може бути орієнтована на конкретні ринкові сегменти. Менеджер ринку керує кількома менеджерами, кожен з яких відповідає за конкретний сегмент або регіон (рис.1.5). Менеджери ринку займаються розробкою та реалізацією стратегій і маркетингових планів для своїх ринків, аналізують розвиток ринку та визначають, які нові продукти компанія має пропонувати для задоволення потреб місцевих споживачів.

Переваги ринкової організації включають:

- Здатність гнучко адаптувати маркетингові стратегії до специфічних вимог різних ринків і клієнтських груп;

- Окремі ринки мають можливість отримувати спеціалізовані пропозиції, що найбільше відповідають їхнім потребам, не обмежуючи увагу лише на продуктах чи функціях маркетингу.

Такі структури дозволяють компанії гнучко реагувати на зміни на різних ринках та сприяти ефективному використанню ресурсів на місцевому рівні.

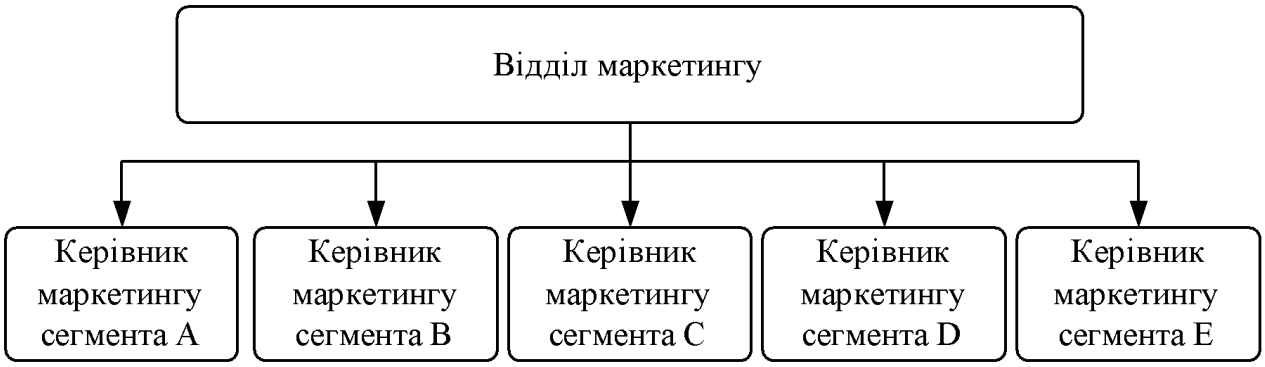

Рис. 1.5. Сегментна/ринкова структура організації відділу маркетингу

Джерело: [74, с. 368]

Аналіз теорії та практики організації маркетингової діяльності свідчить, що комбінування різних структур може бути надзвичайно ефективним для підприємств. Таке поєднання структур отримало назву матричної організації. Матрична структура може поєднувати функціональну та товарну, функціональну та регіональну, або ж товарну та регіональну організаційну структуру.

Ця організаційна модель є оптимальною для компаній з різноманітним асортиментом продукції та великою кількістю ринків, а також для організацій, що активно працюють над виведенням нових товарів на ринок. Основною перевагою матричної структури є її здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що робить її ефективною в умовах динамічних змін і необхідності оперативного реагування.

Оскільки в такій структурі кожен підрозділ зосереджений на вирішенні конкретних завдань, важливою частиною процесу управління є постійна координація між ними. Віце-президент з питань маркетингу постійно здійснює моніторинг діяльності всіх підрозділів, вирішує конфлікти та визначає критерії для оцінки результативності роботи кожного з них. Це вимагає чіткої організації і регулярного

аналізу виконаних завдань та досягнутих результатів. Важливо також, щоб структура мала механізми для врегулювання внутрішніх суперечок та належної взаємодії між різними відділами підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Потенційні конфлікти інтересів між відділом маркетингу та окремими відділами на підприємстві

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 закуповує 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 витрачати 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: [20, с.45-46; 27, с.86]

Ефективність діяльності відділу маркетингу на підприємстві залежить від низки важливих параметрів, які повинні бути враховані для забезпечення результативної роботи цієї структури [42, 44, 68].

1. **Організаційна структура відділу маркетингу** повинна забезпечувати належну взаємодію та чітке співробітництво з іншими підрозділами підприємства, зокрема відділом збуту, для досягнення синергії у вирішенні стратегічних завдань.

2. **Система маркетингової інформації** повинна бути орієнтована на збір і використання актуальної, чіткої та достовірної інформації про конкурентів, споживачів, постачальників та інші зацікавлені сторони. Збір цієї інформації дозволяє приймати обґрунтовані рішення, що сприяють успіху підприємства на ринку.

3. **Ціноутворення** повинно бути обґрунтованим на основі витрат, попиту, а також конкуренції на ринку. Окрім того, важливо враховувати думку споживачів про співвідношення ціни та якості продукції, а також потреби дилерів і дистриб'юторів щодо умов ціноутворення.

4. **Розподіл товарів** має базуватися на реальній ситуації на ринку, ефективності роботи торгових представників, дилерів та дистриб'юторів, а також власного торгового персоналу підприємства. Це дозволяє оптимізувати логістику і знижувати витрати, забезпечуючи своєчасність і доступність продукції.

5. **Реклама та маркетингові комунікації** повинні відповідати споживчим очікуванням і бути максимально ефективними, зокрема з точки зору співвідношення витрат на рекламу і реальних результатів у вигляді збільшення продажів.

Отже, важливо залучати фахівців з маркетингу на ранніх етапах виробничого процесу, а не на його завершальній стадії. Інтеграція маркетингу в кожну фазу бізнесу починаючи від вивчення ринку до розробки продукту дозволяє розробляти продукти, що відповідають реальним потребам споживачів. Маркетинг має впливати на проектування продукції, її планування, економічний аналіз, організацію збуту та надання супутніх послуг.

Побудова організаційних структур служби маркетингу передбачає врахування кількох основних вимог та критеріїв для забезпечення ефективної роботи. Серед найголовніших вимог до організаційної структури можна виділити такі:

1. **Адекватність** - організаційна структура служби маркетингу має чітко відповідати вимогам виробничої системи підприємства, забезпечуючи ефективне вирішення задач.

2. **Адаптивність** - здатність структури швидко реагувати на зміни, що відбуваються в підприємстві чи на ринку, зокрема під час введення нових продуктів чи змін у конкурентному середовищі.

3. **Гнучкість і динамічність** - організаційна структура служби маркетингу повинна здатна до швидкої зміни в залежності від змін в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

4. **Спеціалізація** - кожен структурний підрозділ має чітко визначену сферу діяльності, що дозволяє досягати високої ефективності в роботі та забезпечувати спеціалізацію.

5. **Пропорційність** - кількість працівників повинна відповідати обсягу виконуваних функцій, кількості перероблюваної інформації, а також масштабу контролю і відповідальності в рамках підприємства.

6. **Економічність і ефективність** - організаційна структура повинна приносити результати з мінімальними витратами, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних науковців щодо вибору організаційних структур управління маркетингом на підприємствах свідчить, що немає єдиного підходу до цих питань. Створення універсальної і оптимальної структури є неможливим, оскільки для цього потрібно враховувати різні чинники, зокрема стратегічні завдання підприємства, його розмір, тип виробничої діяльності, бажаний рівень адаптивності до змін у маркетинговому середовищі, а також вплив макро- та мікрофакторів, що визначають ринкову ситуацію для кожного конкретного підприємства.

1.2. Методичні підходи до формування оптимальних структур управління маркетингом

Розробка організаційної структури управління маркетингом є одним із ключових етапів у створенні ефективної маркетингової системи на підприємстві. Правильне формування цієї структури забезпечує не лише досягнення стратегічних цілей, але й ефективне функціонування усіх підрозділів, взаємодію між ними та адаптацію до змінюваного ринкового середовища. Підприємства, які мають чітко налагоджену організаційну структуру маркетингу, здатні оперативно реагувати на вимоги споживачів, конкурентів і зовнішніх факторів, а також максимізувати свої фінансові та ресурсні ресурси.

Процес розробки організаційної структури включає кілька етапів, починаючи з визначення основних проблем і формулювання цілей організації, до встановлення чітких правил взаємодії підрозділів та системи стимулювання працівників [42, с.126-134; 43, с.244-256; 20, с.188-201], (рис. 1.6.).

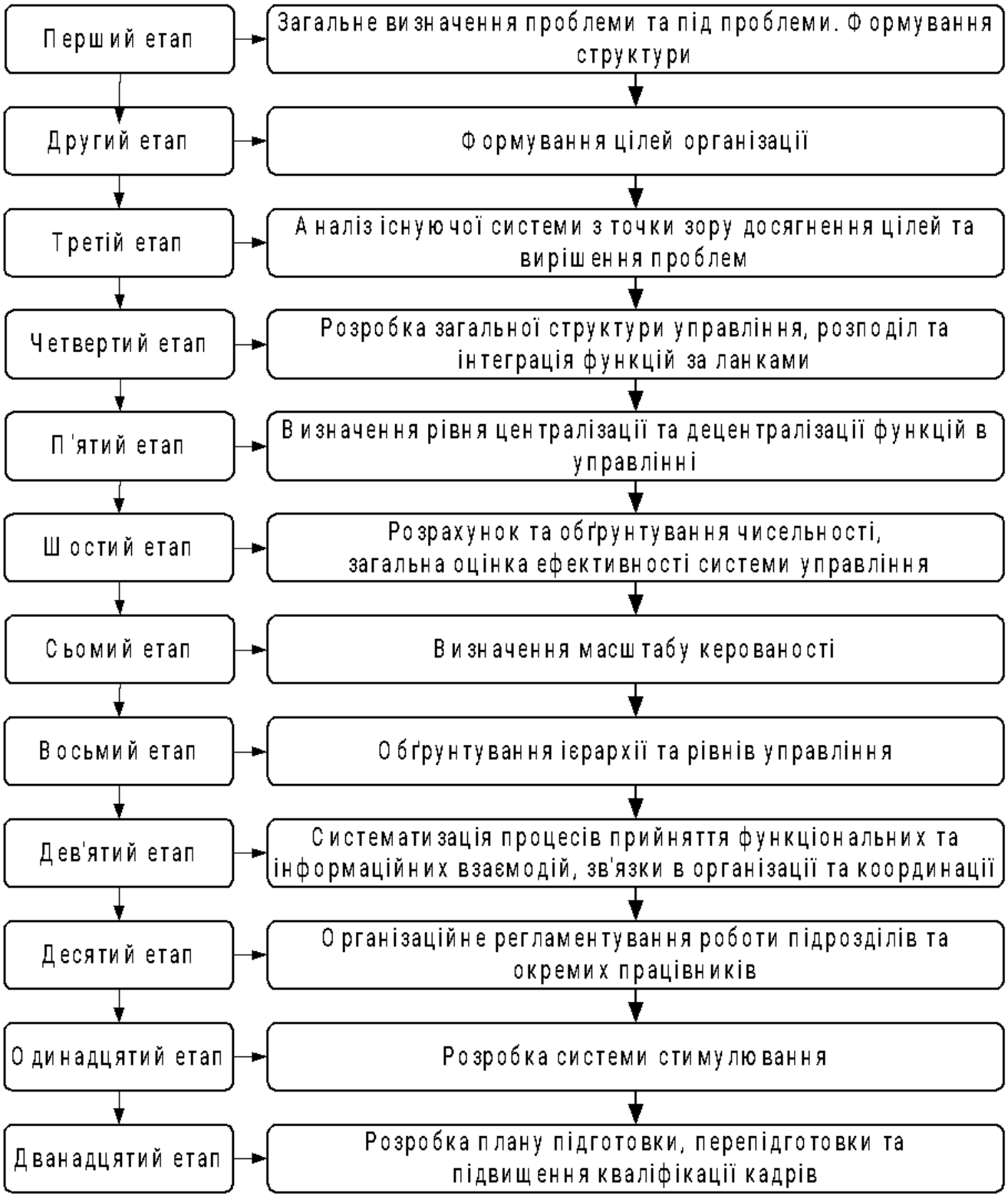

Рис. 1.6. Ключові етапи створення організаційної структури маркетингового управління

Наведемо детальний опис основних етапів розробки цієї структури, що допоможуть побудувати ефективну систему управління маркетингом на підприємстві.

Перший етап. На цьому етапі необхідно чітко сформулювати основну проблему, яку має вирішити організаційна структура управління маркетингом. Визначаються основні напрямки та підпроблеми, які потребують вирішення, наприклад: ефективність взаємодії між підрозділами, відповідність структури цілям підприємства, потреби у спеціалізованих підрозділах тощо. Після цього формується концептуальна структура, яка в майбутньому стане основою для детальної побудови. Тут важливо визначити, як організація повинна взаємодіяти з ринковими вимогами і конкурентами, щоб забезпечити ефективність управління маркетингом.

Другий етап. На основі визначених проблем формулюються конкретні цілі для організаційної структури управління маркетингом. Ці цілі мають бути чіткими, вимірними та реалізованими в межах доступних ресурсів підприємства. Це можуть бути такі цілі, як збільшення ринкової частки, підвищення ефективності комунікацій з клієнтами, поліпшення брендової позиції або оптимізація витрат на рекламу. Формулювання цілей дозволяє зрозуміти, що повинна досягти організація і які функції в структуру повинні бути включені для досягнення цих цілей.

Третій етап. На цьому етапі проводиться детальний аналіз поточної організаційної структури управління маркетингом. Оцінюється її здатність вирішувати визначені проблеми та досягати поставлених цілей. Вивчаються існуючі функціональні зв'язки, ефективність роботи підрозділів, їх взаємодія та інтеграція, а також рівень адаптивності до змін у ринковому середовищі. Визначаються недоліки та проблеми існуючої структури, що потребують коригування або вдосконалення.

Четвертий етап. На основі аналізу розробляється нова або вдосконалена організаційна структура управління маркетингом. Це включає визначення основних ланок, підрозділів та їх функцій, які повинні працювати на досягнення цілей. Визначаються чіткі зони відповідальності для кожного підрозділу, а також їх інтеграція в загальну структуру підприємства. Оцінюється, як розподілені маркетингові функції: стратегічний маркетинг, дослідження ринку, розробка продуктів, реклама, збут тощо.

П’ятий етап. Цей етап полягає в тому, щоб визначити, на якому рівні управлінської ієрархії мають бути централізовані або децентралізовані різні функції

маркетингу. Наприклад, вирішення стратегічних питань може бути централізованим, тоді як оперативні рішення щодо розподілу продукції можуть бути децентралізовані на рівні регіональних підрозділів. Визначення рівня централізації дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень і зменшити ризики збоїв у виконанні функцій.

Шостий етап. Цей етап передбачає розрахунок чисельності персоналу, необхідного для виконання функцій, визначених на попередніх етапах. Розглядаються також критерії ефективності цієї чисельності, включаючи продуктивність роботи, оптимальність розподілу ресурсів і витрат, а також досягнення організаційних цілей. Також оцінюється загальна ефективність системи управління в цілому, як за допомогою якісних, так і кількісних показників.

Сьомий етап. Цей етап включає визначення масштабів керованості для кожного підрозділу чи функції в межах структури маркетингу. Це означає встановлення, скільки одиниць або підрозділів менеджер може ефективно контролювати, зберігаючи при цьому належну якість управління. Масштаб керованості визначає, які розміри підрозділів є оптимальними для ефективної роботи.

Восьмий етап. На цьому етапі визначається необхідна ієрархічна структура управління. Оцінюється, скільки рівнів управлінської ієрархії має бути для досягнення ефективності, враховуючи розмір і складність підприємства. Окремо визначаються ролі і відповідальності на кожному рівні, що дозволяє забезпечити чітку лінію підпорядкування та взаємодії.

Дев’ятий етап. Цей етап передбачає чітке визначення процесів комунікації та інформаційного обміну між підрозділами організації. Визначаються канали, механізми та інструменти для ефективної координації між ланками організації, що дозволяє знижувати ризики інформаційних перекосів і покращувати ефективність маркетингових кампаній.

Десятий етап. На цьому етапі розробляються нормативні документи, які регламентують роботу кожного підрозділу та окремих співробітників в межах

організаційної структури. Це включає посадові інструкції, стандарти виконання задач, регламенти взаємодії між підрозділами і механізми контролю результатів.

Одинадцятий етап. Цей етап включає створення системи мотивації для працівників маркетингових підрозділів, що дозволяє досягати високих результатів у виконанні функцій. Система стимулювання повинна враховувати індивідуальні досягнення працівників, досягнення командних цілей, а також стимулювати інноваційність і креативність у маркетингових процесах.

Дванадцятий етап. На завершення розробляється план для забезпечення постійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників відділу маркетингу. Це включає професійне навчання, участь у семінарах і тренінгах, а також створення можливостей для кар'єрного росту та розвитку компетенцій.

Кожен етап є важливим для створення структури, яка не тільки забезпечить виконання поточних функцій маркетингу, але й дозволить підприємству швидко адаптуватися до змін та оптимізувати свою діяльність у довгостроковій перспективі.

Загалом, розробка організаційної структури управління маркетингом є комплексним та багатоетапним процесом, який вимагає уваги до кожного аспекту взаємодії всіх функцій компанії.

Принципи розробки конкретної організаційної структури управління маркетингом базуються на ряді основних принципів, які допомагають забезпечити ефективність, гнучкість і адаптивність цієї структури до змінюваних умов ринку та внутрішніх вимог компанії. Ось кілька основних принципів [18, с.97-98; 20, с. 136-137; 27, с.145]:

1. Принцип адекватності Цей принцип передбачає, що організаційна структура повинна повною мірою відповідати внутрішнім і зовнішнім умовам функціонування підприємства. Вона має бути спроектована з урахуванням розміру компанії, її ринкових позицій, масштабів діяльності та специфіки продукції. Структура повинна відповідати вимогам ринку, а також забезпечувати ефективну роботу всіх елементів підприємства.

2. Принцип адаптивності. Організаційна структура повинна бути здатною до адаптації, тобто легко змінюватися у разі змін зовнішнього середовища,

технологічних нововведень чи змін у стратегії компанії. Адаптивність дозволяє швидко реагувати на нові ринкові виклики, зміну попиту, конкурентів чи інші фактори.

3. Принцип гнучкості та динамічності. Гнучкість означає здатність організаційної структури швидко реагувати на зміни в умовах зовнішнього середовища та внутрішніх потребах компанії. Це також включає швидку адаптацію до нових технологій, змін у поведінці споживачів, або ж необхідність змінити стратегію продажів чи розподілу продукції.

4. Принцип спеціалізації. Цей принцип полягає в тому, що кожен підрозділ в організаційній структурі має чітко визначену функцію та відповідальність, зокрема у сфері маркетингової діяльності. Спеціалізація дозволяє зосередитись на конкретних завданнях, що підвищує ефективність і результативність роботи кожного підрозділу, а також дає можливість створювати глибокі знання в окремих сферах (наприклад, продуктове управління, аналіз ринку, комунікації).

5. Принцип пропорційності. Пропорційність передбачає, що кількість працівників у структурі має бути обґрунтованою і відповідати обсягу виконуваних завдань та функцій. Кожен підрозділ повинен бути укомплектований достатньою кількістю фахівців для виконання завдань, але не перенавантажений додатковими кадрами, які можуть призводити до бюрократичних проблем чи неефективності.

6. Принцип інтеграції. Всі елементи організаційної структури повинні бути інтегровані і взаємопов'язані. Це означає, що різні функції маркетингу, такі як дослідження ринку, реклама, збут та дистрибуція, повинні працювати як єдина система. Координація між підрозділами забезпечить ефективне виконання стратегічних завдань.

7. Принцип централізації та децентралізації. Структура повинна бути спроектована з урахуванням балансу між централізацією та децентралізацією управлінських функцій. У певних випадках доцільно зосереджувати прийняття рішень на центральному рівні, щоб забезпечити узгодженість стратегії та ресурсів. Однак, коли підприємство працює на різних ринках або з різними продуктами, важливо також забезпечити певний рівень децентралізації, щоб регіональні чи

продуктові підрозділи мали можливість швидко реагувати на специфічні вимоги ринку.

8. Принцип економічності та ефективності. Організаційна структура повинна бути економічною у плані використання ресурсів, а також ефективною у досягненні поставлених цілей. Це означає, що витрати на управління маркетингом повинні бути оптимізовані, а структура має сприяти максимальній продуктивності при мінімальних витратах.

9. Принцип чіткої ієрархії. Ієрархія в організаційній структурі має бути чітко визначеною. Це допомагає забезпечити прозорість у розподілі обов'язків і відповідальностей, а також сприяє ефективному процесу прийняття рішень і контролю. Чітка ієрархія також дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищує злагодженість між підрозділами.

10. Принцип орієнтації на споживача. Структура повинна бути орієнтована на споживача, що включає не тільки реагування на потреби кінцевого споживача, але й врахування інтересів всіх учасників ланцюга поставок, таких як дистриб'ютори, дилери та партнери. Це дозволяє зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

11. Принцип інноваційності. Структура управління маркетингом має враховувати необхідність постійного впровадження нових технологій і інновацій у процесах. Це допоможе підприємству залишатися на крок попереду в конкурентній боротьбі та сприяти впровадженню нових ідей у маркетингову діяльність.

12. Принцип постійного розвитку. Кожна організаційна структура має бути спрямована на підтримку розвитку маркетингової діяльності, навчання персоналу, підвищення кваліфікації та інтеграцію нових підходів у процеси управління. Це забезпечить довгострокову стійкість підприємства на ринку.

Загалом, при розробці організаційної структури управління маркетингом необхідно враховувати ці принципи для створення такої системи, яка буде ефективно функціонувати в умовах швидко змінюваного ринку, сприяти досягненню бізнес-цілей і забезпечувати високий рівень взаємодії між різними підрозділами компанії.

Існує кілька методів оцінки організаційних структур управління, кожен з яких має свої особливості, переваги та застосування в різних умовах (рис. 1.7), [31, с. 133; 39, с.255-261]. Розглянемо їх детальніше.

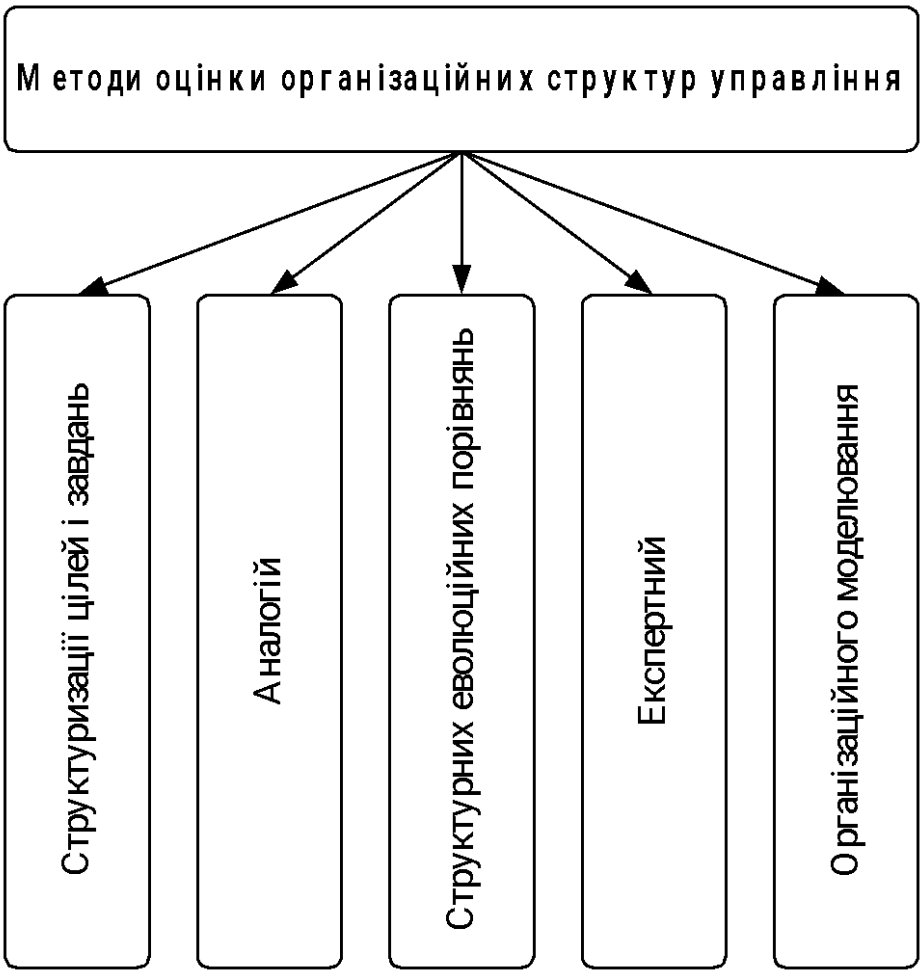

Рис. 1.7. Методи оцінки ефективності організаційних структур управління

1. **Експертний метод** Експертний метод оцінки організаційної структури управління передбачає залучення фахівців, які мають досвід і знання щодо управлінських процесів на підприємстві. Основною метою є виявлення слабких місць і недоліків чинної структури. Процес включає вивчення існуючої організаційної структури, аналіз її ефективності, ідентифікацію проблем, таких як затримки в процесах прийняття рішень, неузгодженість функцій, дублювання обов'язків чи недостатня взаємодія між підрозділами.

Переваги цього методу:

- залучення досвідчених фахівців дозволяє отримати інсайти, що не завжди очевидні для внутрішніх працівників;
- швидке виявлення основних проблем без необхідності проведення складних аналізів.

Недоліки:

- суб'єктивність оцінок, оскільки залежить від досвіду та особистих переконань експертів;
- може бути недостатньо точним для великих компаній або складних структур.

2. **Метод аналогій.** Метод аналогій передбачає використання досвіду та практик інших підприємств чи організацій з подібними характеристиками для вдосконалення власної структури управління. Це передбачає вивчення успішних організаційних структур, які вже довели свою ефективність у певних умовах, і застосування елементів цих структур до аналізованої організації.

Переваги методу:

- можливість використати вже перевірені та успішні підходи;
- допомагає зменшити час на розробку нової структури, оскільки базується на практичному досвіді.

Недоліки:

- не всі елементи, що працюють в одній організації, можуть бути успішно перенесені на іншу, оскільки умови і контексти можуть суттєво відрізнятися.
- можливе ігнорування унікальних особливостей конкретної компанії, що може призвести до невідповідності структури.

3. **Метод структуризації цілей і завдань.** Метод структуризації цілей і завдань базується на тому, щоб організацію розглядати як багатоцільову систему. Для цього потрібно детально структурувати цілі та проблеми організації за конкретними ознаками, такими як ринкові умови, стратегічні пріоритети або функціональні потреби.

Цей метод дозволяє створити організаційну структуру, що чітко відповідає на питання, які завдання стоять перед кожним підрозділом і яким чином вони пов'язані

з загальними цілями компанії. У результаті виділяються окремі види діяльності, що сприяють ефективному розподілу обов'язків і досягненню конкретних результатів.

Переваги методу:

- забезпечує чітке розуміння функціональних обов'язків кожного підрозділу;
- сприяє розвитку стратегії і взаємодії між підрозділами, фокусуючи увагу на головних цілях.

Недоліки:

- може бути складним у реалізації, оскільки потребує великої кількості аналітичної роботи і може вимагати значних змін в існуючій структурі;
- може призвести до надмірної деталізації, що ускладнить процес управління.

4. **Метод організаційного моделювання.** Метод організаційного моделювання полягає в створенні формальних моделей організаційних структур за допомогою спеціальних математичних або інформаційних моделей. Це дозволяє здійснити віртуальне моделювання різних організаційних структур, а потім оцінити ефективність кожної з них з точки зору досягнення поставлених цілей.

Зазвичай, цей метод використовує кількісні показники, такі як ефективність управління, швидкість прийняття рішень, витрати на управління тощо. Завдяки організаційному моделюванню можна передбачити, як певні зміни вплинуть на загальну ефективність.

Переваги методу:

- дає можливість аналізувати кількісні та якісні показники і прогнозувати результати змін.
- знижує ризики, оскільки можна моделювати різні варіанти розвитку подій.

Недоліки:

- моделювання може бути складним і потребує спеціалізованих знань та інструментів;
- не завжди можливо точно відтворити всі нюанси реальних процесів у моделі.

Кожен із зазначених методів має свої особливості і застосовується залежно від конкретної ситуації. Експертний метод зручний для швидкого виявлення проблем, метод аналогій допомагає навчатися на досвіді інших, метод структуризації цілей

дозволяє чітко організувати діяльність, а організаційне моделювання дає можливість обчислювати ефективність на основі формальних даних. Залежно від конкретної організаційної ситуації, ці методи можуть бути комбіновані для досягнення найбільш ефективних результатів.

1.3. Сучасні тенденції та особливості побудови організаційної структури управління маркетингом: вітчизняний та зарубіжний досвід

Сучасна практика побудови організаційної структури управління маркетингом суттєво змінюється під впливом швидких змін ринкової кон'юнктури, розвитку цифрових технологій та зростання конкуренції. Успішні компанії прагнуть оптимізувати маркетингову діяльність, роблячи її гнучкішою, більш інтегрованою і зорієнтованою на клієнта. Вітчизняний та зарубіжний досвід у цьому напрямі демонструють як схожі тенденції, так і певні відмінності.

Вітчизняний досвід побудови організаційної структури управління маркетингом. Організаційні структури управління маркетингом у сучасних українських компаніях адаптуються до мінливих економічних і ринкових умов. В умовах високої конкуренції, динамічних змін на ринку та економічної нестабільності бізнеси прагнуть підвищити ефективність маркетингу шляхом впровадження інноваційних структур і оптимізації процесів. Традиційна функціональна модель управління маркетингом поступово поступається місцем матричним і гібридним структурам, що дозволяють адаптуватися до складних і мінливих умов ринку. Серед основних напрямів і тенденцій вітчизняного досвіду побудови організаційної структури управління маркетингом можна виділити такі:

1. Зміцнення функції маркетингових досліджень і аналітики. Зі зростанням конкуренції та економічної нестабільності підвищується необхідність у глибокому аналізі ринку, точному прогнозуванні попиту, а також розумінні змін у поведінці споживачів. Відділи маркетингу в українських компаніях усе частіше приділяють значну увагу дослідженням, збираючи і аналізуючи дані про ринкові тренди, поведінку конкурентів, настрої та потреби споживачів. Це дозволяє компаніям

ухвалювати обґрунтовані рішення, адаптувати маркетингові стратегії та швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. У багатьох компаніях виділяють окремі підрозділи або позиції з фокусом на маркетингові дослідження та аналітику, що допомагає зменшити невизначеність у плануванні та скоротити можливі ризики.

2. Інтеграція цифрових технологій. З розвитком цифрових каналів комунікації та автоматизації бізнес-процесів все більше компаній впроваджують digital-маркетинг і відповідні інструменти. Це охоплює управління онлайн-рекламою, SEO, SMM, контент-маркетинг, використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами. Digital-технології дозволяють відслідковувати реакцію ринку на продукт у реальному часі, надавати персоналізовані пропозиції та швидше адаптувати маркетингові стратегії. В результаті виникає потреба у спеціалістах із цифрового маркетингу, які мають компетенції в аналізі великих обсягів даних, управлінні цифровими платформами та розробці контенту, що відповідає потребам аудиторії. Такі фахівці часто працюють в окремих командах або ж у складі багатофункціональних груп, інтегрованих у маркетингові відділи.

3. Прагнення до децентралізації. Для підвищення оперативності та адаптивності до змін у ринковому середовищі українські компанії все частіше звертаються до децентралізованих моделей управління маркетингом. Децентралізація дозволяє регіональним або продуктовим підрозділам мати більше самостійності у прийнятті рішень, що особливо важливо в умовах швидких змін попиту та економічної ситуації в різних регіонах. Наприклад, продуктові відділи можуть адаптувати маркетингову стратегію під конкретний продукт або сегмент ринку, що дозволяє краще відповідати на унікальні потреби кожного сегмента. Децентралізовані структури також сприяють прискоренню обміну інформацією між підрозділами, що позитивно впливає на загальну ефективність і результативність маркетингової діяльності.

4. Залучення зовнішніх фахівців та аутсорсинг. Аутсорсинг певних маркетингових функцій є поширеною практикою серед українських компаній, особливо серед середнього та малого бізнесу. Залучення зовнішніх експертів дозволяє компаніям уникнути значних витрат на утримання великих маркетингових команд і

водночас забезпечити високу якість виконання спеціалізованих завдань. Серед найпоширеніших функцій, що передаються на аутсорсинг, - розробка рекламних кампаній, digital-комунікації, створення контенту, аналітика та PR. Залучення зовнішніх фахівців є ефективним рішенням для швидкої реалізації комплексних проєктів і дозволяє маркетинговим відділам зосередитися на стратегічних завданнях, таких як управління брендом, аналіз ринку і розробка довгострокових стратегій.

Таким чином, вітчизняний досвід побудови організаційних структур управління маркетингом показує прагнення до інтеграції сучасних інструментів, динамічної адаптації до ринку та ефективного використання ресурсів. Це відображає прагнення українських компаній досягти конкурентоспроможності та гнучкості в умовах нестабільного економічного середовища.

Зарубіжний досвід побудови організаційної структури управління маркетингом. У міжнародних компаніях формування організаційної структури управління маркетингом відзначається різноманітністю та гнучкістю, що дозволяє враховувати глобальні тенденції та специфічні потреби різних ринків. Цей підхід забезпечує ефективне виконання маркетингових завдань та глибоку адаптацію до культурних, економічних та соціальних особливостей кожного регіону. Серед основних напрямів розвитку зарубіжних маркетингових структур можна виділити наступні тенденції:

1. Матричні та гібридні структури. У великих корпораціях, особливо тих, які працюють на глобальному рівні, активно застосовуються матричні та гібридні структури управління маркетингом. Такий підхід дає можливість поєднати функціональні й продуктові напрями, що дозволяє кращу координацію між командами, особливо якщо вони охоплюють різні ринки й продукти. Наприклад, матрична структура дозволяє одночасно реалізовувати глобальні стратегії, орієнтовані на стандарти бренду, і локальні адаптації для конкретних ринків з урахуванням їхніх унікальних особливостей. Це особливо важливо в таких галузях, як харчова промисловість, де культурні уподобання споживачів можуть значно відрізнятися. Застосування матричних структур також дозволяє інтегрувати команди

з різних функцій, таких як продажі, продуктове управління, маркетингові комунікації, забезпечуючи синергію та ефективний обмін інформацією.

2. Фокус на персоналізації маркетингових комунікацій. Персоналізація є важливим елементом зарубіжного маркетингу, особливо в таких регіонах, як США, Європа та Азія, де маркетинг часто базується на індивідуальному підході до споживача. Це потребує створення маркетингових структур, здатних швидко збирати, аналізувати та використовувати дані про споживачів для адаптації повідомлень і пропозицій під конкретні потреби й переваги. Застосування AI-технологій та великих даних дозволяє компаніям аналізувати поведінку споживачів у реальному часі та прогнозувати майбутні потреби, що допомагає формувати релевантні пропозиції для кожного клієнта. Крім того, така структура маркетингових відділів включає спеціалістів з управління даними, аналітики, цифрового маркетингу та розвитку технологічних платформ для взаємодії з клієнтами, які можуть швидко адаптуватися до змін у споживчій поведінці.

3. Екологічна та соціальна відповідальність. Західні компанії активно інтегрують принципи соціальної відповідальності у свої маркетингові стратегії, ставлячи акцент на екологічності, етичності та стійкості розвитку. Ця тенденція спонукає до створення нових підрозділів і посад, спрямованих на сталий маркетинг і корпоративну соціальну відповідальність (CSR). Зокрема, компанії з галузей, пов’язаних з виробництвом та споживанням товарів (наприклад, харчова та текстильна промисловості), включають у свої маркетингові команди експертів, які займаються питаннями екологічного виробництва, переробки ресурсів і мінімізації вуглецевого сліду. Така стратегія дозволяє компаніям формувати лояльність серед споживачів, які надають перевагу брендам, що турбуються про навколишнє середовище та соціальні аспекти.

4. Побудова кросфункціональних команд. Для підвищення гнучкості та оперативності реагування на ринкові зміни, міжнародні компанії впроваджують кросфункціональні команди, які об'єднують фахівців з різних напрямків, включаючи маркетинг, продаж, розробку продукту, IT та фінанси. Цей підхід сприяє скороченню часу прийняття рішень і дозволяє компаніям швидко адаптуватися до вимог ринку та

споживачів. Кросфункціональні команди працюють автономно, маючи достатні повноваження для реалізації проєктів без необхідності узгоджувати кожен крок з центральним управлінням. Наприклад, у висококонкурентних галузях, таких як технології та рітейл, кросфункціональні команди розробляють і виводять на ринок нові продукти за короткі терміни, тестуючи та адаптуючи їх у відповідності до зворотного зв'язку від клієнтів у реальному часі. Така модель також сприяє більш ефективній інтеграції маркетингу та продажів, що дозволяє компаніям ефективніше управляти шляхом клієнта від початкової взаємодії до завершення продажу.

Зарубіжний досвід побудови організаційної структури управління маркетингом показує високий рівень адаптації до індивідуальних особливостей ринку, значну роль інновацій та технологій, а також готовність до відповідальності перед суспільством і навколишнім середовищем. Такий підхід дозволяє міжнародним компаніям ефективніше реагувати на сучасні виклики, враховуючи специфіку кожного регіону та культурні особливості споживачів, що є важливим аспектом для досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Спільні тенденції та їх вплив на організаційні структури управління маркетингом. Сучасний розвиток ринку, посилення глобальної конкуренції та зростаючі вимоги споживачів впливають на організаційні структури управління маркетингом як в Україні, так і за кордоном. Вітчизняні та міжнародні компанії змушені адаптувати свої маркетингові підходи до швидких змін і вдосконалювати організаційні структури для забезпечення більшої ефективності й швидкості реагування. Серед спільних тенденцій можна виділити такі основні напрямки, що стають основою сучасних організаційних структур управління маркетингом:

1. Орієнтація на клієнта. Зростаюче значення клієнтоорієнтованого підходу змушує компанії переглядати структуру маркетингу як центральну ланку у взаємодії з клієнтами. Такий підхід передбачає побудову організаційної структури навколо клієнта, що забезпечує максимальне врахування його потреб і переваг на кожному етапі взаємодії. Це означає, що маркетингові команди мають глибше інтегруватися з іншими підрозділами, такими як обслуговування клієнтів, продажі, розробка продуктів, щоб створювати єдиний, безперервний досвід для споживача. Наприклад,

у компаніях роздрібної торгівлі маркетинг грає важливу роль у збиранні даних про клієнтів, що дозволяє будувати персоналізовані маркетингові кампанії та пропозиції, орієнтовані на конкретні потреби цільової аудиторії. Така структура сприяє кращій комунікації, швидшій адаптації до змін у споживчих настроях і формуванню лояльності клієнтів.

2. Гнучкість та адаптивність. Гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нових умов стають важливими характеристиками сучасних організаційних структур управління маркетингом. З огляду на постійні зміни ринкових умов, компанії переходять до впровадження agile-методологій та спрощення управлінських ланок, що дозволяє їм швидко реагувати на нові виклики та скорочувати час ухвалення рішень. Наприклад, у складних структурах часто застосовують гнучкі команди, які швидко адаптуються до змін і працюють над конкретними проєктами або маркетинговими кампаніями, зберігаючи автономію в прийнятті рішень. Крім того, динамічність структури дозволяє залучати фахівців з різних напрямків, таких як digital-маркетинг, аналітика даних, та мобільно реагувати на ринкові тренди.

3. Інноваційність та цифрова трансформація. Швидкий розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних та автоматизації, формує потребу в організаційних структурах, здатних ефективно інтегрувати ці інновації в маркетингову діяльність. У зв'язку з цим, міжнародні й українські компанії активно впроваджують новітні технології, створюючи відділи та команди, відповідальні за розробку та впровадження інноваційних рішень. Наприклад, відділи маркетингу починають орієнтуватися на використання AI для аналізу великих обсягів даних про споживачів і створення персоналізованих кампаній, що підвищує ефективність маркетингової діяльності та сприяє економії часу. Такі структури також забезпечують підвищену мобільність і взаємодію між маркетингом, IT та аналітичними командами, що полегшує інтеграцію технологій і нових платформ для управління маркетинговими даними.

Розвиток сучасних організаційних структур управління маркетингом як в Україні, так і в міжнародному досвіді, демонструє загальну тенденцію до побудови адаптивних, гнучких структур, які дозволяють підприємствам залишатися

конкурентоспроможними та орієнтованими на потреби ринку. Ці тенденції свідчать про необхідність створення таких маркетингових структур, які можуть швидко адаптуватися до змін ринкових умов і застосовувати інноваційні рішення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні та методичні основи формування організаційних структур управління маркетингом на підприємстві, що дало змогу визначити ключові елементи та підходи для створення ефективної системи управління маркетинговою діяльністю. Основні висновки розділу можна узагальнити наступним чином:

1. Організаційна структура управління маркетингом визначає зв'язки, обов'язки, функції та підпорядкованість підрозділів і працівників, залучених у процес маркетингової діяльності. Основними елементами є функціональні підрозділи, рівень централізації, система звітності та інтеграція з іншими структурами підприємства. Вибір структури обумовлюється критеріями, такими як розмір підприємства, специфіка ринку, ресурсні можливості та стратегічні цілі.

2. Оптимальна організаційна структура має враховувати не лише поточні потреби підприємства, але й забезпечувати адаптивність до змін ринкових умов. Серед методів формування структури виокремлюються експертний метод, метод аналогій, метод структуризації цілей і завдань та метод організаційного моделювання. Ці методи дозволяють розробити таку структуру, яка б відповідала специфічним потребам підприємства, забезпечувала ефективний розподіл завдань і підвищувала результативність маркетингових процесів.

3. Сучасні підприємства, як в Україні, так і за кордоном, демонструють прагнення до створення гнучких, клієнтоорієнтованих і технологічно інтегрованих структур управління маркетингом. Вітчизняний досвід показує зростаючу роль функцій аналітики та автоматизації, впровадження цифрових інструментів та активне залучення зовнішніх фахівців. Зарубіжні компанії демонструють тенденцію до персоналізації, сталого розвитку та створення кросфункціональних команд, що дозволяє швидше адаптуватися до потреб клієнтів та змін у зовнішньому середовищі.

Отже, перший розділ підтверджує важливість комплексного підходу до розробки організаційної структури управління маркетингом, що дозволяє не лише підвищити ефективність маркетингових функцій, але й забезпечити гнучкість і адаптивність системи управління в умовах мінливого ринку. Отримані теоретичні знання та методичні підходи слугують фундаментом для подальшого удосконалення організаційних структур, орієнтованих на конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПАП «ЗБАРАЗЬКЕ»

2.1. Загальна характеристика ПАП «Збаразьке»

Приватне агропромислове підприємство «Збаразьке» було створено 11 лютого 2000 року у місті Збараж Тернопільської області. ПАП «Збаразьке» є одним із провідних сільськогосподарських підприємств регіону, основна діяльність якого зосереджена на виробництві та реалізації зернових, технічних і кормових культур. Компанія має багаторічний досвід у сфері рослинництва та активно розвиває сучасні підходи до вирощування сільськогосподарських культур, впроваджуючи новітні технології агровиробництва та зберігання продукції.

Основні види діяльності ПАП «Збаразьке» включають:

- **Вирощування зернових культур**: підприємство вирощує широкий спектр зернових культур, зокрема пшеницю, ячмінь та кукурудзу. Зернові культури становлять вагому частку в загальній структурі вирощуваних культур, що зумовлено високим попитом на зерно як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.
- **Вирощування технічних культур**: підприємство спеціалізується на вирощуванні соняшнику, ріпаку та сої, що є основними сировинними культурами для олійноекстракційної промисловості. Такий напрямок дозволяє підприємству диверсифікувати свою діяльність та зменшити ризики, пов’язані зі змінами ринкових умов.
- **Вирощування кормових культур**: для забезпечення місцевого ринку та власних потреб компанія вирощує кормові культури, що сприяє розвитку тваринництва та забезпечує місцевих фермерів якісними кормами.

Компанія забезпечує повний цикл виробництва, який включає вирощування, зберігання та реалізацію сільськогосподарської продукції. У своєму розпорядженні ПАП «Збаразьке» має сучасні складські приміщення для зберігання зерна та насіння, що дозволяє підтримувати високу якість продукції протягом тривалого часу (рис.2.1).

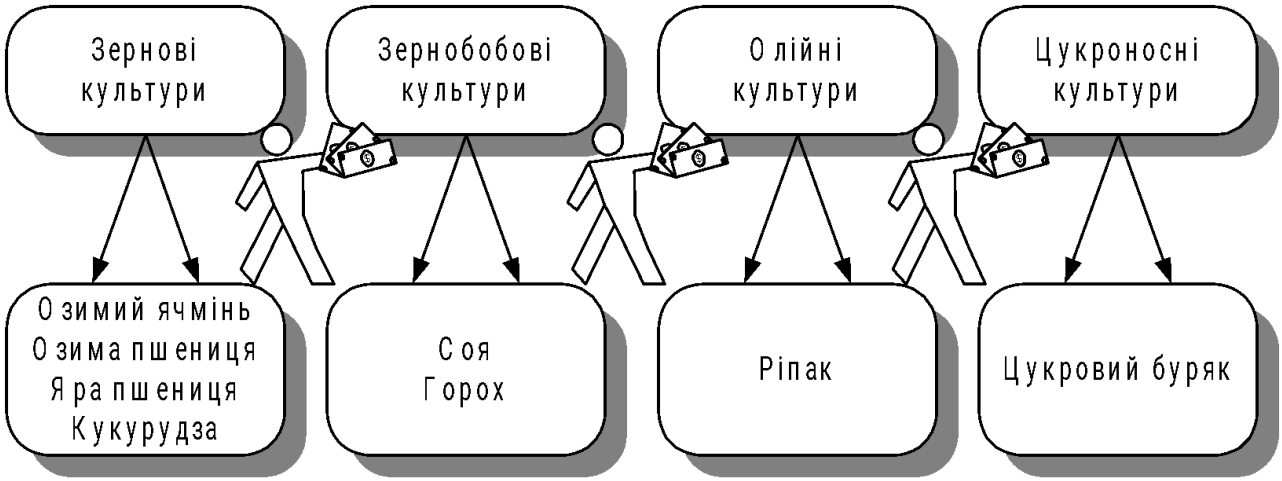

Рис. 2.1. Ключові напрямки діяльності ПАП «Збаразьке»

Джерело: складено автором

Підприємство має чітко структуровану організаційну структуру управління, яка охоплює всі ключові напрямки діяльності – від польових робіт до реалізації продукції. Організаційна структура передбачає наявність спеціалізованих відділів, таких як відділ рослинництва, відділ зберігання і переробки продукції, відділ логістики, а також фінансовий та маркетинговий відділи. Такий підхід дозволяє оптимізувати всі етапи виробничо-збутового процесу та забезпечувати контроль за якістю на кожному з них.

ПАП «Збаразьке» впроваджує сучасні технології в усіх напрямках своєї діяльності. Для підвищення врожайності культур використовуються високоякісне насіння, добрива та засоби захисту рослин. Застосування інноваційних підходів до обробки ґрунту, зокрема мінімально-обробіткових технологій, дозволяє підприємству знижувати витрати на обробку та сприяє збереженню родючості ґрунтів.

Підприємство також інвестує в модернізацію складських і логістичних потужностей, забезпечуючи умови для тривалого зберігання зерна та насіння. Система зберігання обладнана системами контролю вологості, температури та вентиляції, що дозволяє підтримувати високі стандарти якості продукції.

Завдяки своєму досвіду, інфраструктурі та високим стандартам якості, ПАП «Збаразьке» має надійні канали збуту на внутрішньому ринку та активно розширює

присутність на зовнішніх ринках. Компанія забезпечує стабільну якість продукції та дотримання умов постачання, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності. Диверсифікований асортимент продукції, гнучка цінова політика та орієнтація на потреби споживачів забезпечують компанії додаткові конкурентні переваги.

Таким чином, ПАП «Збаразьке» є сучасною аграрною компанією, яка завдяки інноваційним підходам та ефективному управлінню зберігає провідні позиції на аграрному ринку.

Філософія ПАП «Збаразьке» ґрунтується на прагненні до сталого розвитку та впровадження інноваційних підходів у сільському господарстві. Компанія орієнтується на високу якість продукції та задоволення потреб споживачів, прагнучи до створення ефективної та екологічно чистої аграрної системи. Відповідальність перед спільнотою, навколишнім середовищем і своїми працівниками є важливою складовою філософії компанії.

Місія ПАП «Збаразьке» полягає у забезпеченні високоякісною продукцією аграрного сектору, сприяючи продовольчій безпеці регіону та країни в цілому. Компанія орієнтована на ефективне використання ресурсів, інновації та сталий розвиток сільськогосподарської галузі, що дозволяє задовольняти потреби ринку та сприяти розвитку місцевих громад.

Завдання ПАП «Збаразьке» Підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва – шляхом застосування передових технологій, покращення агрономічних практик та оптимізації виробничих процесів, зокрема:

1. **Забезпечення екологічної стійкості** – шляхом дотримання принципів сталого розвитку, ефективного використання природних ресурсів і мінімізації негативного впливу на довкілля.

2. **Розширення асортименту продукції** – впровадження нових культур і технологій, що дозволяють задовольняти різноманітні потреби споживачів і адаптуватися до змін ринку.

3. **Удосконалення логістичних процесів** – оптимізація процесів зберігання та транспортування продукції для забезпечення ефективності й своєчасної доставки до споживачів.

4. **Розвиток корпоративної культури** – створення комфортних умов для працівників компанії, сприяння розвитку їх професійних навичок та підвищення мотивації.

5. **Зміцнення позицій на ринку** – активне просування бренду ПАП «Збаразьке», розвиток партнерських відносин із постачальниками та клієнтами для забезпечення стабільного попиту на продукцію компанії.

Вся продукція, що випускається ПАП «Збаразьке», підлягає обов'язковому лабораторному контролю на всіх етапах виробничого процесу. Це забезпечує відповідність високим стандартам якості та безпеки продукції. Лабораторний контроль включає перевірку відповідності фізико-хімічних показників, наявності шкідливих речовин, а також інших показників, визначених нормативними документами та вимогами до аграрної продукції. Тільки після успішного проходження всіх необхідних тестів продукція допускається до реалізації, що гарантує її безпеку та якість для споживачів.

На чолі ПАП «Збаразьке» стоїть директор, який відповідає за загальне керівництво компанією, прийняття стратегічних рішень та управління всіма підрозділами підприємства. Директор забезпечує ефективне функціонування компанії, контролює виконання виробничих планів, впроваджує інноваційні технології та методи ведення агробізнесу, а також несе відповідальність за фінансові результати та розвиток підприємства. Він координує діяльність з партнерами, контролює якість продукції та дотримання стандартів, а також представляє компанію в органах державної влади та на ринку.

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

Відділ розвитку продукту (виробництва) - цей підрозділ займається безпосереднім вирощуванням та обробкою сільськогосподарської продукції. Вони планують і здійснюють агротехнічні заходи, контроль за якістю ґрунту та умовами для вирощування культур, а також організовують збір та зберігання продукції. Саме цей відділ відповідає за забезпечення необхідної кількості продукції для подальшої реалізації.

Відділ контролю якості - цей відділ здійснює контроль за дотриманням стандартів якості на всіх етапах виробництва та обробки продукції, починаючи від вирощування і до доставки готової продукції споживачам. Вони також відповідають за проведення лабораторних тестів, сертифікацію продукції та вживають заходи для запобігання дефектам продукції.

Служба логістики - відповідає за транспортування продукції від виробничих потужностей до складів та розподільчих центрів. Це включає управління складами, організацію перевезень, планування маршрутів та контроль за своєчасною доставкою товарів до споживачів.

Фінансово-економічний відділ - займається управлінням фінансовими потоками підприємства, контролює бюджет, витрати та доходи, а також здійснює моніторинг фінансових результатів діяльності підприємства. Вони відповідають за встановлення цін на продукцію, аналіз фінансової ефективності бізнесу.

Таким чином, кожен з цих підрозділів виконує свою важливу роль у забезпеченні ефективного доведення продукції від виробника до кінцевого споживача, гарантує належну якість, своєчасність і задоволення потреб ринку.

Проте, на сьогоднішній день ПАП «Збаразьке» має централізований підхід до маркетингової діяльності, який зосереджений в центральному офісі в м. Збараж. За цей напрям відповідає комерційний директор, який займається розробкою нової продукції, рекламною діяльністю, просуванням продукції на ринку та іншими стратегічними питаннями. Однак відсутність відділу маркетингу або хоча б одного фахівця є серйозним недоліком.

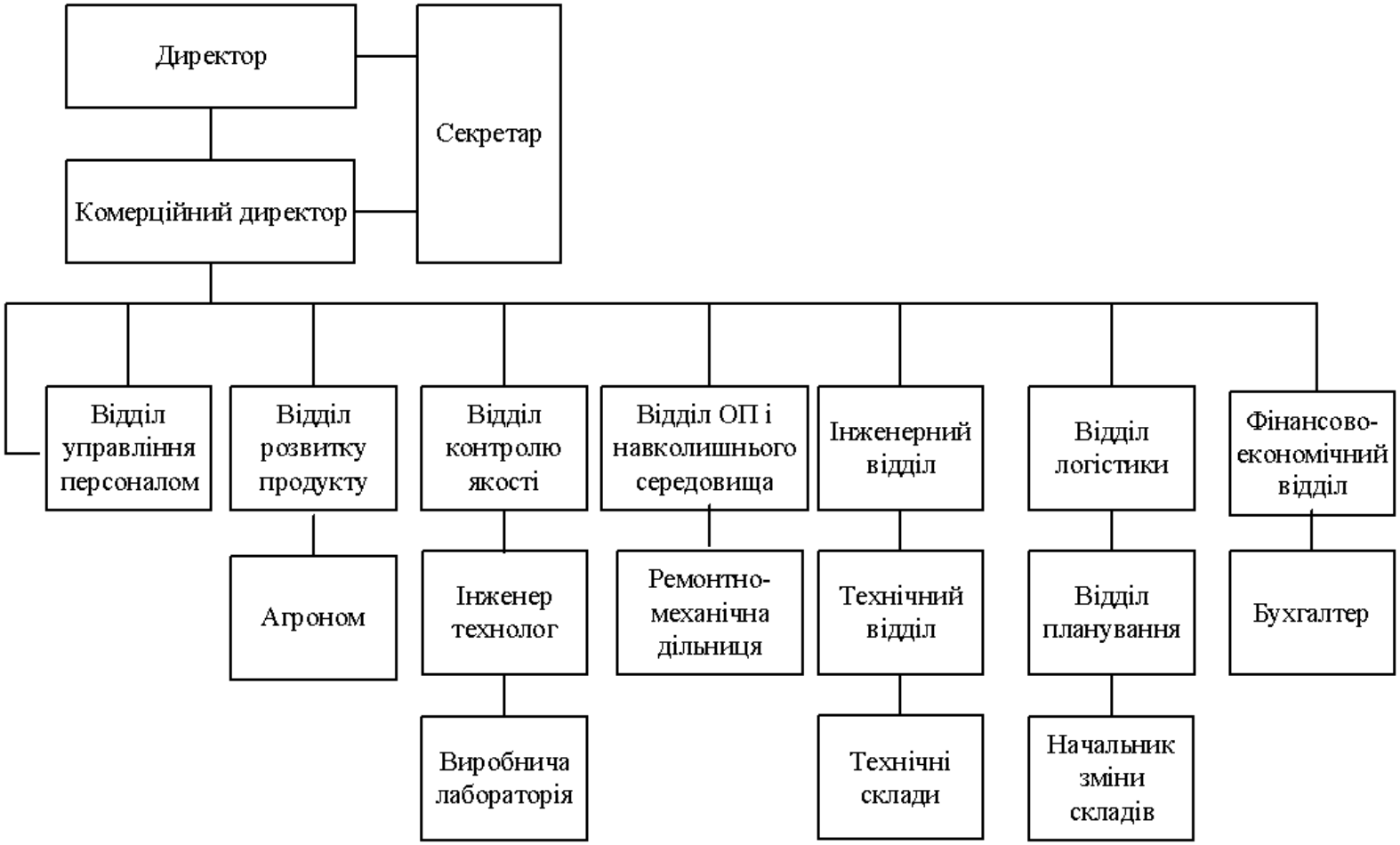

Рис.2.2.Організаційна структура управління ПАП «Збаразьке»

Джерело: наведено автором на основі [59]

2.2. Аналіз господарської діяльності ПАП «Збаразьке»

Аналіз господарської діяльності ПАП «Збаразьке» охоплює оцінку основних показників ефективності виробничого процесу, фінансових результатів, а також ресурсів, які використовує підприємство для досягнення своїх стратегічних цілей. Оцінка господарської діяльності є важливим етапом для визначення сильних і слабких сторін компанії, а також для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності. Основні фінансово-економічні показники ПАП «Збаразьке» подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПАП «Збаразьке» в динаміці за 2020-2023 роки

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід, тис. грн.	329029	539093	1070030	1037616
Темп росту відносно 2020 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 2020 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 2020 року, %	-	0,63	2,25	3,03
Темп росту відносно попереднього року, %	-	0,63	10,98	-0,03
Витрати на збут, тис.грн.	7974	50082	76478	77954
Темп росту відносно 2020 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 2020 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 2020 року, %	-	98,8	298,7	211,7
Темп росту відносно попереднього року, %	-	107,8	293,4	73,1

Джерело: наведено автором на основі [59]

Фінансово-економічні показники діяльності ПАП «Збаразьке» за період 2020–2023 років демонструють позитивну динаміку зростання доходів та операційного прибутку. Чистий дохід зріс із 329,029 тис. грн у 2020 році до пікового показника 1,070,030 тис. грн у 2022 році, після чого знизився незначно у 2023 році до 1,037,616 тис. грн. Валовий прибуток також суттєво підвищився, досягнувши максимуму в 185,388 тис. грн у 2022 році, але знизився до 92,480 тис. грн у 2023 році.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася значно, від 316,738 тис. грн у 2020 році до 945,136 тис. грн у 2023 році, що вплинуло на валовий прибуток та загальну рентабельність, яка, попри зростання до 23,5% у 2022 році, знизилась до 17,2% у 2023 році (рис. 2.3.).. Витрати на збут також виросли, досягнувши 77,954 тис. грн у 2023 році, що вказує на збільшені зусилля в напрямі маркетингу та збуту.

Фінансовий результат від операційної діяльності зростав стабільно та сягнув 390,199 тис. грн у 2023 році. Загальний темп зростання рентабельності відносно 2020 року показує значний приріст, досягаючи піку у 2022 році.

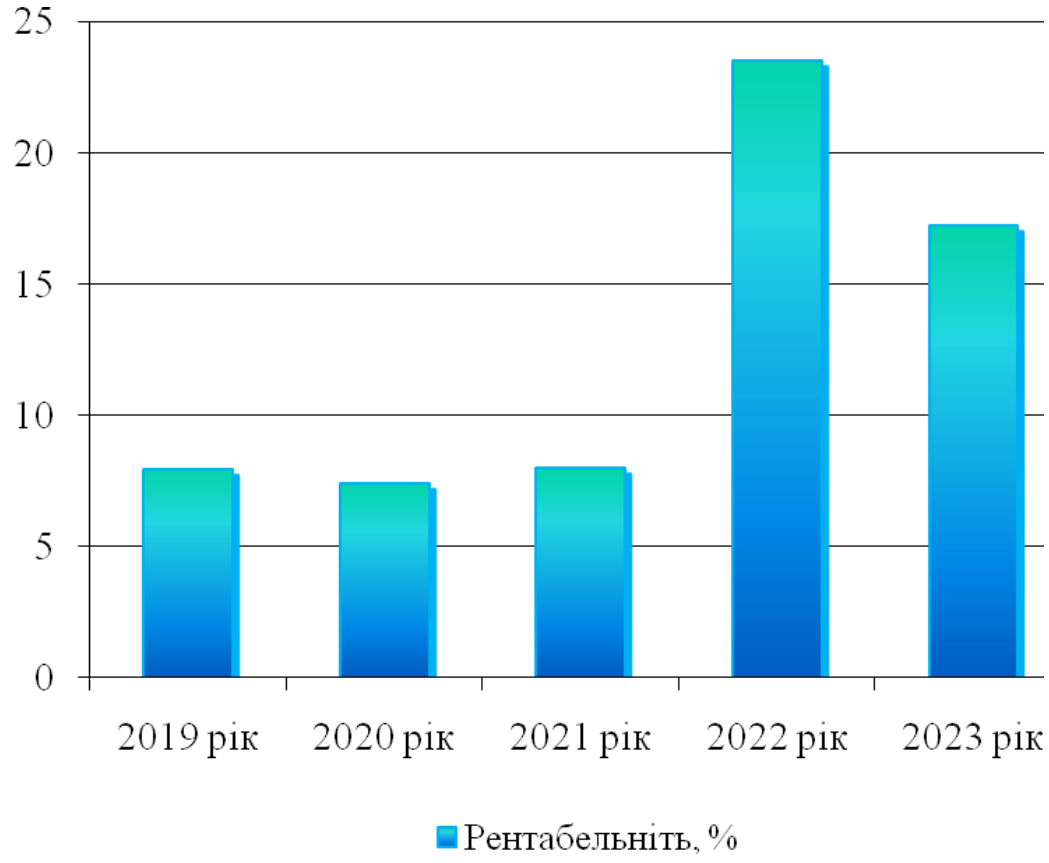

Рис. 2.3. Динаміка рентабельності ПАП «Збаразьке» за 2019-2023 роки

Джерело: наведено автором на основі [59]

Аналіз майна підприємства ПАП «Збаразьке» подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Зміна вартості основних засобів ПАП «Збаразьке» у 2022-2023 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +/-, %
Основні засоби	394231	382415	-11,82
Первісна вартість	701972	698343	-3,63
Знос	307741	315928	8,19%

Джерело: наведено автором на основі [59]

Таблиця 2.2 відображає динаміку вартості основних засобів ПАП «Збаразьке» у 2022-2023 роках. Загальна вартість основних засобів зменшилася на 11,82%, що свідчить про деяке скорочення активів підприємства. Первісна вартість основних засобів також знизилася на 3,63%, тоді як знос зріс на 8,19%. Це може вказувати на поступове старіння техніки та обладнання, що потребуватиме оновлення для підтримки продуктивності в майбутньому.

Динаміку показників ліквідності та показників фінансової стійкості подано у табл. 2.3.- 2.4.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності ПАП «Збаразьке» у 2021-2022 роках

Показники	2021 рік	2022 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 автором на основі [59]

Згідно з таблицею, показники ліквідності ПАП «Збаразьке» у 2021-2022 роках знизилися: коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 0,255%, що свідчить про деяке зниження здатності компанії покривати свої зобов'язання за рахунок загальних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 0,26%, вказуючи на зменшення можливості підприємства забезпечувати зобов’язання в короткостроковій перспективі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також знизився на 0,025%, що

означає обмежену здатність компанії погашати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ПАП «Збаразьке» у 2021-2022 роках

Показники	2021 рік	2022 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 автором на основі [59]

Таблиця 2.4 відображає динаміку показників фінансової стійкості ПАП «Збаразьке» у 2021-2022 роках. У 2022 році спостерігається підвищення коефіцієнтів автономії (на 0,08), що свідчить про покращення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт маневреності зменшився на 0,01, що вказує на незначне зниження здатності підприємства оперативно реагувати на зміни в короткострокових активах. Коефіцієнт фінансування зріс на 0,78, що свідчить про збільшення частки власного фінансування в структурі капіталу. Коефіцієнт поточної заборгованості зріс на 0,08, що може свідчити про певне збільшення поточних зобов'язань підприємства. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнтів забезпеченості запасів та оборотних активів, що свідчить про покращення здатності підприємства забезпечувати свою діяльність запасами та активами.

Отже, проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ПАП «Збаразьке» за період 2020-2023 років ПАП «Збаразьке», можна зробити висновок про те, що підприємство демонструє стійке зростання основних фінансово-економічних показників. Чистий дохід компанії стабільно збільшувався, досягнувши найвищого рівня у 2022 році, а в 2023 році спостерігалося незначне зниження, що може бути обумовлено економічними умовами на ринку. Валовий прибуток зростав,

що свідчить про ефективне управління витратами, хоча в 2023 році спостерігалося його зменшення, що може бути результатом високих витрат або коливань у попиті на продукцію.

Собівартість продукції також зросла, що є відображенням збільшення витрат на виробництво та зберігання товарів. Проте компанія змогла утримати стабільний фінансовий результат від операційної діяльності, що свідчить про здатність покривати витрати та отримувати стабільний прибуток.

Рентабельність діяльності показала значне зростання в 2022 році, що може бути наслідком ефективного управління витратами та зростання доходів. У 2023 році рентабельність дещо знизилася, але залишалася на високому рівні порівняно з попередніми роками.

Таким чином, ПАП «Збаразьке» продовжує демонструвати позитивну динаміку за основними фінансово-економічними показниками, що свідчить про ефективність управлінських рішень та стабільність фінансового стану підприємства в умовах економічних змін.

2.3. Оцінка поточного стану організації маркетингової діяльності на підприємстві

Оцінка поточного стану організації маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони маркетингових процесів, а також виявити можливості для їх подальшого вдосконалення. Для цього здійснюється аналіз основних компонентів комплексу маркетингу, зокрема, маркетингової стратегії, продуктового асортименту, цінової політики, каналів збуту та комунікацій.*Продуктова стратегія.* ПАП «Збаразьке» займається вирощуванням зернових, технічних і кормових культур, що є основою їх продуктової пропозиції (рис.2.4).

Рис. 2.4. Основний асортимент продукції ПАП «Збаразьке»

Джерело: складено автором на основі [59]

Ця продукція є основною частиною асортименту компанії і має значний попит серед сільськогосподарських підприємств, які займаються подальшою переробкою або використанням цих культур для кормів, насіння та інших потреб. Високий попит на продукцію зумовлений стабільною якістю та надійністю постачань, що, в свою чергу, формує позитивну репутацію компанії на ринку.

Основна ціль продуктової стратегії ПАП «Збаразьке» полягає в забезпеченні стабільного розвитку та підвищенні конкурентоспроможності компанії на ринку сільськогосподарської продукції. Це має на меті задоволення зростаючих потреб споживачів, підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та збільшення прибутковості компанії. Водночас стратегія передбачає активне впровадження екологічно чистих технологій та забезпечення сталого розвитку, що сприятиме зміцненню репутації підприємства як надійного та відповідального виробника на ринку.

Структура асортименту продукції ПАП «Збаразьке» (рис. 2.5.)

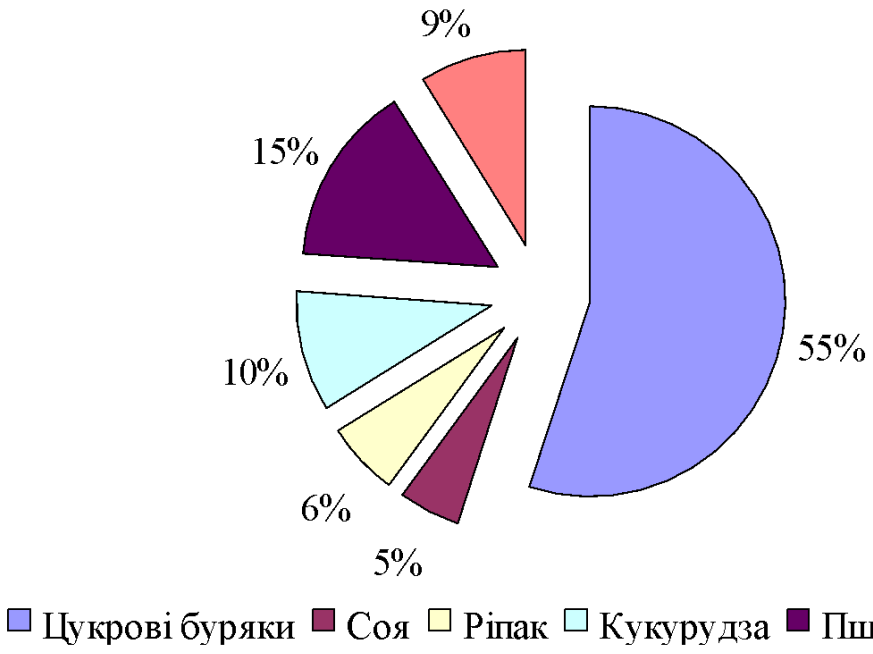

Рис. 2.5. Структура основного асортименту продукції ПАП «Збаразьке» у 2023 році

Джерело: складено автором на основі [59]

Ми провели аналіз товарного асортименту продукції ПАП «Збаразьке» за методом АВС-аналізу (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Класифікація продукції ПАП «Збаразьке» за методом АВС-аналізу

№	Асортиментна позиція	Обсяг реалізації тис.грн.	Частка від загальної вартості %	Частка від загальної кількості посівних площ %	Рекомендовані групи		
					Варт.	К-ть	АВС
1	Цукровий буряк	3986	31,31	55,2	48,12	63,4	A
2	Ячмінь	2139,9	16,81	9,3			
3	Соя	1925,8	15,13	4,9	34,43	19,6	B
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	C
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 основі [59]

АВС-аналіз є ефективним інструментом для оцінки товарного асортименту, що дозволяє класифікувати продукцію за рівнем її важливості та впливу на загальний фінансовий результат підприємства. В основу цього методу покладено принцип Парето, відповідно до якого невелика кількість товарів (груп товарів) зазвичай генерує більшу частину доходу підприємства.

Для проведення АВС-аналізу товарного асортименту ПАП «Збаразьке» були взяті до уваги такі основні критерії, як обсяг продажу, рентабельність та частка в загальному доході підприємства. У результаті аналізу товари були розподілені на три категорії:

1. **Група А (високий рівень важливості)**: До цієї групи входять товари, які займають основну частку в доходах компанії та мають високу рентабельність. Це зернові та кормові культури, які займають найбільшу частку в асортименті підприємства і є основними джерелами доходу. Продукція цієї групи потребує постійного контролю за якістю та ефективністю виробничих процесів, адже саме ці товари приносять найбільший прибуток.

2. **Група В (середній рівень важливості)**: В цю групу входять продукти, що займають середню частину у загальному обсязі продажу підприємства. Їх частка у доходах є значною, але вони не мають такого ж високого рівня впливу на загальний фінансовий результат, як продукція групи А. Це можуть бути технічні культури та

інші види сільськогосподарської продукції, які за своєю значимістю займають середину асортименту підприємства.

3. **Група С (низький рівень важливості)**: Товари цієї групи мають низький обсяг продажу та менший вплив на загальний дохід компанії. Це можуть бути супутні продукти, які не є основними для компанії, але тим не менш, виконують функцію додаткового доходу. Для цих товарів часто потрібен інший підхід до маркетингу і продажу, оскільки вони не приносять значної частки прибутку.

Наведемо графічну інтерпретацію результатів АВС-аналізу (рис. 2.6.).

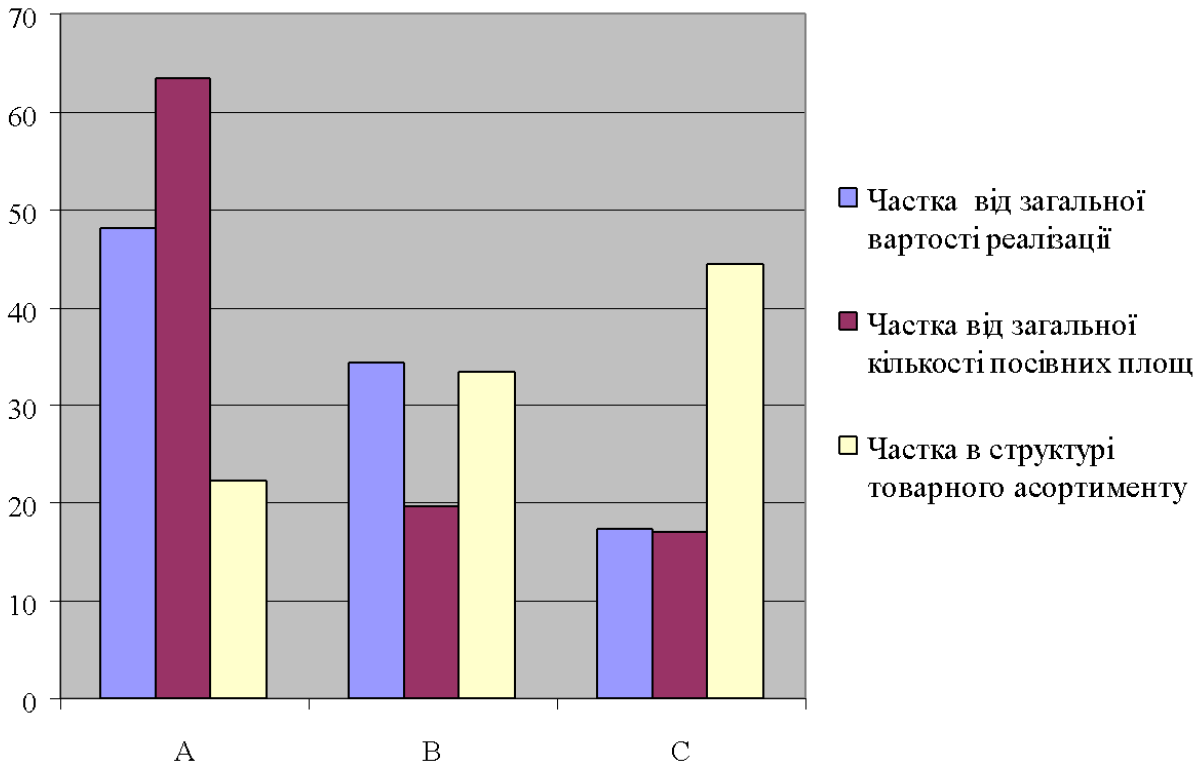

Рис. 2.6. Розподіл асортиментних позицій ПАП «Збаразьке» за результатами АВС-аналізу

Джерело: побудовано автором на основі [59]

За результатами АВС-аналізу до групи А потрапляє цукровий буряк та ячмінь, який займає 48,12% від загальної вартості та 63,4% від посівних площ. Для продукції групи А важливо підтримувати високий рівень якості, оптимізувати витрати на її виробництво та зберігання, забезпечувати стабільний попит і розвиток нових технологій вирощування. Вона потребує постійної уваги з боку керівництва підприємства, адже є основним джерелом доходу. Потрібно також інвестувати в маркетинг і просування цієї продукції на ринку, аби зберегти її лідерські позиції.

Продукція групи В займає середню частку в загальних доходах підприємства. Хоча її частка не така велика, вона все ж може забезпечувати значну частину прибутку. До цієї групи потрапляє соя та пшениця (яра та озима), що складають 19,6% від загальної вартості та 34,43% від посівних площ. Для продукції групи В важливо підтримувати конкурентоспроможність і збільшувати обсяги реалізації через адаптацію виробничих процесів до потреб ринку. Рекомендується активно шукати можливості для вдосконалення технологій виробництва та розширення асортименту. Продукція цієї групи може приносити стабільний прибуток, але потребує зменшення витрат і оптимізації витратних частин для підвищення ефективності. Варто звертати увагу на маркетингові стратегії для просування цих продуктів та пошуку нових ринків збуту.

Продукція групи С займає мінімальну частку в обсязі реалізації та посівних площ. Це продукція, яка забезпечує невеликий дохід і має низьку пріоритетність для підприємства. У ПАП «Збаразьке» до групи С відносяться кукурудза, ріпак, сіно та зелений корм, які займають 17,45% від загальної вартості. Для продукції групи С компанія може прийняти рішення про її подальший розвиток або навіть припинення її виробництва, якщо вона не приносить значного прибутку. Водночас, якщо продукція має стратегічне значення або може бути вдосконалена, варто інвестувати в технології для підвищення її рентабельності. Крім того, компанія може розглянути можливість аутсорсингу чи віддачі на реалізацію, щоб зменшити витрати на утримання таких позицій. Продукція цієї групи може бути не основною для бізнесу, але якщо вирощування чи продаж є вигідним на місцевих ринках або в сезон, її можна оптимізувати через поліпшення ефективності виробництва.

Отже, структура товарного асортименту ПАП «Збаразьке», згідно з результатами АВС-аналізу, виглядає досить оптимальною. Продукція групи А займає значну частку у загальному обсязі реалізації, що підтверджує її високу прибутковість та важливість для підприємства. Тому для підтримки стабільної фінансової ситуації важливо утримувати рівень частки товарів групи А на високому рівні, уникати її зменшення, а також запобігати збільшенню частки продукції групи С. У протилежному випадку прибутковість підприємства може зменшитись, що негативно позначиться на загальних фінансових результатах.

Якість продукції є ключовим фактором у діяльності підприємства, адже споживачі дуже уважно ставляться до якості сільськогосподарської продукції. Тому, незважаючи на оптимальну структуру асортименту, постійний моніторинг якості та інновацій у виробництві є необхідним для підтримки високої репутації та довіри з боку споживачів.

Таким чином, асортимент ПАП «Збаразьке» є досить широким та різноманітним. Однак, підприємство постійно працює над вдосконаленням свого товарного асортименту, що є важливою складовою стратегії його подальшого розвитку та утримання лідерських позицій на ринку.

Аналіз цінової політики ПАП «Збаразьке». Досить важливим етапом у формуванні комплексу маркетингу є встановлення цін на продукцію. ПАП «Збаразьке» здійснює процес визначення ціни через фінансовий відділ, який займається вибором цінових моделей, тактик та стратегій для різних видів продукції. Це дозволяє підприємству ефективно позиціонувати свою продукцію на ринку та забезпечувати конкурентоспроможність.

На ПАП «Збаразьке» використовуються кілька основних видів цін на продаж, що включають різні умови поставки, терміни дії та способи ціноутворення.

1. За основними умовами поставки:

- Самовивіз продукції - покупець самостійно забирає продукцію, що дозволяє знизити витрати на транспортування.
- Перевезення до пункту призначення - підприємство здійснює доставку продукції до клієнта, що забезпечує додаткові зручності для покупця, але може збільшувати вартість.

2. За терміном дії:

- Річні ціни - застосовуються для довгострокових контрактів, з можливістю перегляду умов.
- Одноразові ціни - ціни на одне відвантаження, які діють лише протягом виконання зобов’язань.

3. За способом ціноутворення (враховуючи її мету):

- Ціна на основі собівартості та фіксованого прибутку - застосовується для стабільних контрактів.

- Ціна на основі собівартості та гнучкого прибутку - дозволяє адаптувати ціну до ринкових умов.
- Ціна, орієнтована на конкурентів - ціна, що трохи нижча від конкурентів для залучення покупців.
- Заохочувальна ціна - для стимулювання нових клієнтів та укладання довгострокових угод, яка з часом може зростати.
- Довідкова ціна - ціна, що пропонується потенційним клієнтам для отримання первинної інформації.
- Ціна за обсягом - для гуртових клієнтів пропонується знижена ціна.

Основною методикою встановлення цін є розрахунок на основі собівартості продукції та певного прибутку. Проте кінцева ціна залежить від кількох факторів:

- Рівень цін на аналогічну продукцію конкурентів та попит на ринку.
- Обсяг поставки та настроєність покупця на подальшу співпрацю.
- Цінова політика для інших покупців на конкретному ринку.

Знижки на продукцію надаються в наступних випадках:

- При укладанні довгострокових угод або покупці великих обсягів продукції, що визначаються шляхом індивідуальних перемовин.
- Тимчасово для певних ринків з метою витіснення конкурентів.

Ціни на продукцію ПАП «Збаразьке» не є жорсткими, що вказує на використання гнучкої цінової політики. Оскільки ціни можуть варіюватися в залежності від обсягу поставок, типу контракту або умов ринку, підприємство здатне адаптувати свою цінову стратегію до змінних ринкових умов.

Основні фактори, що впливають на формування цін, включають:

- Витрати на виробництво, як постійні, так і змінні.
- Попит на продукцію, що визначає верхню межу ціни.
- Ціни конкурентів, що забезпечують відповідність цін на продукцію галузі.

Цінова політика ПАП «Збаразьке» спрямована на те, щоб ціни були конкурентоспроможними, відповідали якості продукції, але не відрізнялися істотно від цін основних конкурентів на ринку. Цей підхід допомагає підприємству підтримувати стабільність на ринку сільськогосподарської продукції, де часто домінує нецінова конкуренція.

Як показано в таблиці 2.6, витрати на виробництво продукції ПАП «Збаразьке» за період 2020-2023 років демонструють певні коливання. За 2020-2022 роки спостерігається зростання витрат, що пов’язано зі збільшенням обсягів виробництва, а в 2023 році витрати знизились через скорочення обсягів виробництва.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат на виробництво продукції ПАП «Збаразьке» у період 2020-2023 років

Статті витрат	Роки				Відсоткова зміна 2020-2021 роки	Відсоткова зміна 2021-2022 роки	Відсоткова зміна 2022-2023 роки
	2020	2021	2022	2023			
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 основі [59]

Це також вказує на те, що ПАП «Збаразьке» постійно оптимізує виробничі витрати, що допомагає утримувати ціни на конкурентоспроможному рівні та забезпечує прибутковість підприємства. В умовах обмеженого бюджетного ресурсу, зниження витрат є важливим чинником для збереження фінансової стабільності.

Цінова політика ПАП «Збаразьке» базується на гнучкому ціноутворенні, що враховує витрати на виробництво, попит на ринку та ціни конкурентів. Така стратегія дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку сільськогосподарської продукції, де ціни на продукцію здебільшого стабільні. Однак, важливо, щоб ПАП «Збаразьке» продовжувало стежити за витратами та змінюваними

умовами попиту, щоб утримувати конкурентні переваги на довгострокову перспективу.

Аналіз каналів збуту та постачання. Вибір та формування каналів збуту є важливим аспектом маркетингової політики підприємства, оскільки від цього залежить ефективність продажів, досягнення фінансових цілей та стабільність доходів. Канали збуту визначаються як шляхи, якими проходить продукція від виробника до кінцевого споживача, і можуть включати різних посередників, таких як оптовики, роздрібні торговці та інші структури.

ПАП «Збаразьке» використовує трирівневий канал розподілу, який включає підприємства дрібного гурту, оптових та роздрібних торговців. Це дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти ринку, що забезпечує широку доступність продукції для кінцевих споживачів (рис. 2.7).

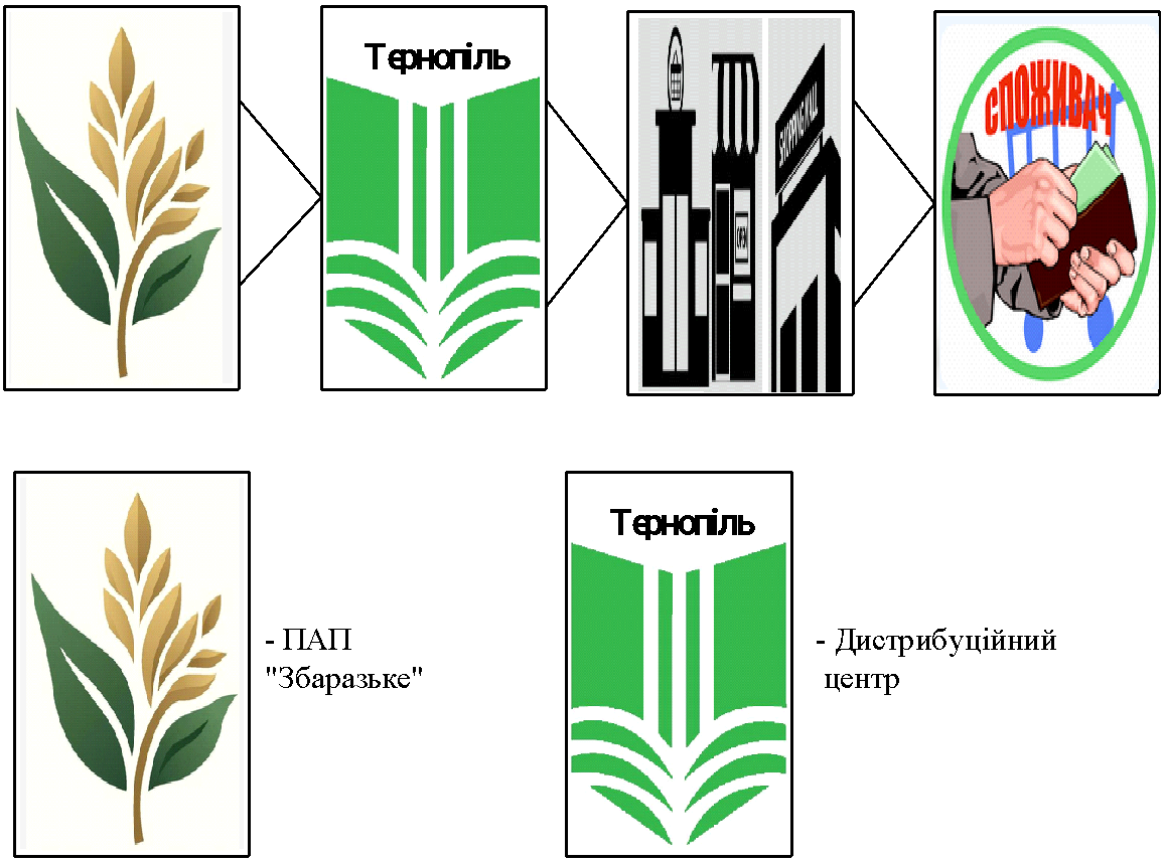

Рис. 2.7. Структура каналів розподілу ПАП «Збаразьке»

Джерело: складено автором на основі [59]

Як показано на рисунку 2.8, трирівневий канал збуту складається з кількох етапів: виробник, посередники (дрібні гуртовики та оптові торговці) і кінцевий споживач. Така структура дозволяє підприємству досягати високої ефективності у

процесі збуту, оскільки кожен рівень каналу відповідає за певну частину процесу продажу, зберігання та доставки товару.

Аналіз структури постачальників ПАП «Збаразьке» дозволяє оцінити взаємодію підприємства з його постачальниками та виявити основні джерела постачання необхідних ресурсів для виробничого процесу. Розуміння постачальницької мережі є важливим елементом для ефективного управління ланцюгами постачання та зменшення ризиків, пов'язаних із затримками чи перериванням поставок. У табл. 2.7 представлено структуру постачальників підприємства, яка охоплює основні категорії постачальників, від яких залежить стабільність і ефективність виробничого процесу. Визначення частки кожної групи постачальників дає змогу підприємству оптимізувати закупівельну діяльність і визначити пріоритети для співпраці.

Таблиця 2.7

Структура постачальників ПАП «Збаразьке»

№	Категорія постачальників	Опис	Частка в загальному обсязі постачання (%)
1	Постачальники насіння та садивного матеріалу	Постачальники насіння та садивного матеріалу	20%
2	Постачальники мінеральних добрив та засобів захисту рослин	Постачальники мінеральних добрив та засобів захисту рослин	25%
3	Постачальники техніки та запчастин	Постачальники техніки та запчастин	15%
4	Постачальники палива та мастильних матеріалів	Постачальники палива та мастильних матеріалів	15%
5	Постачальники транспортних та логістичних послуг	Постачальники транспортних та логістичних послуг	15%
6	Місцеві кооперативи та організації	Місцеві кооперативи та організації	10%

Джерело: складено автором на підставі [59]

Ключовим аспектом збутової політики є точне розуміння структури клієнтів, на яких орієнтована продукція. В табл. 2.8 зображена структура клієнтів підприємства, яка базується на різноманітних категоріях споживачів, що забезпечують стабільні канали збуту та впливають на формування маркетингової стратегії ПАП «Збаразьке». Кожна категорія має своє специфічне значення в загальному обсязі продажів, що

визначає важливість правильної організації маркетингових заходів для кожного сегмента.

Таблиця 2.8

Структура клієнтів ПАП «Збаразьке»

№	Категорія клієнтів	Опис	Частка в загальному обсязі продажів (%)
1	Переробні підприємства харчової промисловості	Підприємства, що займаються переробкою сільськогосподарської продукції (зерно, кукурудза, соняшник тощо).	25%
2	Торговельні мережі та ринки	Великі та середні торгові мережі, оптові ринки, супермаркети, магазини.	20%
3	Експортні компанії	Компанії, які займаються експортом продукції за межі України, включаючи закордонні оптові ринки.	15%
4	Фермерські господарства та сільгосппідприємства	Маленькі та середні сільськогосподарські підприємства, що вирощують сільськогосподарську продукцію.	18%
5	Промислові підприємства	Підприємства, що займаються виробництвом біопалива та біогазових установок і є покупцями відходів сільгосппродукції	12%
6	Заклади громадського харчування	Ресторани, кафе, їдальні, кейтерингові компанії та інші заклади, що займаються харчуванням громадськості.	10%

Джерело: складено автором на підставі [59]

Ширина каналу збуту визначається кількістю учасників на кожному з рівнів розподілу. Для ПАП «Збаразьке» характерний інтенсивний тип розподілу, який передбачає активну співпрацю з великою кількістю гуртових та роздрібних посередників. Це дозволяє підприємству охопити широкий ринок збуту, забезпечити масову реалізацію продукції та забезпечити зручність для кінцевого споживача. Інтенсивний розподіл також дає змогу ПАП «Збаразьке» збільшити обсяги продажів і досягти високих прибутків завдяки великому охопленню ринку.

Канали збуту ПАП «Збаразьке» є важливим елементом стратегії підприємства для досягнення ефективності в розподілі продукції та забезпеченні широкого охоплення ринку. Трирівневий канал розподілу дозволяє підприємству оптимізувати процеси поставки і забезпечити стабільні продажі через співпрацю з різними посередниками. Витрати на збут збільшуються, що свідчить про розширення каналів

збуту та активні інвестиції в маркетингові та логістичні процеси. Інтенсивний тип розподілу дає змогу ПАП «Збаразьке» отримувати прибутки за рахунок масового збуту продукції, що є основною метою підприємства.

Таблиця 2.9 містить аналіз основних конкурентів ПАП «Збаразьке», серед яких як локальні гравці, так і великі агрохолдинги України.

Таблиця 2.9

Структура основних конкурентів ПАП «Збаразьке»

Категорія конкурентів	Назва підприємства	Опис діяльності	Основні конкурентні переваги
1. Інші сільськогосподарські підприємства Тернопільської області	ТОВ «Гадз-Агро»	Велике підприємство, що займається вирощуванням зернових, олійних культур і тваринництвом.	Масштабність, сучасні технології, нижчі ціни на продукцію.
	ПАП «Дзвін»	Підприємство, що спеціалізується на рослинництві та свинарстві, конкурує в сегменті зернових.	Потужні ресурси, великий обсяг виробництва продукції.
	ТзОВ «Захід Агропродукт»	Агрохолдинг із значними земельними ресурсами, спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, пшениці, соняшнику.	Великі земельні ресурси, можливість вирощування різноманітних культур.
2. Великі агрохолдинги України	Миронівський хлібопродукт (МХП)	Один з найбільших агрохолдингів в Україні, займається виробництвом зернових та олійних культур, має значний вплив на ринку.	Ресурси для виробництва, експортні можливості, національний вплив.
	Агропросперіс	Міжнародна компанія, що спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур для експорту.	Великі обсяги виробництва, організаційна структура, експортні можливості.
	Кернел	Провідний виробник соняшникової олії, експортер зернових культур, зокрема конкурує з ПАП «Збаразьке» у сегменті олійних культур і зернових.	Доступ до великих експортних ринків, велика частка національного ринку.
3. Місцеві фермерські господарства	ФГ «Прогрес»	Невелике фермерське господарство, яке вирощує зернові та олійні культури.	Гнучкість, швидка реакція на ринкові зміни, можливість знижувати ціни на локальному ринку.
	ФГ «СМП»	Господарство, яке спеціалізується на овочівництві, має постійну клієнтську базу в регіоні.	Конкурентоспроможні ціни на овочі, стабільні продажі на місцевому ринку.

	СФГ «Колосок»	Селянське фермерське господарство, що вирощує різні культури, зокрема зернові, має конкурентні ціни завдяки прямим продажам на ринках області.	Прямі продажі, конкурентні ціни, локальна клієнтська база.
	ФГ «Пишківці»	Невелике фермерське господарство, яке вирощує зернові та олійні культури.	Гнучкість, швидка реакція на ринкові зміни, можливість знижувати ціни на локальному ринку.

У процесі аналізу враховано підприємства, що працюють у сфері сільського господарства та агропереробки, і здійснюють діяльність на території Тернопільської області та за її межами. Сильні конкуренти, такі як великі агрохолдинги та потужні місцеві підприємства, створюють тиск на ринок, що може впливати на позиції ПАП «Збаразьке». У таблиці наведені основні конкуренти, їхні характеристики та сегменти ринку, в яких вони конкурують з підприємством. Це дозволяє чітко оцінити конкурентне середовище та виявити можливості для підвищення конкурентоспроможності ПАП «Збаразьке».

Стратегії та інструменти просування продукції. Просування продукції є важливим елементом маркетингової стратегії ПАП «Збаразьке», адже ефективне використання інструментів просування сприяє зростанню обсягів продажу та підвищенню впізнаваності бренду серед цільових споживачів. ПАП «Збаразьке» використовує різноманітні методи та інструменти для просування своєї продукції, що дозволяє підприємству досягати своїх бізнес-цілей у конкурентному середовищі аграрного ринку.

Одним із основних каналів просування є реклама, яка є важливим інструментом для залучення нових клієнтів і підтримки лояльності існуючих. ПАП «Збаразьке» активно використовує:

- Традиційну рекламу - це рекламні оголошення в друкованих виданнях, спеціалізованих журналах аграрної тематики, а також на спеціалізованих радіостанціях і телеканалах.

- Зовнішню рекламу - білборди, банери та інші рекламні носії, що розташовуються на стратегічних точках поблизу сільськогосподарських регіонів і ринків.
- Інтернет-рекламу - за допомогою контекстної реклами, таргетованих оголошень в соціальних мережах, а також рекламних банерів на спеціалізованих аграрних платформах.

Ці методи сприяють збільшенню впізнаваності компанії серед потенційних покупців та підвищенню інтересу до продукції.

ПАП «Збаразьке» регулярно бере участь у спеціалізованих аграрних виставках та ярмарках. Це дозволяє підприємству:

- Налагоджувати нові ділові контакти.
- Ознайомлювати потенційних клієнтів з новими видами продукції.
- Збирати відгуки від споживачів, що допомагає коригувати асортимент та покращувати якість продукції.

Виставки є важливим інструментом для просування бренду на ринку, тому ПАП «Збаразьке» активно використовує цей канал просування для підтримки іміджу на національному та міжнародному рівнях.

ПАП «Збаразьке» здійснює просування продукції не лише через масові канали, але й за допомогою індивідуальних підходів до своїх постійних клієнтів. Для цього підприємство:

- Встановлює довгострокові договори з партнерами та клієнтами.
- Використовує пільгові ціни для постійних клієнтів, що сприяє зміцненню лояльності.
- Проводить спеціальні акції та пропонує знижки для нових покупців, що стимулює укладення нових контрактів.

Цей підхід дозволяє зміцнити позиції підприємства на ринку і забезпечити стабільність обсягів збуту.

З метою підтримки позитивного іміджу та формування довіри до бренду ПАП «Збаразьке» використовує методи паблік рілейшнз. Це включає:

- Розміщення публікацій у пресі та на аграрних порталах.

- Інтерв'ю з керівництвом підприємства, яке дозволяє продемонструвати досвід та надійність компанії.
- Організація прес-конференцій для обговорення нових досягнень та інвестицій в інновації.

Ці заходи допомагають підприємству не лише підтримувати довіру споживачів, але й привернути увагу з боку інвесторів та партнерів.

ПАП «Збаразьке» використовує різноманітні інструменти для просування своєї продукції, що дозволяє підприємству зберігати конкурентні переваги на аграрному ринку. Комбінація традиційних методів реклами, активності в соціальних мережах, участі у виставках, а також індивідуального підходу до клієнтів забезпечує підприємству стабільний попит на продукцію та сприяє формуванню позитивного іміджу бренду. Продовження вдосконалення системи просування дозволить компанії ще ефективніше досягати своїх бізнес-цілей і розширювати ринок збуту продукції.

Отже, за результатами аналізу маркетингового комплексу ПАП «Збаразьке» можемо зробити наступні висновки:

Продуктова стратегія: ПАП «Збаразьке» розвиває широкий асортимент сільськогосподарської продукції, що включає як традиційні культури (пшениця, ячмінь, цукровий буряк), так і нові напрямки (соя, кукурудза). Асортимент відповідає потребам як внутрішнього, так і зовнішнього ринку. Проте важливо продовжувати інвестувати в технології та інновації для покращення якості та збільшення обсягів виробництва, а також диверсифікувати асортимент, аби задовольняти змінні вимоги споживачів.

Цінова політика: Цінова стратегія ПАП «Збаразьке» базується на гнучкому підході, що дозволяє адаптувати ціни до різних умов ринку. Це включає як знижки для гуртових покупців та при укладанні довгострокових контрактів, так і можливість варіювати ціни в залежності від попиту і конкурентної ситуації. Проте, варто зазначити, що ціни в основному наближені до середнього рівня по галузі, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, але й не створює значних цінових переваг.

Канали збуту: ПАП «Збаразьке» використовує трирівневу систему каналів збуту, що включає підприємства дрібного гурту, оптових і роздрібних посередників. Така система дозволяє охопити широкий ринок, забезпечуючи зручний доступ до продукції для різних сегментів споживачів. Компанія активно співпрацює з великою кількістю посередників, що дозволяє не тільки збільшувати охоплення ринку, але й швидше реагувати на зміни попиту.

Комунікаційна стратегія: ПАП «Збаразьке» активно використовує традиційні канали комунікації, включаючи рекламні кампанії, участь у виставках і ярмарках, а також співпрацю з партнерами. Поряд з тим, важливо підвищити ефективність використання цифрових платформ для просування продукції. Враховуючи зростаючий вплив Інтернету, компанія могла б розглянути можливість активнішого використання онлайн-ресурсів для просування своїх товарів, залучення нових клієнтів і покращення зв'язків з існуючими партнерами.

Персонал та обслуговування клієнтів: Важливим елементом маркетингового комплексу є кваліфікований персонал і високий рівень обслуговування клієнтів. ПАП «Збаразьке» має систему навчання своїх працівників, що дозволяє забезпечити високу якість взаємодії з покупцями та партнерами. Однак є потреба в подальшому вдосконаленні комунікації з кінцевими споживачами для більш точного реагування на їхні потреби і зацікавленість у продукції.

Інновації та розвиток: ПАП «Збаразьке» активно інвестує в розвиток нових технологій, зокрема, відкриття насіннєвого заводу в 2020 році є важливим кроком на шляху до вдосконалення якості продукції. Проте компанії необхідно продовжувати вдосконалювати свої виробничі процеси і інвестувати в інновації для збереження конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції.

Висновки до розділу 2

ПАП «Збаразьке» є важливим гравцем у аграрному секторі з розвинутою виробничою базою та широким асортиментом продукції, що включає як сільськогосподарські культури, так і кормові продукти. Підприємство активно

розвиває свої потужності та впроваджує новітні технології, що позитивно впливає на ефективність його діяльності.

Аналіз господарської діяльності ПАП «Збаразьке» показав стійкий розвиток компанії, зростання обсягів виробництва та підвищення витрат на збут, що свідчить про активну маркетингову діяльність і стратегічні інвестиції в розширення ринку збуту та поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Оцінка поточного стану організації маркетингової діяльності підприємства показала, що на ПАП «Збаразьке» активно застосовуються різноманітні стратегії для просування продукції, що дозволяє йому підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Водночас, необхідно продовжувати вдосконалення маркетингових заходів для подальшого зміцнення позицій на ринку та покращення ефективності взаємодії з клієнтами.

На сьогоднішній день ПАП «Збаразьке» має централізований підхід до маркетингової діяльності, який зосереджений в центральному офісі в м. Збараж. За це відповідає комерційний директор, який займається розробкою нової продукції, рекламною діяльністю, просуванням продукції на ринку та іншими стратегічними питаннями. Однак відсутність відділу маркетингу або хоча б одного фахівця є серйозним недоліком.

Це обмежує можливості для детальнішого вивчення потреб місцевих споживачів та адаптації маркетингових стратегій до особливостей регіону. Додатково, без фахівця з маркетингу важко оперативно реагувати на зміни у попиті, поведінці споживачів та конкурентній ситуації в регіоні.

Ефективним рішенням стало б внесення змін до організаційної структури з частковою реорганізацією, що дозволить ефективніше керувати маркетинговою діяльністю на місцевому рівні, швидко реагувати на зміни попиту та краще адаптувати маркетингові стратегії до специфіки кожного регіону.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГУ НА ПАП «ЗБАРАЗЬКЕ»

3.1. Стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке»

Для досягнення конкурентних переваг та ефективного реагування на виклики сучасного ринку ПАП «Збаразьке» доцільно вдосконалити організаційну структуру, зокрема, посиливши маркетингову складову. Орієнтація на стратегічний розвиток маркетингової діяльності потребує не лише покращення управлінських процесів, але й оптимізації способів взаємодії з ринком. У цьому контексті важливо розглянути кілька ключових напрямів (рис.3.1):

Рис. 3.1. Вектор стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке»

Джерело: розроблено автором

1. **Створення відділу маркетингу.** Оскільки маркетингова діяльність наразі централізована в головному офісі в м. Збараж, варто розглянути можливість створення локального відділу маркетингу або введення окремих маркетингових спеціалістів на регіональному рівні. Це дозволить швидше реагувати на зміни ринкових умов і краще розуміти потреби місцевих споживачів. Завдяки цьому підприємство зможе оперативніше адаптувати маркетингові стратегії, формувати актуальні пропозиції для локального ринку та покращувати обслуговування клієнтів у кожному регіоні.

2. **Зміцнення ролі комерційного директора та спеціалізація обов’язків.** Комерційний директор відіграє важливу роль у реалізації маркетингової стратегії підприємства. Для посилення цієї ролі можна розширити його обов'язки, зокрема, додати функції контролю за виконанням регіональних маркетингових планів. Підпорядкування новоствореного регіонального маркетингового підрозділу безпосередньо комерційному директору підвищить ефективність координації маркетингових дій між головним офісом і місцевими відділеннями.

3. **Впровадження стратегічного планування маркетингової діяльності.** Для підвищення системності в маркетинговій діяльності доцільно запровадити стратегічне планування, яке б охоплювало всі регіони, де працює ПАП «Збаразьке». Це передбачає розробку річних і квартальних маркетингових планів, визначення пріоритетних ринків, цільових сегментів та оптимальних каналів просування продукції. Стратегічне планування дозволить керівництву підприємства оперативніше оцінювати результати маркетингових зусиль і за потреби вносити корективи.

4. **Підвищення якості внутрішньої комунікації та корпоративної культури.** Важливим аспектом ефективної маркетингової діяльності є налагоджена комунікація між відділами, які впливають на розробку та реалізацію маркетингових ініціатив. Запровадження регулярних зустрічей для обговорення результатів, актуальних питань і нових стратегій дозволить підвищити узгодженість у діяльності. Впровадження сучасних засобів зв'язку та комунікаційних інструментів, наприклад,

CRM-систем, сприятиме обміну інформацією між регіональними підрозділами та головним офісом.

5. **Збільшення інвестицій у маркетингові дослідження.** Проведення маркетингових досліджень є ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності продукції. У цьому контексті необхідно вкласти кошти у вивчення попиту, аналіз цільової аудиторії та моніторинг конкурентів. Результати таких досліджень допоможуть ПАП «Збаразьке» оптимізувати асортимент, коригувати ціни та покращувати маркетингові комунікації, що сприятиме більш чіткій адаптації до змін ринкових умов.

6. **Фокус на брендинг і позиціонування.** Для посилення конкурентної позиції підприємству доцільно більше уваги приділити брендингу, що допоможе сформувати впізнаваність і лояльність клієнтів. Розробка єдиного позиціонування продукції, яке буде враховувати регіональні особливості, дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність та залучити нових клієнтів.

Впровадження цих стратегічних напрямів сприятиме більш ефективному управлінню маркетинговою діяльністю, підвищенню гнучкості підприємства та його адаптації до динамічних умов аграрного ринку.

Далі розглянемо основні переваги та недоліки інтеграції маркетингових інструментів у систему управління ПАП «Збаразьке» шляхом покращення внутрішньої комунікації та корпоративної культури, а також створення окремого відділу маркетингу (рис. 3.2-3.3).

Ефективна маркетингова діяльність ПАП «Збаразьке» значною мірою залежить від якості внутрішньої комунікації та стану корпоративної культури. Вдосконалення цих аспектів сприятиме швидшому прийняттю рішень, покращенню координації між відділами, підвищенню рівня задоволеності співробітників, а також загальній конкурентоспроможності підприємства.

Корпоративна культура є одним із ключових факторів, який може вплинути на реалізацію маркетингової стратегії підприємства. Сильна корпоративна культура створює спільні цінності, формує відчуття спільності і мети серед співробітників, що

сприяє ефективнішій роботі в команді. Для ПАП «Збаразьке» розвиток корпоративної культури може стати базою для стабільного та довгострокового зростання.

Рис. 3.2. Організація маркетингу ПАП «Збаразьке» на основі підвищення рівня корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

Рекомендовані заходи щодо покращення корпоративної культури:

- *Формування єдиної місії та цінностей* компанії, які відповідатимуть стратегічним цілям у маркетингу. Це дозволить працівникам краще розуміти місце маркетингової діяльності у загальній діяльності підприємства та злагоджено працювати над досягненням спільних цілей.
- *Розробка програм мотивації та залучення співробітників* для заохочення ініціатив у сфері маркетингу. Це можуть бути гнучкі бонусні програми, можливості кар'єрного росту та навчання.
- *Проведення тренінгів з міжособистісної комунікації* для співробітників відділу маркетингу, відділу продажів та інших дотичних підрозділів, щоб сформувати відчуття команди та спільної відповідальності.

На підприємстві спостерігається високий потенціал для підвищення якості внутрішніх комунікацій між різними підрозділами, особливо у сфері маркетингу. Чітке й оперативне обмінювання інформацією між відділом маркетингу, комерційним відділом, фінансовим відділом та відділом продажів може суттєво підвищити ефективність маркетингових процесів. Це, своєю чергою, дозволить швидко реагувати на зміни попиту, коригувати маркетингові стратегії та уникати дублювання функцій.

Рекомендовані заходи для покращення внутрішньої комунікації включають:

- *Запровадження регулярних зустрічей між відділами* для обговорення поточних маркетингових кампаній, цінової політики та змін у попиті на продукцію.
- *Використання корпоративних платформ для обміну інформацією*. Наприклад, внутрішня платформа або система управління проєктами, де співробітники можуть бачити актуальну інформацію та спільно працювати над завданнями.
- *Розробка стандартів внутрішньої комунікації,* які передбачатимуть прозорі й короткі шляхи обміну інформацією між відділами, що унеможливить втрату важливих даних.

Покращення внутрішньої комунікації та корпоративної культури може суттєво вплинути на успішність маркетингових стратегій ПАП «Збаразьке». Це дозволить не лише краще розподіляти обов’язки та уникати конфліктів, але й забезпечить кращу координацію в межах реалізації маркетингових заходів.

Посилення корпоративної культури та ефективної комунікації дозволить ПАП «Збаразьке»:

- *Збільшити рівень залученості співробітників* до вирішення стратегічних завдань, зокрема у сфері маркетингу.
- *Підвищити лояльність персоналу*, що позитивно вплине на продуктивність роботи та зменшить плинність кадрів.
- *Покращити репутацію підприємства* серед партнерів та клієнтів завдяки єдиному підходу до якості обслуговування та швидкості вирішення питань.

Вдосконалення організації маркетингу через підвищення рівня внутрішньої комунікації та розвиток корпоративної культури дозволить ПАП «Збаразьке» ефективніше досягати своїх стратегічних цілей, збільшити рівень лояльності серед клієнтів та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Рис. 3.3. Проблеми організації маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке» у контексті створення відділу маркетингу

Джерело: розроблено автором

Організація ефективної маркетингової діяльності на ПАП «Збаразьке» потребує оптимальної структури, здатної швидко реагувати на зміни ринку та адаптувати маркетингові стратегії. Однією з ключових проблем на підприємстві є відсутність окремого маркетингового відділу, що ускладнює реалізацію сучасних маркетингових підходів та впровадження інновацій. Створення такого відділу має на меті не лише підвищити ефективність маркетингової діяльності, але й сприяти побудові стабільного конкурентного становища на ринку.

Основні проблеми забезпечення організації маркетингу на ПАП «Збаразьке» у контексті створення відділу маркетингу можна охарактеризувати наступним чином:

1. Обмеженість ресурсів для створення нового відділу. Формування окремого маркетингового відділу потребує додаткових фінансових та людських ресурсів. Підприємству необхідно виділити кошти для найму кваліфікованих спеціалістів з маркетингу, закупівлі відповідного програмного забезпечення та проведення навчання персоналу. В умовах обмеженого бюджету це може стати суттєвим викликом.

2. Недостатній досвід у маркетинговій діяльності серед наявного персоналу. Оскільки маркетингова функція раніше не була повноцінно реалізована на підприємстві, серед наявного персоналу може бракувати знань і досвіду, необхідних для розробки та реалізації маркетингових стратегій. Це ускладнює процес створення відділу, адже новопризначені фахівці потребуватимуть часу для адаптації та розвитку навичок.

3. Відсутність ефективної внутрішньої комунікації. Для результативної роботи відділу маркетингу необхідно налагодити ефективну внутрішню комунікацію між новим відділом і рештою структурних підрозділів підприємства. Проте на даний момент існує певна фрагментація комунікаційних процесів, що може призвести до непорозумінь, затримок у роботі та невідповідності дій між відділами.

4. Ризики несумісності корпоративної культури з маркетинговими цілями. На ПАП «Збаразьке» відсутній досвід впровадження маркетингових цілей у повсякденну діяльність. Це може призвести до конфліктів інтересів та труднощів у реалізації нових стратегій, які будуть здаватися не повністю узгодженими з існуючою корпоративною культурою. Щоб мінімізувати цей ризик, варто провести адаптацію корпоративної культури до нового підходу через навчання персоналу та комунікаційні заходи.

5. Невизначеність у виборі маркетингових стратегій та інструментів. В умовах високої конкуренції важливо використовувати такі маркетингові стратегії, які враховують специфіку ринку та потреби клієнтів. Проте без створення спеціалізованого маркетингового відділу підприємству важко точно визначити найефективніші інструменти просування та адаптувати їх до особливостей продукції та клієнтської бази.

Для успішного подолання наведених проблем ПАП «Збаразьке» рекомендується реалізувати такі кроки:

- Планування бюджету на створення відділу. Розробити фінансовий план, що передбачає необхідні інвестиції у створення маркетингового відділу. Це включає витрати на найм спеціалістів, програмне забезпечення для маркетингового аналізу та інші необхідні ресурси.
- Підвищення кваліфікації персоналу. Запровадити навчальні програми та тренінги для існуючого персоналу з основних напрямків маркетингу, що допоможе зменшити нестачу кваліфікованих кадрів та забезпечить перехідний етап до повноцінної роботи нового відділу.
- Налагодження внутрішніх комунікаційних процесів. Впровадити комунікаційну платформу для швидкого та ефективного обміну інформацією між новим відділом маркетингу та іншими підрозділами, що сприятиме оперативному реагуванню на зміни ринку та покращенню координації в роботі.
- Інтеграція маркетингових цілей у корпоративну культуру. Підтримати адаптацію корпоративної культури до нових умов через обговорення нових стратегічних завдань на внутрішніх зустрічах, організацію тренінгів з корпоративних цінностей та залучення працівників до процесу формування маркетингових цілей.
- Розробка стратегічного маркетингового плану**.** Визначити основні маркетингові цілі та розробити стратегічний план, що включатиме інструменти просування продукції та заходи з підвищення конкурентоспроможності, орієнтовані на специфіку аграрного ринку.

Впровадження відділу маркетингу на ПАП «Збаразьке» сприятиме підвищенню рентабельності підприємства, зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Переваги створення відділу маркетингу на ПАП «Збаразьке» (рис. 3.4):

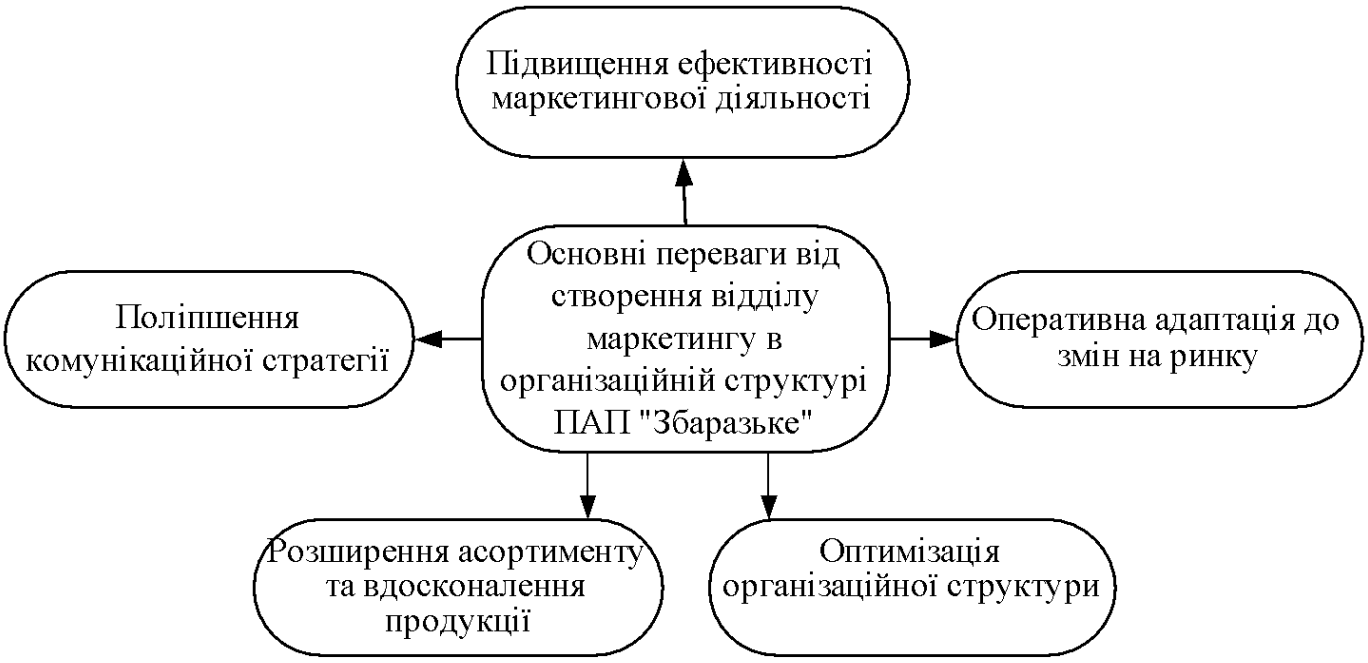

Рис. 3.4. Переваги впровадження відділу маркетингу на ПАП «Збаразьке»

Джерело: розроблено автором

1. Підвищення ефективності маркетингової діяльності: З виділеною командою фахівців маркетингова діяльність буде виконуватися на професійному рівні, що дозволить глибше вивчати ринок, проводити аналіз конкурентів і краще розуміти потреби клієнтів.

2. Поліпшення комунікаційної стратегії: Відділ маркетингу зможе ефективніше розробляти та реалізовувати комунікаційні заходи (рекламні кампанії, роботу з клієнтами та партнерами), що дозволить зміцнити імідж компанії та підвищити її впізнаваність.

3. Оперативна адаптація до змін на ринку: Наявність спеціалізованого відділу дозволяє швидше реагувати на зміну попиту, уподобання клієнтів та нові тренди на ринку, що забезпечує конкурентоспроможність компанії.

4. Розширення асортименту та вдосконалення продукції: Займаючись дослідженням ринку і вподобань клієнтів, відділ маркетингу може сприяти розвитку та оновленню продуктового портфеля, що може допомогти задовольняти ширше коло споживачів.

5. Оптимізація організаційної структури: Виокремлення маркетингових функцій в окремий підрозділ забезпечує чіткий розподіл обов’язків, покращує

взаємодію між відділами та дозволяє більш раціонально розподіляти ресурси на маркетингові цілі.

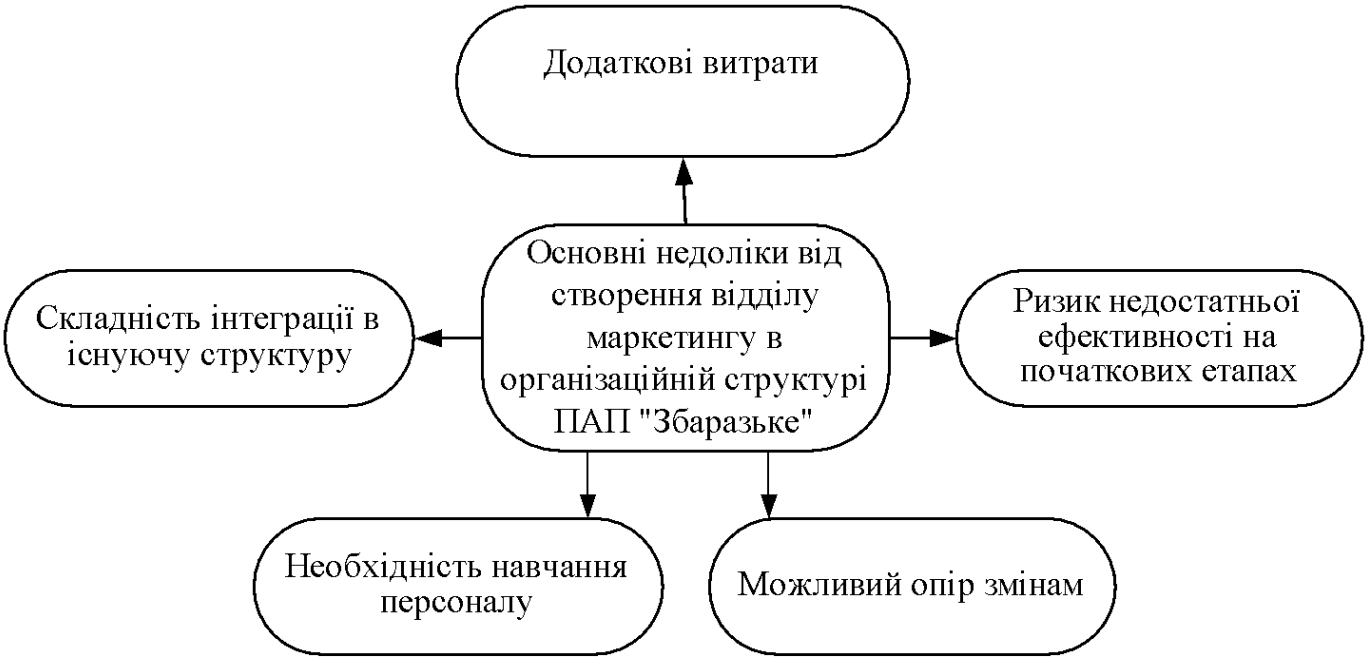

Рис. 3.5. Недоліки впровадження відділу маркетингу на ПАП «Збаразьке»

Джерело: розроблено автором

1. Додаткові витрати. Створення відділу маркетингу передбачає збільшення витрат на заробітну плату, навчання персоналу, утримання відділу та організацію маркетингових заходів.

2. Складність інтеграції в існуючу структуру. Впровадження нового підрозділу потребує певної реорганізації, що може призвести до певних труднощів із взаємодією між новим відділом і вже існуючими підрозділами компанії.

3. Необхідність навчання персоналу. Для забезпечення ефективної роботи відділу маркетингу необхідно залучати кваліфікованих фахівців або інвестувати в навчання поточних працівників, що потребує часу та ресурсів.

4. Можливий опір змінам. У процесі створення нового відділу деякі працівники можуть виявляти опір організаційним змінам, що може вплинути на атмосферу в колективі та перехідний період впровадження змін.

5. Ризик недостатньої ефективності на початкових етапах: На початку роботи відділ може не досягати очікуваної ефективності через відсутність досвіду і потребу в адаптації до специфіки підприємства, що може тимчасово знизити показники рентабельності інвестицій у маркетинг.

Зважаючи на наведену інформацію, слід підкреслити, що створення окремого відділу маркетингу на ПАП «Збаразьке» саме по собі не є достатнім. Важливо забезпечити ефективну взаємодію цього відділу з іншими підрозділами підприємства. На цьому етапі виникає проблема інтеграції відділу маркетингу в загальну структуру компанії. Фінансові обмеження та обмежені масштаби діяльності ПАП «Збаразьке» не дозволяють досягти такого рівня розвитку маркетингової організації, який був би можливий за інших умов. Схему інтеграції відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства показано на рис. 3.6.

Рис. 3.6 Схема інтеграції відділу маркетингу з іншими підрозділами ПАП «Збаразьке»

Джерело: розроблено автором

Основні типи організаційних структур для відділів маркетингу поділяються на кілька категорій: функціональні, продуктові, ринкові, регіональні, орієнтовані на споживачів, матричні та інші. Для підприємств агропромислового комплексу найбільш ефективними є функціональна, продуктова та регіональна організаційні

структури. Наприклад, якщо підприємство здійснює продажі своєї продукції на кількох регіональних ринках, то оптимальним вибором є регіональна структура управління маркетингом. У випадку, коли підприємство спеціалізується на виробництві обмеженого асортименту товарів, що мають різні характеристики та канали збуту, доцільно використовувати продуктову структуру. Функціональна організаційна структура маркетингу підходить для підприємств, де продукція є однорідною, і маркетингові функції можна чітко розподілити по окремих напрямках.

Створення відділу маркетингу потребує значних фінансових витрат, таких як зарплати співробітникам, проведення маркетингових досліджень, організація рекламних кампаній та інші. Однак, для агропромислових підприємств, які планують збільшити масштаби своєї діяльності, розширити ринки збуту і реалізувати стратегію інтенсивного збуту, створення відділу маркетингу є економічно доцільним і виправданим кроком.

Альтернативно, ПАП «Збаразьке» може скористатися послугами зовнішніх фахівців для виконання маркетингових заходів. Залучення висококваліфікованих зовнішніх спеціалістів надасть підприємству професіоналізм і досвід, що необхідний для ефективної реалізації маркетингових стратегій. Проте варто зазначити, що таке рішення пов'язане з високими витратами, а також потребує передачі підприємством конфіденційної інформації.

Зовнішні фахівці можуть виконувати такі маркетингові функції:

- Проведення маркетингових досліджень.
- Організація рекламних кампаній.
- Розробка заходів активного збуту насіннєвого матеріалу.
- Прогнозування діяльності підприємства та ринкових змін.

Іншим варіантом є введення штатної посади маркетолога, який відповідатиме за маркетингові функції, найбільш актуальні для підприємства. Такими функціями є:

- Проведення досліджень ринку.
- Формування каналів розподілу.
- Пошук нових ринків збуту.
- Формування асортиментної політики.
- Вибір та обґрунтування маркетингових стратегій.
- Створення та реалізація стратегій просування продукції.

- Пошук нових методів просування на ринку.

Цей варіант є економічно вигідним, оскільки вимагає лише витрат на оплату праці та забезпечення реалізації маркетингових заходів.

Крім того, можна передати маркетингові функції іншим підрозділам підприємства або менеджерам. Наприклад, дослідження ринку, формування збутових стратегій та використання інструментів маркетингових комунікацій можуть бути делеговані керівникам відділів. Втім, хоча цей варіант має менші витрати, його ефективність може бути дещо нижчою через відсутність спеціалізації та досвіду в маркетингових питаннях (рис.3.7).

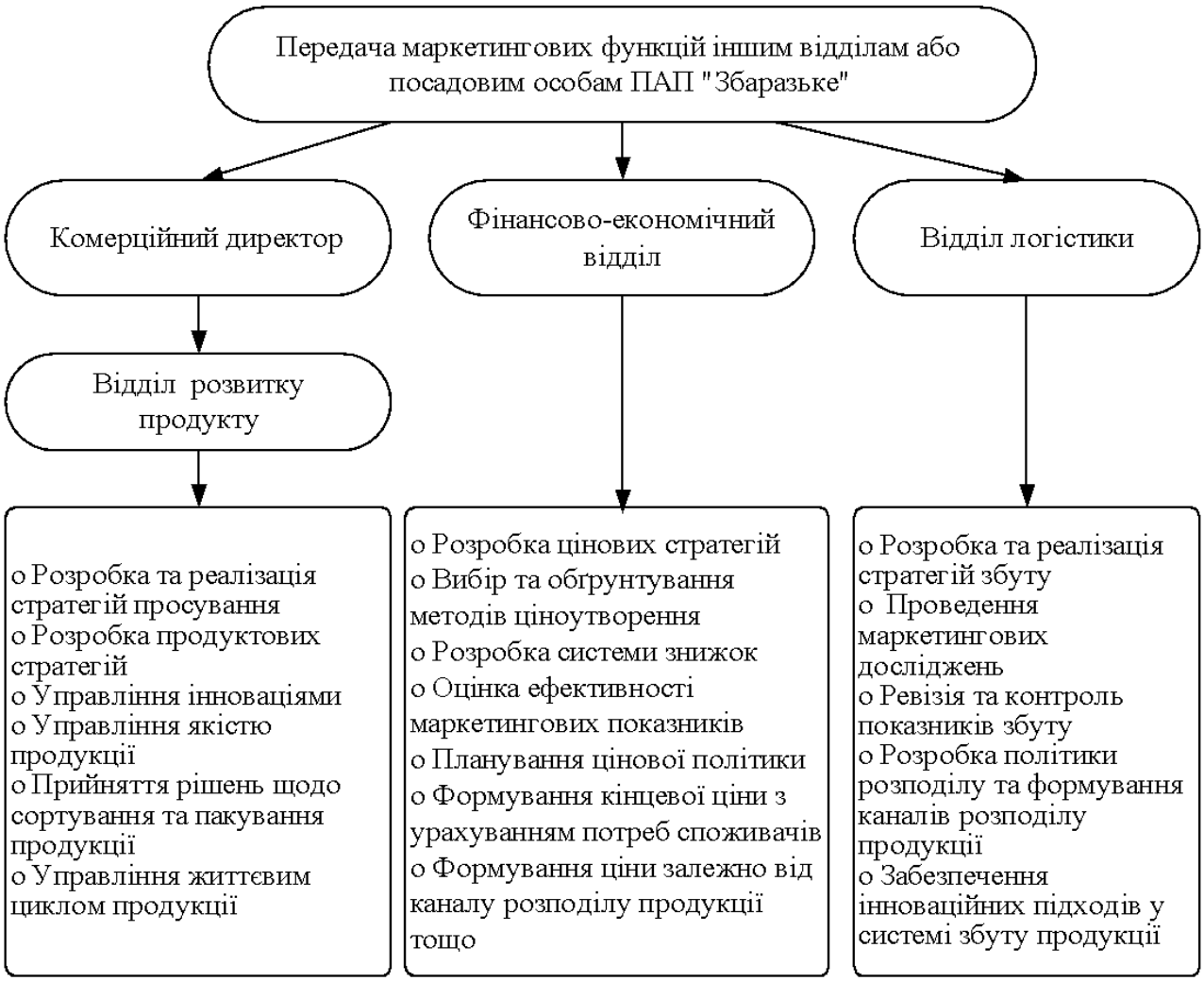

Рис. 3.7. Організація маркетингової діяльності на ПАП «Збаразьке» через делегування основних маркетингових функцій іншим відділам або окремим співробітникам

Джерело: розроблено автором

Розглянуті напрями організації маркетингу на ПАП «Збаразьке» спрямовані на забезпечення кращого задоволення потреб споживачів, відповідність виробництва вимогам ринку та підвищення ефективності маркетингових заходів. Переваги різних моделей організації маркетингу для ПАП «Збаразьке» детально відображені на рис. 3.8.

Напрями організації маркетингу	Можливості застосування напряму організації маркетингу в діяльності ПАП "Збаразьке"
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 маркетингової діяльності може призвести до конфліктів між відділами підприємства.

Рис. 3.8. Оцінка доцільності впровадження основних напрямів організації маркетингової діяльності на ПАП «Збаразьке»

Джерело: розроблено автором

Залежно від того, як буде організовано маркетинг на ПАП «Збаразьке», будуть визначатися питання вибору та реалізації маркетингових стратегій, що застосовуються в діяльності підприємства (рис. 3.9).

Рис. 3.9. Взаємозв'язок напрямів організації маркетингу з маркетинговими стратегіями на ПАП «Збаразьке»

Джерело: розроблено автором

Запропоновані напрями організації маркетингу на ПАП «Збаразьке» мають потенціал для досягнення бажаних результатів, проте їх вибір повністю залежить від ряду факторів, таких як масштаби діяльності підприємства, стратегічна політика

керівництва, наявність фінансових та трудових ресурсів, а також стадія розвитку підприємства.

Окрім визначення напрямків організації маркетингу на ПАП «Збаразьке», критично важливим є забезпечення належного управління цією діяльністю. Для цього потрібно дотримуватися кількох основних принципів, які створять умови для ефективного управління маркетингом на підприємстві:

- Маркетингова компетентність управлінського апарату, що передбачає наявність у топ-менеджерів та інших керівників підприємства необхідних знань та навичок для ухвалення маркетингових рішень.
- Стратегічна орієнтація діяльності підприємства, яка передбачає чітке визначення маркетингових цілей у рамках загальної стратегії розвитку компанії.
- Гнучкість та адаптивність системи маркетингового управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, включаючи економічні, соціальні та технологічні фактори.
- Маркетингове проникнення в усі підсистеми підприємства, що забезпечить інтеграцію маркетингу з усіма іншими функціями організації.
- Узгодженість і взаємодія маркетингових зусиль на всіх рівнях управління, що забезпечить єдину стратегію та консистентність в маркетингових заходах.
- Забезпечення маркетингового розвитку, що включає постійну оптимізацію та вдосконалення маркетингових стратегій.
- Контроль маркетингових показників діяльності підприємства, що дозволить оцінювати ефективність маркетингових заходів та коригувати їх у разі потреби.
- Впровадження новітніх методів і постійний маркетинговий аналіз, що дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни на ринку та використовувати сучасні інструменти для досягнення конкурентних переваг.

Ці принципи є ключовими для успішного управління маркетингом та забезпечення сталого розвитку ПАП «Збаразьке» в умовах динамічного ринкового середовища.

3.2. Проектування нової організаційної структури управління маркетингом для ПАП «Збаразьке»

Проаналізувавши фактори, що впливають на організацію маркетингового управління на підприємстві ПАП «Збаразьке», ми визначили кілька альтернативних підходів до вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності:

Варіант 1. Створення окремої посади маркетолога в штатному розписі ПАП «Збаразьке». Цей підхід дозволяє спеціалізуватися на маркетингових функціях, забезпечити чітку відповідальність за виконання завдань, зокрема дослідження ринку, просування продукції, формування каналів збуту тощо. Це може забезпечити більш систематичний підхід до маркетингової діяльності, а також дозволити оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Варіант 2. Розширення функцій комерційного директора, включаючи додаткові обов'язки, пов'язані з маркетинговою комунікаційною політикою та управлінням асортиментом. Цей варіант дозволяє оптимізувати використання вже існуючих ресурсів, зокрема кадрових, не збільшуючи чисельність штату. Проте, він може призвести до перевантаження існуючих працівників і потребує додаткових зусиль для розподілу часу між виконанням основних та маркетингових завдань.

Для оцінки ефективності запропонованих варіантів та можливості їх впровадження на практиці було проведено чисельний експеримент за допомогою якісного аналізу. Особисті інтерв'ю з комерційним директором, менеджером підприємства та працівниками служби логістики дозволили оцінити можливі зміни показників для кожного з варіантів, що представлені в таблиці 3.1.

Запропоновані варіанти організаційних змін на ПАП «Збаразьке» дають змогу оцінити доцільність створення спеціалізованого відділу маркетингу або реорганізації функцій вже існуючого комерційного відділу. Кожен з варіантів має свої переваги та обмеження, і його вибір залежатиме від конкретних умов та стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.1

Показники для оцінки варіантів організації маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке»

Показники	Варіант 1 Створення посади маркетолога	Варіант 2 Розширення функцій комерційного директора
Кількість витрат на маркетинг	Збільшення витрат на оплату праці та організацію роботи відділу	Збереження поточних витрат на управлінський склад
Ефективність маркетингових заходів	Підвищення ефективності завдяки фахівцеві, що спеціалізується на маркетингу	Можливі проблеми через перевантаження комерційного директора
Гнучкість у реагуванні на зміни	Висока, завдяки спеціалізованій посаді	Помірна, обмежена кадровими ресурсами
Ризик недофінансування маркетингу	Помірний, залежить від бюджету на нову посаду	Низький, оскільки не потребує додаткових витрат
Адміністративне навантаження	Збільшення через створення нового підрозділу	Невелике, але можливе перевантаження існуючого персоналу

Проведемо оцінку ефективності цих варіантів, що дозволить нам обрати найбільш оптимальний шлях для покращення маркетингової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку (табл. 3.2).

Слід зазначити, що показник затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів розраховується як сума зважених часткових показників, серед яких: невизначеність, відсутність досвіду у працівника в процесі вирішення завдань, опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення, нестача часу на оцінку альтернатив і прийняття оптимальних рішень, відсутність необхідних знань у певних питаннях, а також погане інформаційне забезпечення.

Ці показники є якісними, і їх значення було отримано за допомогою експертів підприємства, зокрема, комерційного директора, менеджера та працівників служби логістики. Оскільки за другим варіантом організації маркетингу кількість посад залишається незмінною, значення всіх часткових показників було зафіксовано на рівні 1. Вагомість кожного з цих показників була прийнята рівною та становила 0,167.

Таблиця 3.2

Оцінка варіантів організації маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке»

Часткові показники затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів	Варіант організації 2			Варіант організації 1					
				Значення сценарію:			Зважене значення сценарію:		
	Значення	Вагомість	Зважене значення	Песимістичного	Реального	Оптимістичного	Песимістичного	Реального	Оптимістичного
Невизначеність	1	0,167	0,167	0,9	1	1,1	0,150	0,167	0,184
Недостатній досвід у працівників для вирішення завдань	1	0,167	0,167	0,9	1	1,1	0,150	0,167	0,184
Опір з боку вищого керівництва до фінансування маркетингових рішень	1	0,167	0,167	0,7	0,8	0,9	0,117	0,134	0,150
Брак часу на аналіз альтернатив і прийняття оптимальних рішень	1	0,167	0,167	0,2	0,3	0,4	0,033	0,05	0,067
Недостатні знання у певних питаннях	1	0,167	0,167	0,3	0,4	0,5	0,050	0,067	0,084
Низька якість інформаційного забезпечення	1	0,167	0,167	0,4	0,5	0,6	0,067	0,084	0,100

Джерело: власні розрахунки

На етапі реалізації третього етапу імітаційного моделювання ми застосували програмне забезпечення MS Excel, використовуючи вбудовану математичну функцію СЛЧИС для генерації випадкових значень. Вихідними даними для моделювання були зазначені показники: невизначеність, відсутність досвіду у працівників, опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення, нестача часу на оцінку альтернатив, відсутність знань та погане інформаційне забезпечення.

Для кожної змінної були задані відповідні формули розрахунку. Після копіювання та вставлення формул 499 разів у чарунки, нам вдалося отримати

генеральну сукупність з 500 імітацій, що включала випадкові значення як для вихідних, так і для результуючих показників.

Результати імітаційного аналізу для обраного варіанту організаційної структури показали, що середнє значення показника затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів склало 0,4677, стандартне відхилення цього показника становить 0,0245, а коефіцієнт варіації складає 19,08%. Ці результати свідчать про невелику варіативність і показують, що затримки в реалізації маркетингових рішень можуть бути піддані мінімальним коливанням, але все ж існують деякі ризики, які потребують врахування при організації маркетингової діяльності.

Таблиця 3.3

Значення статистичних показників

Статистичні показники	Значення показників
Середнє значення	0,468
Стандартне відхилення	0,025
Коефіцієнт варіації	19,083
Мінімум	0,392
Максимум	0,54

Згідно з максимальними значеннями результуючих показників, максимальне значення затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів складе 0,54, а мінімальне значення цього показника буде 0,392. Це свідчить про деякі коливання в часі реалізації маркетингових заходів, які можуть бути враховані при розробці стратегії і планування маркетингової діяльності.

На основі проведеного нами аналізу за допомогою імітаційного моделювання можна стверджувати, що перший варіант організаційної структури маркетингової діяльності, що передбачає створення окремої структурної одиниці, є менш ризикованим у порівнянні з другим варіантом, де не планується введення посади маркетолога.

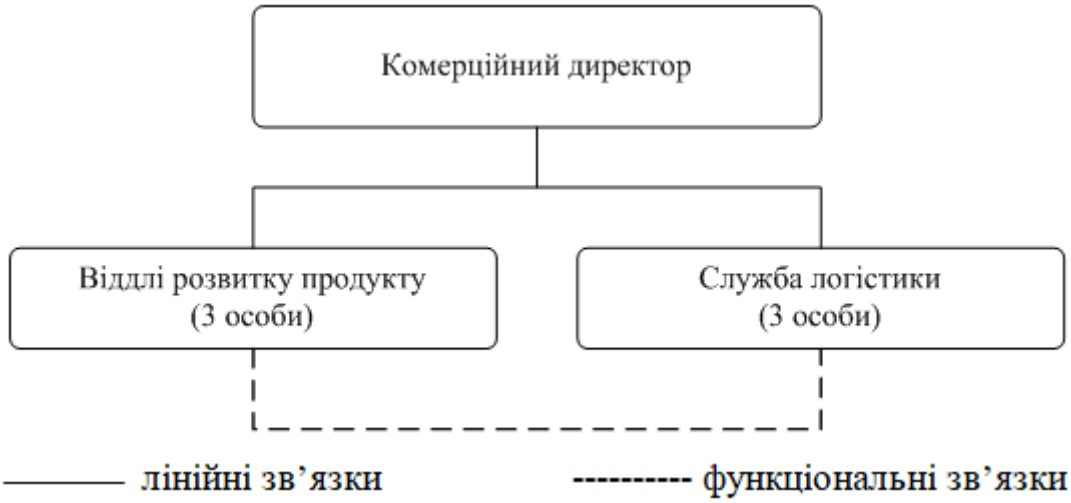

Рис. 3.10. Поточна організаційна структура маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке»

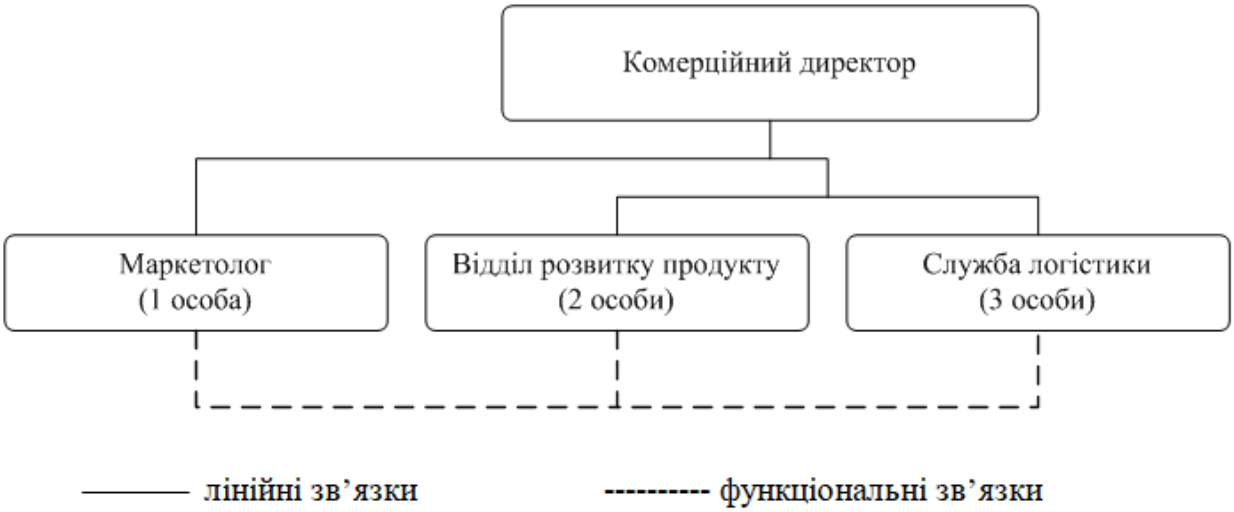

Рис. 3.11. Покращена організаційна структура маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке»

Джерело: розроблено автором

Вибір організаційної структури маркетингу для ПАП «Збаразьке» залежить від багатьох факторів, що створюють різноманітні ситуації та підвищують рівень невизначеності. Однак в умовах, що склалися, доцільно виокремити посаду маркетолога в штатному розписі підприємства. Таке рішення вимагає не лише економічного обґрунтування, але й детальної організаційної регламентації обов'язків працівників, що буде розглянуто в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи магістра.

3.3. Регламентація функцій структурних підрозділів та оцінка ефективності впровадження запропонованих змін

У процесі якісного оцінювання варіантів організаційних структур ми визначили, що найбільш ефективним рішенням для ПАП «Збаразьке» є виокремлення окремої посади маркетолога в штатному розписі підприємства. Це дасть змогу зосередитися на важливих аспектах маркетингової діяльності, забезпечити більш ефективну взаємодію між підрозділами та оптимізувати процеси прийняття рішень, що в свою чергу сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Враховуючи специфіку діяльності ПАП «Збаразьке», ми виділили такі основні функціональні напрямки маркетингової діяльності:

1. **Маркетингова збутова діяльність** – включає розробку стратегій збуту, управління каналами розподілу продукції, моніторинг ефективності каналів, прогнозування попиту на продукцію та оптимізацію процесу продажу.

2. **Товарна та товарно-інноваційна діяльність** – охоплює розробку і реалізацію нових продуктів, дослідження ринку, вдосконалення існуючого асортименту та управління життєвим циклом продукції.

3. **Цінова політика** – включає визначення цінової стратегії на продукцію, аналіз конкурентного середовища, адаптацію цін до змін на ринку та потреб споживачів.

4. **Комунікаційна політика** – включає стратегічне планування рекламних кампаній, створення брендових комунікацій, управління зв’язками з громадськістю та реалізацію заходів для підтримки позитивного іміджу підприємства.

Для кожного з цих напрямів ми визначили перелік основних функцій, які є необхідними для забезпечення належної маркетингової діяльності. Ці функції наведено в таблиці 3.4, що дає змогу чітко розмежувати обов'язки та відповідальність між працівниками, а також сприяє більшій структурованості та організованості в роботі.

Запровадження посади маркетолога в організаційну структуру дозволить підприємству повною мірою реалізувати всі аспекти маркетингової діяльності. Одним з важливих напрямів стане забезпечення належного рівня реклами та

стимулювання збуту, що особливо актуально за умов підвищеної конкуренції на ринку. Завдяки маркетологу підприємство зможе оперативно реагувати на активізацію промо-акцій з боку конкурентів і вчасно розробляти контрзаходи, що допоможе зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 3.4

Розподіл посадових обов'язків працівників ПАП «Збаразьке» за основними напрямами маркетингової діяльності

Посада	Основна мета діяльності	Посадові обов'язки
1	2	3
Комерційний директор	Забезпечення сталого фінансового росту підприємства через ефективне управління збутовою діяльністю, максимізацію доходів та зниження витрат, формування та реалізацію комерційної стратегії підприємства.	1. **Розробка фінансових планів**: складання планів доходів і витрат підприємства, управління бюджетами, що стосуються маркетингових та комерційних функцій. 2. **Управління взаємовідносинами з партнерами**: встановлення та підтримка ділових відносин з постачальниками, партнерами, дистриб'юторами, організація переговорів. 3. **Оцінка ризиків**: виявлення та мінімізація ризиків, які можуть вплинути на маркетингові та збутові процеси, включаючи економічні, політичні та соціальні фактори. 4. **Координація роботи з іншими відділами**: забезпечення належної співпраці між відділами продажу, маркетингу, розвитку продукту та логістики для досягнення загальних цілей. 5. **Контроль за виконанням стратегічних планів**: моніторинг і коригування виконання планів і програм підприємства, аналіз результатів досягнення поставлених цілей. 6. **Формування та розвиток команди**: навчання, мотивація та оцінка роботи команди, рекрутинг нових співробітників для відділу продажу та маркетингу. 7. **Управління корпоративною культурою**: розробка політик і процедур, що сприяють підтримці здорової робочої атмосфери в компанії.
Відділ розвитку продукту	Створення та впровадження інноваційних продуктів, що відповідають вимогам ринку та споживачів, з урахуванням трендів та технологічних змін	1. **Розробка нових продуктів**: аналіз попиту і потреб споживачів, розробка концепцій нових продуктів, оцінка їх ЖЦ. 2. **Управління життєвим циклом продукції**: контроль за етапами від розробки до виведення з ринку, проведення досліджень для постійного удосконалення продукції. 3. **Забезпечення інновацій**: пошук нових технологій і підходів для виробництва продукції, застосування новітніх розробок для покращення якості товарів. 4. **Контроль якості продукції**: координація роботи з технічними та виробничими відділами для забезпечення відповідності продукції стандартам. 5. **Аналіз конкурентів і трендів**: дослідження конкурентних пропозицій, аналіз нових техногій для поліпшення асортименту.

Продовження табл. 3.4

Маркетолог	Розробка та впровадження маркетингових стратегій, спрямованих на просування продуктів підприємства на ринку, підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та зміцнення лояльності існуючих.	1. **Проведення маркетингових досліджень**: аналіз споживацьких потреб, вивчення поведінки клієнтів, визначення ринкових трендів та конкурентних переваг. 2. **Розробка маркетингових стратегій**: створення та реалізація стратегій для просування продукції nf позиціонування бренду/ 3. **Формування маркетингових комунікацій**: планування та координація рекламних кампаній, взаємодія з медіа, організація участі у виставках та інших заходах. 4. **Підготовка рекламних матеріалів**: створення контенту для просування продукції в цифрових і традиційних каналах. 5. **Аналіз ефективності маркетингових кампаній**: вимірювання результатів рекламних акцій, коригування стратегій на основі отриманих даних. 6. **Розробка політики бренду**: управління іміджем підприємства, забезпечення стабільності і послідовності бренду на ринку. 7. **Пошук нових каналів збуту та ринків**: вивчення нових можливостей для розширення присутності на ринку, розробка планів для виходу на нові ринки.
Відділ логістики	Забезпечення ефективної та безперебійної доставки продукції від виробника до кінцевого споживача, оптимізація логістичних процесів, зниження витрат транспортуваня та складування, забезпечення своєчасності і точності виконання замовлень.	1. **Організація доставки продукції**: планування та координація транспортування, управління доставкою товарів у відповідні терміни та в найкращих умовах. 2. **Управління запасами**: планування потреб в матеріалах та сировині, забезпечення безперервності виробничого процесу.3. **Контроль за складським обігом**: забезпечення правильного зберігання та обліку продукції на складах. 4. **Оптимізація витрат на логістику**: пошук та впровадження нових шляхів для зниження витрат на транспортування та зберігання. 5. **Розробка і управління схемами розподілу продукції**: планування каналів постачання, вибір постачальників, взаємодія з зовнішніми перевізниками. 6. **Контроль над взаємодією з клієнтами**: забезпечення високого рівня обслуговування замовників, організація зворотного зв’язку і взаємодії з клієнтами.

Джерело: складено автором

Також маркетолог буде відповідати за ефективне управління комунікаціями підприємства, включаючи реалізацію випереджальних комунікаційних стратегій, що дозволить встановити міцні зв'язки з потенційними та існуючими клієнтами, а також зміцнити імідж підприємства в цілому. Це допоможе забезпечити стабільне зростання попиту на продукцію, підвищити лояльність споживачів та створити довгострокову конкурентну перевагу для ПАП «Збаразьке».

Для нової посади маркетолога пропонуємо залучити кандидата з досвідом роботи у сфері маркетингу, надаючи перевагу тим претендентам, які мають вищу економічну освіту за спеціальністю «Маркетинг» та досвід роботи в аграрному секторі. Такий підхід дозволить зекономити час на ознайомлення з галузевими особливостями роботи підприємства. Крім того, цей працівник повинен бути творчою, організованою та відповідальною особою, здатною до виконання поставлених завдань. У разі, якщо новому співробітнику не вистачатиме досвіду в галузі комунікацій, рекомендуємо забезпечити його участь у тренінгах, організованих за кошти підприємства, для набуття практичних навичок у сфері комунікацій. Також важливо, щоб він постійно вдосконалював свої знання, використовуючи Інтернет-ресурси та фахову літературу.

Як альтернативу, можна перевести на посаду маркетолога одного з менеджерів, який навчається на заочному відділенні за спеціальністю «Маркетинг» і відповідає вищезазначеним вимогам. Частину його поточних обов'язків доцільно розподілити між іншими менеджерами, щоб забезпечити безперервність роботи.

Розробка організаційної структури також включає створення посадових інструкцій. Положення про нову посаду буде розроблятися на основі розподілу функцій між підрозділами і затверджуватиметься директором ПАП «Збаразьке». Оскільки ця посада є новою, розробка положення буде здійснюватися безпосереднім керівником – комерційним директором підприємства.

Для оцінки запропонованих організаційних заходів ми визначили два основні показники ефективності: економічну ефективність та ефективність за неекономічними показниками, які відображають зміну оперативності прийняття рішень. Для цього була використана діаграма Парето, що дозволяє візуалізувати вплив основних факторів на процеси прийняття рішень.

1. Показник економічної ефективності пропонованих організаційних заходів

Для оцінки економічної ефективності витрат на управління маркетингом використовуємо наступну формулу [87, с.183]:

$$Еву = \frac{От.п.}{Ву} \quad (3.1)$$

де $О_{т.п.}$ - річний обсяг валової продукції (заплановано зростання на 18% порівняно із 2023 роком);

$В_у$ – сумарні річні витрати на управління маркетингом.

Витрати на управління маркетингом залишаться на рівні попереднього року, оскільки кількість працівників не зміниться. Проте, зважаючи на заплановане підвищення заробітної плати, оскільки частина її формується як відсоток від обсягу продажу (5% від обсягу продажу), разом із одноразовими витратами на тренінг для маркетолога (5000 грн.), які будуть включені в загальні витрати. Тренінг необхідний для набуття маркетологом практичних навичок з розробки, організації та бюджетування маркетингових заходів.

Згідно з розрахунками:

$$Е_{ву}=\frac{1307700*1,18}{83200}=358 \quad (3.2)$$

Цей показник свідчить про те, що на кожну гривню витрат на заробітну плату працівникам маркетингової сфери припадає 358 грн. валової продукції.

2. Оцінка зміни оперативності прийняття маркетингових рішень за допомогою діаграми Парето

Діаграма Парето використовується для ідентифікації ключових факторів, що впливають на якість процесу, зокрема, на оперативність прийняття маркетингових рішень. Це стовпчикова діаграма, впорядкована за спаданням частоти виникнення подій. Для побудови діаграми Парето були виконані такі етапи:

І. Визначення основних причин затримки прийняття та виконання маркетингових рішень за старої та нової організаційної структури. В ході інтерв'ю з працівниками маркетингового підрозділу ПАП «Збаразьке» та аналізу літературних джерел було виявлено кілька основних факторів, що затримують процес прийняття рішень:

- Невизначеність (рішення є не програмованими);

- Відсутність досвіду у працівників у вирішенні питань, переважно щодо реклами, стимулювання збуту та зв'язків із громадськістю;
- Опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення;
- Нестача часу на оцінку альтернатив і прийняття оптимальних рішень;
- Відсутність спеціальних знань стосовно конкретних питань, що потребують додаткового вивчення;
- Погане інформаційне забезпечення (відсутність архіву попередніх рішень і маркетингових заходів, даних про ефективність рішень, бази даних про посередників, інформації про конкурентів).

II. Визначення тривалості часу, протягом якого проводились дослідження. Дослідження тривали протягом одного місяця (вересень 2024р.). За цей час працівники підприємства фіксували всі перешкоди, що виникали при прийнятті маркетингових рішень. Зібрана інформація була передана нам щотижня для подальшого аналізу.

3. Заповнення контрольних карт і формування зведеної аналітичної таблиці. Після цього була створена зведена таблиця, що дозволила визначити основні перешкоди для оперативного прийняття рішень та побудувати діаграму Парето, яка візуалізує ці фактори (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Приклад контрольної карти причин затримки в ухваленні маркетингових рішень або невиконання маркетингових заходів

Працівник: маркетолог		Дата: 01.09.2024-30.09.2024
Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Число прийняття рішення/нереалізації заходу	Частота
Невизначеність	I I I I	4
Недостатній досвід у працівників для вирішення завдань	I I I	3
Опір з боку вищого керівництва до фінансування маркетингових рішень	I	1
Брак часу на аналіз альтернатив і прийняття оптимальних рішень	I I	2
Недостатні знання у певних питаннях	I I	2
Низька якість інформаційного забезпечення	I	1
РАЗОМ		13

Джерело: складено автором

Ми згрупували отримані дані, розрахували частоти їх виникнення та внесли до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Аналітичні дані 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
Недостатній досвід у працівників для вирішення завдань	3,33	73	245	0,71
Опір з боку вищого керівництва до фінансування маркетингових рішень	2,78	61	306	0,87
Брак часу на аналіз альтернатив і прийняття оптимальних рішень	0,86	19	325	0,93
Недостатні знання у певних питаннях	0,73	16	341	0,97
Низька якість інформаційного забезпечення	0,46	10	351	1,00
Разом	16,0*	351		

* - 16% усіх маркетингових рішень під час періоду дослідження були відкладені або не реалізовані через затримки в прийнятті рішень.

Джерело: складено автором

На основі даних таблиці 3.6 та прогнозованих значень частот і часток причин низької оперативності в ухваленні маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів було створено таблицю 3.7. Прогнозні показники отримано з таких міркувань:

- Після оптимізації організаційної структури маркетингової діяльності рівень нестачі знань щодо певних питань має зменшитися на 60%, оскільки новий працівник-маркетолог буде кваліфіковано вирішувати маркетингові завдання.
- Погане інформаційне забезпечення також має зменшитися щонайменше на 50%, оскільки до посадових обов'язків працівників буде додано функції з проведення маркетингових досліджень і моніторингу маркетингового середовища.

- Опір з боку вищого менеджменту щодо фінансування маркетингових рішень очікувано знизиться приблизно на 20% завдяки ефективній реалізації маркетингових заходів.
- Протягом першого року затримки, спричинені нестачею досвіду у працівника в ухваленні рішень, залишатимуться на тому ж рівні.
- Затримки через фактор невизначеності також залишатимуться без змін.
- Брак часу для оцінки всіх альтернатив та ухвалення оптимальних рішень скоротиться на 70%, оскільки частина повноважень комерційного директора буде передана новому маркетологу, що дозволить раціональніше розподілити робочий час.

Отримані дані для порівняння діаграм Парето для наявної та вдосконаленої організаційної структури маркетингової діяльності відображені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Зведена таблиця показників до і після вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке»

Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Питома вага затримок, %		Загальна частота затримок	
	існуюча оргструктура	вдосконалена оргструктура	існуюча оргструктура	вдосконалена оргструктура
Невизначеність	7,84	3,136	172	69
Недостатній досвід у працівників для вирішення завдань	3,33	1,665	73	37
Опір з боку вищого керівництва до фінансування маркетингових рішень	2,78	2,224	61	49
Брак часу на аналіз альтернатив і прийняття оптимальних рішень	0,86	0,86	19	19
Недостатні знання у певних питаннях	0,73	0,73	16	16
Низька якість інформаційного забезпечення	0,46	0,138	10	3
Разом	16,0	8,753	351	192

Джерело: складено автором

4. Побудовано діаграми Парето: початкову (відображає показники за чинною організаційною структурою) та діаграму Парето після оптимізації організаційної структури маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке». На цих діаграмах ліва вертикальна вісь представлена абсолютними значеннями, а права – відносними.

Кожен стовпчик показує абсолютне значення для відповідної категорії, тоді як ламана лінія ілюструє накопичені відносні значення.

Таблиця 3.8

Зведена аналітична таблиця даних для оцінки ефективності вдосконаленої організаційної структури ПАП «Збаразьке» (прогноз)

Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Загальна частка затримок прийняття рішення/ нереалізації заходу	Нагромад-жена частота	Нагромад-жена відносна частота
Невизначеність	69	69	0,36
Недостатній досвід у працівників для вирішення завдань	37	106	0,55
Опір з боку вищого керівництва до фінансування маркетингових рішень	49	155	0,8
Брак часу на аналіз альтернатив і прийняття оптимальних рішень	19	174	0,9
Недостатні знання у певних питаннях	16	190	0,98
Низька якість інформаційного забезпечення	3	193	1,00
Разом	193		

За даними таблиці 3.8 нами побудовано дві діаграми Парето (рис. 3.12. та рис. 3.13).

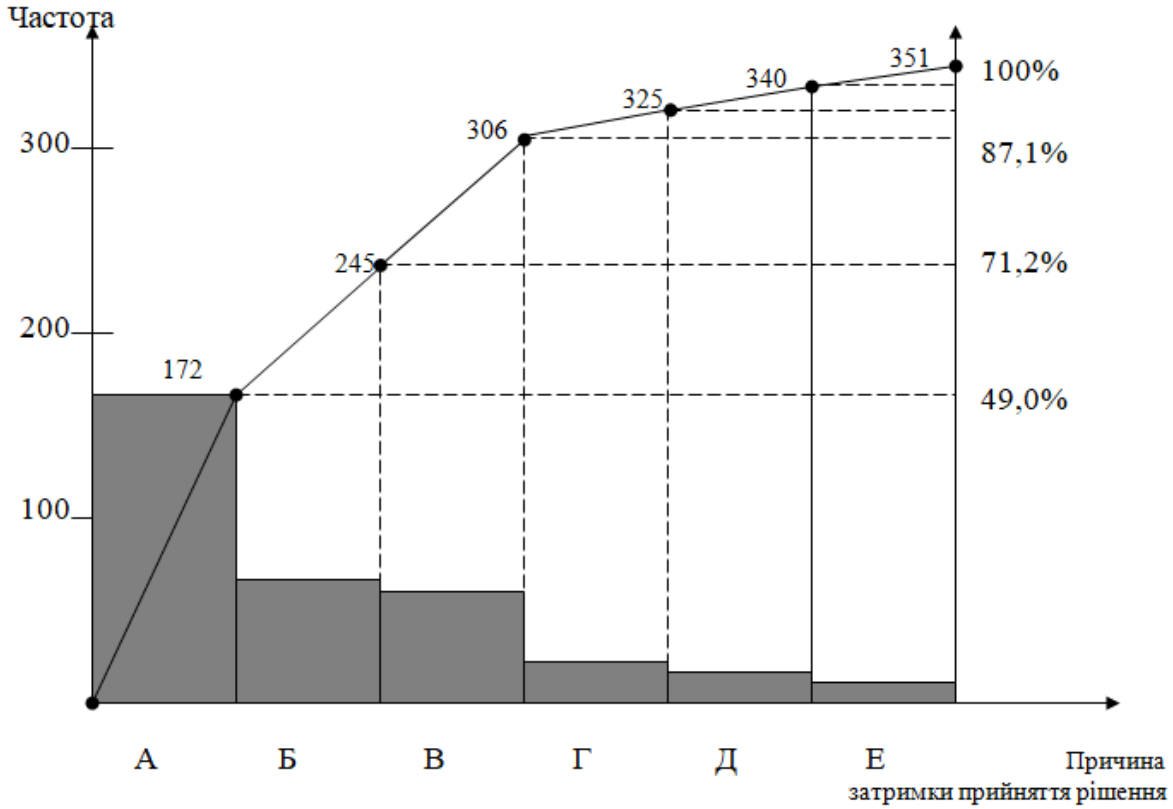

Рис. 3.12. Оцінка ефективності поточної організаційної структури маркетингової діяльності за діаграмою Парето

Джерело: розроблено автором

5. **Сформовано перелік категорій**, які сумарно становлять 80% факторів, що впливають на оперативність прийняття та реалізацію маркетингових рішень.

Як показано на рис. 3.12 та 3.13, за поточної організаційної структури маркетингової діяльності основними причинами, що спричиняють 80% затримок у прийнятті маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів, є невизначеність маркетингового середовища, недостатній досвід комерційного директора в маркетингових питаннях та опір вищого керівництва щодо фінансування маркетингових заходів. Запропоновані заходи для покращення організаційної структури маркетингової діяльності на ПАП «Збаразьке» дозволять досягти значного економічного та неекономічного ефекту, зокрема підвищити оперативність та обґрунтованість маркетингових рішень.

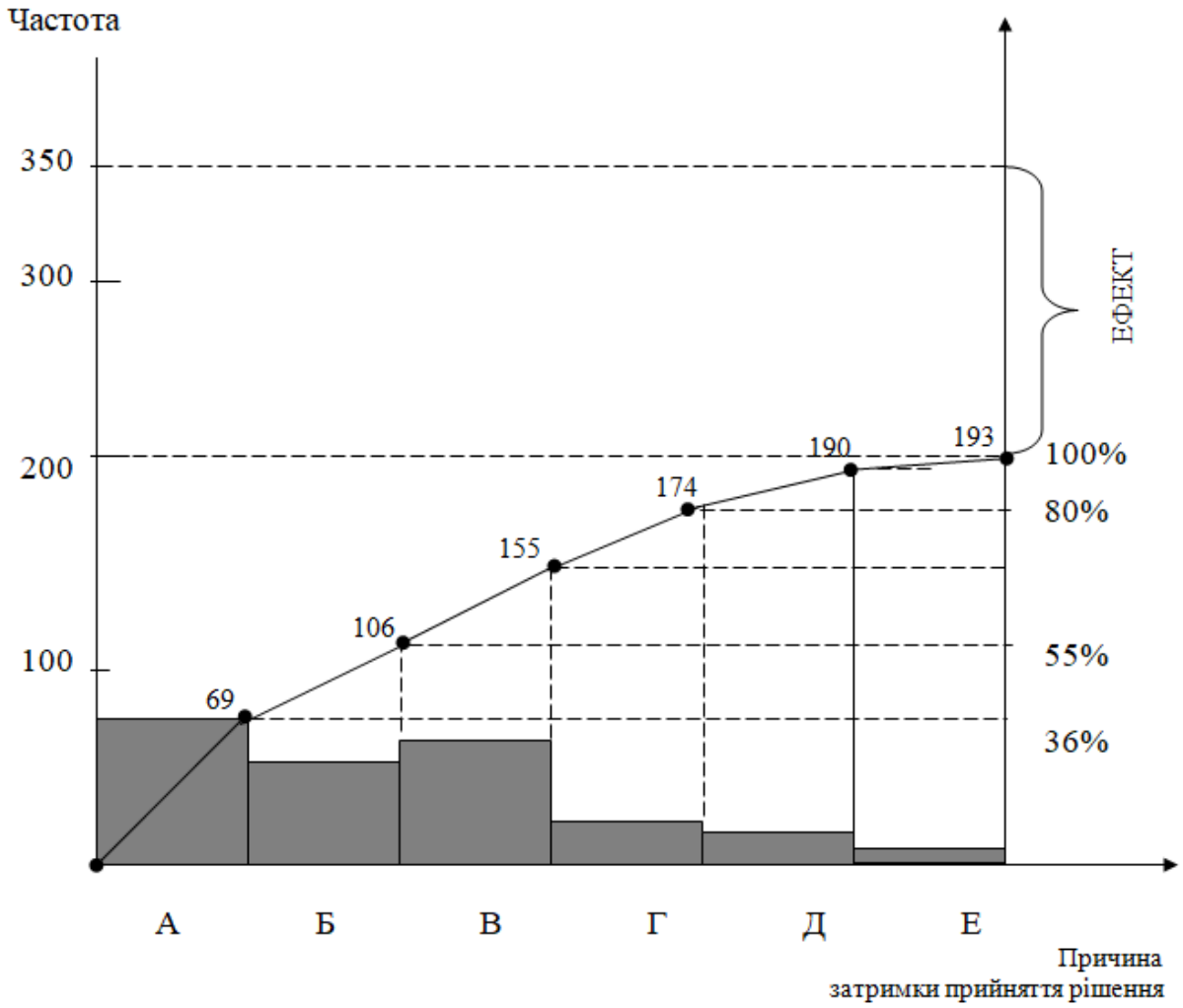

Рис. 3.13. Аналіз ефективності вдосконаленої структури маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке» за діаграмою Парето

Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.13 показано аналіз удосконаленої організаційної структури маркетингової діяльності ПАП «Збаразьке». З діаграми видно, що завдяки внесеним змінам кількість затримок у прийнятті рішень і реалізації маркетингових заходів скоротиться з 351 до 193 випадків, що свідчить про значне поліпшення оперативності процесів. Таким чином, показник ефективності за неекономічним параметром змінюється наступним чином:

$$\text{Ефективність} = \frac{193}{351} \times 100 = 55\% \tag{3.3}$$

Це означає, що після оптимізації організаційної структури запропоновані зміни приблизно вдвічі прискорять процес прийняття маркетингових рішень та реалізацію маркетингових заходів. Завдяки більш чітко структурованому розподілу обов'язків, введенню нових ролей, таких як маркетолог, а також покращенню інформаційного забезпечення, підприємство зможе значно зменшити час, необхідний для ухвалення рішень і впровадження маркетингових ініціатив.

Згідно з прогнозами економічної ефективності, після внесення змін кожна гривня, витрачена на заробітну плату маркетологів, буде сприяти створенню 358 грн. валової продукції. Це на 118% більше, ніж при існуючій організаційній структурі, де цей показник був значно нижчим. Такі результати підтверджують доцільність введення нової посади маркетолога в штат ПАП «Збаразьке», оскільки це дозволяє значно збільшити економічну ефективність діяльності компанії. Вдосконалення організаційної структури також підвищить здатність підприємства до швидкого реагування на зміни ринку, що є критичним для конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі було здійснено комплексний аналіз стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності та оптимізації організаційної структури маркетингу на ПАП «Збаразьке». Згідно з проведеним дослідженням, були визначені основні стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності, запропоновано оптимізацію організаційної структури та оцінено ефективність запропонованих змін.

Аналіз маркетингових процесів підприємства дозволив визначити ключові напрямки, на яких слід зосередити увагу для забезпечення сталого розвитку. Основними стратегічними напрямами є збутова діяльність, товарно-інноваційна діяльність, цінова політика та комунікаційна політика. Впровадження чіткої стратегії в цих напрямках дозволить покращити конкурентоспроможність продукції, забезпечити стабільне зростання продажів та зміцнити позиції на ринку.

З метою підвищення ефективності маркетингової діяльності було розроблено проект нової організаційної структури управління маркетингом, який передбачає виокремлення посади маркетолога. Це дозволить зосередити всі зусилля на ключових аспектах маркетингу, таких як реклама, стимулювання збуту та комунікації, і забезпечити більш ефективне та оперативне прийняття рішень у маркетинговій сфері.

Детальна регламентація функцій структурних підрозділів є важливим кроком до забезпечення чіткої організаційної взаємодії. Пропоновані зміни в організаційній структурі позитивно вплинуть на оперативність прийняття рішень та підвищення їх якості. Оцінка ефективності впроваджених змін показала, що завдяки вдосконаленій організаційній структурі значно знизиться кількість затримок у прийнятті маркетингових рішень, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню економічної та неекономічної ефективності маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 4
ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

У сільськогосподарському виробництві існує значна кількість потенційних небезпек. Особливу увагу слід приділяти об'єктам, що можуть бути особливо небезпечними, адже робота з такими об'єктами, при порушенні вимог безпеки, може призвести до травм або інших серйозних наслідків.

До основних особливо небезпечних об'єктів у сільському господарстві належать:

- Рухомі машини та механізми;
- Пестициди та мінеральні добрива;
- Обладнання, що працює під тиском;
- Статична електрика;
- Напруга в електричній мережі;
- Тварини;
- Хвороботворні мікро- та макроорганізми;
- Склади, що містять дезінфекційні та дератизаційні засоби для зерносховищ і тваринницьких приміщень;
- Склади, що зберігають отрутохімікати для сільського господарства;
- Склади паливо-мастильних матеріалів.

На засіданні Національної ради з питань безпеки життєдіяльності населення було відзначено, що стан охорони праці на підприємствах агропромислового комплексу залишається незадовільним. Щорічно в сільському господарстві гине понад 100 осіб. За перше півріччя 2024 року загальна кількість травм становила 757 осіб. За 8 місяців 2024 року на підприємствах АПК загинуло 94 особи.

Половина всіх нещасних випадків є наслідком незадовільної організації праці, порушення вимог безпеки, неналежного обслуговування техніки та відсутності профілактичних заходів з охорони праці.

Серед причин проблем безпеки праці є відсутність на виробничих ділянках необхідної нормативної документації з охорони праці, недостатня кваліфікація

працівників служб охорони праці, їх часта зміна, а також ліквідація таких служб в районних управліннях агропромислового комплексу. Ці фактори суттєво ускладнюють вирішення проблеми забезпечення безпеки праці в аграрному секторі.

У підсумках роботи Державної інспекції з охорони праці в Агропромисловому комплексі Тернопільської області зазначено, що вимоги Закону України «Про охорону праці» щодо впровадження системи управління та організації служби охорони праці, а також здійснення постійного контролю за безпекою виробничих процесів, не виконуються на більшості підприємств. Особливо незадовільно організовано навчання та інструктажі працівників з питань охорони праці, що стало причиною 11,5% нещасних випадків. Інші порушення включають незадовільну організацію робіт (10,6% нещасних випадків), порушення вимог безпеки праці (21,7%) і експлуатацію несправних машин та обладнання (11,8%). В останній час збільшилася кількість випадків ураження електричним струмом та нещасних випадків, що сталися через стан алкогольного сп'яніння працівників.

Статистичні дані свідчать, що найбільша кількість нещасних випадків сталася серед механізаторів (42%), працівників тваринництва (32%), рослинництва (12,5%) та інших (13,5%). Найвищий рівень травматизму зафіксовано серед осіб, які виконують роботи, пов'язані з експлуатацією сільськогосподарської техніки та транспортних засобів. Серед механізаторів найбільше травмованих серед трактористів (49,3%) та шоферів (28,4%). Менше травмувалися комбайнери (10,5%), причіплювачі (2,9%) та інші механізатори (6,9%).

Звертає на себе увагу, що механізатори з досвідом роботи понад 3 роки (69%) травмуються більше ніж у два рази частіше, ніж ті, хто має досвід менше 3 років (31%). Це пояснюється тим, що досвідчені працівники часто ігнорують правила безпеки, не проходять періодичних інструктажів і порушують трудову дисципліну, вважаючи себе достатньо досвідченими для виконання робіт без додаткових заходів безпеки.

Щодо порушень, то найбільша частина нещасних випадків припала на такі категорії: дорожньо-транспортні пригоди (3,2%), падіння з висоти (10%), поразка розлітаючими предметами (13%), обрушення (16,7%), ураження електричним

струмом (1%), вплив шкідливих речовин (3%), контакт з тваринами (11,5%), вплив температур (1,2%), фізичні перевантаження (1%), та інші (39,4%).

Аналіз травм залежно від виду виконуваних робіт показав, що найбільше травмувалися механізатори під час обробки землі та збору врожаю (59,3%), ремонту сільськогосподарської техніки (23,4%), транспортування вантажів і людей (14,1%) та інших робіт (9,2%). Важлива частка травм сталася під час ремонту техніки серед шоферів (33,7%), трактористів (22,4%) і комбайнерів (19,2%). Причіплювачі травмувалися під час ремонту техніки в 16,2% випадків, а інші механізатори - в 8,5%. Це пояснюється тим, що ремонт техніки на сільськогосподарських підприємствах здійснюється силами механізаторів перед посівною та збиральною кампанією.

Незважаючи на високий рівень травматизму серед механізаторів у сільському господарстві, більшість з цих травм є незначними: переважно це забиті місця і легкі рани, а переломи трапляються лише в 13,1% випадків. Травми, що призводять до непрацездатності на термін до 10 днів, складають 65,8% від загальної кількості, понад 10 днів - 34,2%, при цьому втрата працездатності більше ніж на 30 днів спостерігається лише у 8,7% випадків.

Основними причинами нещасних випадків є: конструктивні 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%), неналежне обладнання робочих місць (7,8%), незадовільний стан споруд (2,9%), недоліки в навчанні працівників безпечним методам праці (11,5%), порушення трудової та виробничої дисципліни (2,5%), робота не за спеціальністю (1%) та інші (8%).

В овочівництві, плодівництві та на підприємствах переробки овочів і фруктів, завдяки технічному прогресу і комплексним організаційним та технічним заходам, досягнуті значні успіхи у боротьбі з травматизмом. Проте умови праці на деяких ділянках залишаються небезпечними. До найбільш травмонебезпечних робіт у цих галузях належать механізовані роботи, роботи на транспорті, обслуговування

технологічного обладнання і електроустановок, ремонтні роботи та роботи з навантаження та розвантаження.

Найбільша кількість нещасних випадків, як за загальною кількістю, так і за тяжкістю травм, пов'язана з експлуатацією та обслуговуванням автомобілів, тракторів і внутрішньо-цехового транспорту. Найбільш часто фіксуються падіння з тракторів та сільськогосподарських машин, особливо під час спроби сісти чи зістрибнути на ходу; захоплення одягу та частин тіла в незахищені рухомі частини машин; попадання частин тіла в ріжучі та подавальні механізми під час ремонту або налаштування з незаглушеним двигуном або не відключеним валом відбору потужності, а також при очищенні лемехів і інших небезпечних частин машин руками, без використання чистиків; наїзди на осіб, що перебувають у зоні робіт, перевертання машин тощо.

Високий рівень травматизму також спостерігається під час навантажувально-розвантажувальних і транспортних робіт: при підніманні важких вантажів вручну, знаходженні людей під вантажем або в радіусі піднімальних механізмів, використанні рукавиць при навантажувальних роботах, падіння вантажів з транспортних засобів через неправильне навантаження або закріплення.

Небезпечне поводження з ручним інструментом, його несправність або неправильне узгодження дій між працівниками можуть призвести до травмування верхніх і нижніх кінцівок. При виконанні робіт, таких як прополювання, перекопування пристовбурних кругів, підбілювання плодових дерев, травми очей і обличчя можуть статися від ударів гілок, а травмування нижніх кінцівок - від випадкових ударів мотикою або лопатою. Також можуть виникнути хімічні опіки та травми рук від ручок робочих інструментів. При обрізуванні дерев і збиранні плодів з землі чи з драбин можливі як незначні травми рук і обличчя від гілок, так і серйозні травми, зокрема переломи кінцівок. Травми також можуть виникати при сортуванні і упаковці фруктів, зокрема через удари молотком при забиванні цвяхів або поранення від виступаючих кінців цвяхів чи дротів.

Отже, найбільш поширеними причинами нещасних випадків є неправильні дії працівників, що не пройшли належне навчання і інструктаж з охорони праці. Для

зниження рівня травматизму важливо впроваджувати організаційні заходи та зміцнювати трудову і виробничу дисципліну.

Аналіз виробничого травматизму в сільському господарстві показує, що одним з найефективніших заходів для його зменшення є удосконалення мобільних сільськогосподарських машин і транспортних засобів, а також забезпечення їх безпечної експлуатації.

Не менше значення для зниження травматизму мають організаційні та соціально-економічні заходи, спрямовані на поліпшення умов праці. Важливу роль відіграють пропаганда охорони праці, підвищення професійного рівня механізаторів, ефективне навчання працівників, а також поліпшення роботи служби охорони праці на підприємствах. Комплексне вирішення цих питань дозволить знизити рівень травматизму, підвищити ефективність використання сільськогосподарської техніки, зменшити економічні збитки, зберегти здоров'я і життя працівників та стимулювати їх працездатність.

Організація робіт з охорони праці на ПАП «Збаразьке» покладається на головного агронома, головного механіка та директора підприємства. Вони відповідають за дотримання вимог охорони праці, зокрема за:

- знання і виконання Положення про організацію охорони праці, а також правил безпеки і санітарії;
- повідомлення заводу-виготовлювача про конструктивні недоліки машин і обладнання, що створюють небезпеку для працівників;
- закріплення техніки за кожним механізатором за наказом підприємства, а також оформлення відповідних розпоряджень при тимчасовій передачі машин іншим працівникам;
- проведення інструктажів з охорони праці перед переведенням працівників на нові види робіт чи інші машини;
- заборону використання техніки в особистих цілях без дозволу адміністрації;
- облаштування спеціальних майданчиків для зберігання техніки, що виключає її виїзд без дозволу;

- призначення старших на роботах, де зайняті дві та більше осіб, і заборону експлуатації саморобних або модернізованих машин без попереднього приймання комісією;
- контроль за допуском до роботи осіб, які не мають відповідних документів або не пройшли інструктаж з охорони праці.

Також необхідно:

- забороняти роботу осіб у нетверезому стані;
- відстороняти порушників від роботи до проходження позапланового інструктажу;
- організувати навчання з надання першої медичної допомоги;
- забезпечити робочі місця для відпочинку та прийому їжі з належним санітарним станом;
- забезпечити правильне носіння спецодягу та акуратне заправлення волосся працівників.

Працівники, які працюють з електрифікованим обладнанням (зернотіки, цехи переробки продукції, ремонтні майстерні), допускаються до роботи тільки після проходження інструктажу з електробезпеки. Інструктаж проводить відповідальна особа або електротехнічний персонал з групою не нижче III. Після перевірки знань працівники отримують I групу з електробезпеки (без посвідчення).

Поля для роботи машинно-тракторних агрегатів повинні бути підготовлені відповідно до виду культури. Межі поля з боку яру або обриву повинні бути позначені контрольними борознами на відстані не менше 10 м від краю. Місця для відпочинку мають бути позначені яскравими маркерами. Всі перешкоди, такі як каміння, солома чи ями, мають бути прибрані, а також встановлені відповідні позначки біля великих каменів або інших небезпек.

Робота машин на непідготовлених полях заборонена. У разі виявлення вибухонебезпечних предметів (снарядів, мін, гранат та ін.) усі роботи на ділянці мають бути негайно припинені, а межі небезпечної зони позначені попереджувальними знаками «Обережно! Небезпека вибуху». Потрібно організувати охорону території, а також терміново повідомити про знахідку органи МВС.

Комплектування та налаштування машинно-тракторного агрегату та стаціонарних машин здійснюється трактористом під керівництвом одного з таких осіб: бригадира, помічника бригадира, механіка відділення чи агронома. Зміна складу агрегату трактористом без дозволу спеціалістів заборонена. Агрегатування сільськогосподарських машин і знарядь можливе лише з тракторами та самохідними шасі, рекомендованими заводом-виготовлювачем.

Перед початком руху трактор повинен подати звуковий сигнал, переконатися у відсутності людей між трактором і машиною та почати рух лише після цього. Під'їжджати до машини необхідно заднім ходом на нижчій передачі, плавно і без ривків, при цьому тракторист має спостерігати за командами причіплювачів. Причіплювач не повинен стояти на шляху руху трактора. З’єднання та роз’єднання причіпного знаряддя дозволяється лише при повній зупинці трактора за командою тракториста.

Під час причіплювання трактора до машини тракторист має встановити важіль коробки передач у нейтральне положення і тримати ногу на гальмі. Гальмівна система агрегатованих машин повинна бути підключена до трактора. Машини, обладнані постійними робочими місцями, повинні мати справну двосторонню сигналізацію, підключену до трактора під час роботи. Транспортні засоби на ПАП «Збаразьке» додатково повинні бути з’єднані з трактором страхувальним ланцюгом.

Водій (тракторист, комбайнер) повинен пройти медичний огляд до початку роботи і мати посвідчення та шляховий листок, підписаний відповідальною посадовою особою. Пересування агрегатів до місця роботи та виконання робіт мають здійснюватися за заздалегідь затвердженими маршрутами і технологією, з якими всі механізатори мають бути ознайомлені під час інструктажу.

При груповій роботі машин на ПАП «Збаразьке» призначається старший:

- для машинно-тракторного агрегату - старший тракторист-машиніст;
- для самохідних комбайнів - комбайнер;
- на виробничих майданчиках - механік.

На ділянках полів і доріг, де проходять повітряні лінії електропередач (ЛЕП), робота машин дозволена лише за умови дотримання мінімальної відстані від

найвищої точки машини до проводів. Для ЛЕП напругою 330 кВ і вище повинні встановлюватися дорожні знаки, що забороняють зупинку транспорту в охоронних зонах цих ліній.

У разі грози роботу машин потрібно припинити, а працівники мають сховатися у закритих приміщеннях (сараях, будинках), з закритими вікнами та дверима. Забороняється знаходитися поблизу електричних і телефонних проводів або біля підвищених об'єктів, таких як дерева, машини чи опори електропередач.

Під час роботи на грунтообробблювальних машинах ПАП «Збаразьке» можливі наступні небезпечні та шкідливі фактори:

- рухомі частини агрегатів і машин;
- механізми, що рухаються (пристрої, робочі частини, колеса тощо);
- робоча рідина гідросистеми;
- незакриті ями, колодязі, зрошувачі;
- підвищена концентрація пилу та мінеральних добрив у повітрі;
- несприятливі метеорологічні умови.

Технічний стан машин та механізмів повинен відповідати вимогам безпеки. Захисні огородження, робочі механізми та гідросистеми повинні бути справні і надійно закріплені. Гайки вісі на дискових лущильниках і катках повинні бути затягнуті, а скребки на дисках - гострі та з правильним зазором.

Перед початком руху агрегату, включенням гідросистеми чи ВВП трактора необхідно подати сигнал і впевнитися у відсутності загрози. Заглиблення робочих механізмів слід виконувати лише під час руху агрегату, а управління гідросистемою має відбуватися тільки з сидіння трактора.

При роботі на посівних та посадкових машинах існують подібні небезпечні фактори, зокрема рухомі частини машин, протруєне насіння, а також пил та небезпечні погодні умови. Важливим є технічний стан машин, наявність захисних кожухів та справність робочих місць. Для узгодженої роботи тракториста з сіяльщиком необхідна подвійна сигналізація.

Кожна сівалка в агрегаті повинна обслуговуватися одним сіяльщиком. Заправка сівалок насінням та добривами здійснюється механізованим способом. Ручна заправка дозволяється лише під час зупинки агрегату.

Під час руху агрегату кришки насіннєвих ящиків і тукових банок повинні бути закритими. Курити, їсти без ретельного миття рук і полоскання рота чистою водою забороняється.

Для пневматичних сівалок автоматична зчіпка повинна бути справною, відрегульованою і забезпечувати надійне з'єднання сівалки з трактором. Поручні на кришках зерно-тукового ящика повинні бути гладкими, чистими та надійно закріпленими.

Заправку сівалки насінням і добривами, розміщення ящиків із розсадою, підняття та опускання маркерів, очищення сошників і прочищення насінне- і тукопроводів потрібно проводити тільки після повної зупинки агрегату та вимкненого валу відбору потужності.

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

При заправці сівалки автозаправщиком важливо 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 та загальмований.

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

Під час роботи агрегату не дозволяється одному робітнику обслуговувати одночасно дві та більше сівалок.

Сіяльщики повинні дотримуватися наступних вимог безпеки під час роботи на агрегаті:

- постійно перебувати на підніжній дошці та триматися за поручні;
- сходити з агрегату тільки під час його маневрування;

- не пити воду, не їсти, не палити, не торкатися незахищеними руками до протруєного насіння;
- не використовувати протруєне насіння для їжі чи корму для тварин та птиці;
- не провертати руками або ногами зупинені диски сошників.

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

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

У разі аварійної ситуації необхідно подати сигнал трактористу-машиністу. Перед палінням, прийомом їжі, води, відвідуванням туалету та іншими діями потрібно зняти засоби індивідуального захисту, ретельно вимити руки та обличчя, прополоскати рот.

Після завершення роботи необхідно передати залишки протруєного насіння та добрив наступній зміні або здати їх на збереження в установленому порядку. Залишати протруєне насіння та добрива в сівалках забороняється.

При роботі на розсадопосадочних машинах забороняється знаходитися на посадочних секціях, рамі та стелажах під час піднімання та опускання робочої частини машини чи транспортування агрегату. Перед посадкою кожного ряду рослин тракторист повинен встановити машину в робоче положення та вимкнути двигун. Потім саджальники займають свої робочі місця, прикріплюються ременями до сидінь, і тракторист розпочинає рух.

Не дозволяється працювати без головного убору та з вільно звисаючим одягом.

Щорічно в Україні реєструється близько 50 тис. пожеж, внаслідок яких гине понад 4 тис. осіб. Статистика показує, що кількість загиблих на 10 тис. населення становить 0,3. Наприклад, у Великобританії, Норвегії, Швеції, Австрії, Франції, Нідерландах і Швейцарії разом гине 1700 осіб під час пожеж, а в Україні - 2000. Загалом на 1000 пожеж в Україні гине 50 осіб, у ФРН - 20, а в США - лише 30. Щорічні

збитки від пожеж в Україні досягають 2 млрд. грн, що становить 40 тис. грн.. на кожну пожежу.

На сільську місцевість припадає 56% усіх пожеж та 62% матеріальних втрат. Пожежі завдають значної шкоди сільському господарству, знищуючи або пошкоджуючи виробничі потужності, техніку, урожаї, склади продукції і насіння, корма, а також призводять до загибелі тварин і птиці. Однак понад 70-80% пожеж виникають у житловому секторі.

Пожежа може виникнути лише там, де є горючі матеріали, джерела запалювання, і відповідні умови для їх взаємодії. В більшості випадків ці умови формує діяльність або бездіяльність людини. Основні причини пожеж на сільських територіях - це недотримання вимог безпеки під час використання відкритого вогню при ремонтних роботах, спалюванні рослинних решток, іграх дітей з вогнем, порушення правил експлуатації печей, електричних та газових приладів, зварювальних робіт, а також удари блискавки.

Для запобігання пожежам в сільському господарстві розробляються організаційні, технічні, експлуатаційні, режимні, пожежо-евакуаційні, тактико-профілактичні, будівельно-конструктивні та інші заходи.

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

Експлуатаційні заходи передбачають правильний режим експлуатації машин і обладнання, щоб повністю виключити можливість виникнення іскор і полум'я під час роботи.

Технічні заходи охоплюють правильний монтаж та експлуатацію печей, електричного обладнання та інших технічних систем, що можуть впливати на пожежну безпеку.

Режимні заходи включають заборону куріння, запалювання вогню, використання сірників і правильне зберігання промислових ганчірок та інших

горючих матеріалів. Крім того, здійснюється постійний контроль за зберіганням запасів вугілля та матеріалів, які можуть самозагорятися.

Тактико-профілактичні заходи спрямовані на швидке реагування пожежних команд, своєчасне встановлення первинних засобів пожежогасіння та підтримання в робочому стані водопровідної системи з усіма гідрантами.

Будівельно-конструкторські заходи виконуються під час проектування та будівництва об'єктів, створюючи їх з протипожежних матеріалів та конструкцій.

Відповідно до чинного законодавства, адміністрація кожного господарства повинна розробляти спеціальні організаційні заходи для забезпечення пожежної безпеки, зокрема призначити відповідальних осіб за безпеку та організувати роботу добровільної пожежної дружини. Керівник господарства також повинен організувати проведення інструктажів і тренувань з пожежної безпеки.

Усі працівники об'єкта повинні пройти спеціальну протипожежну підготовку, яка включає інструктаж та навчання з пожежно-технічного мінімуму. По закінченні навчання їм видаються посвідчення, а на кожному об'єкті розробляється план евакуації, який регулярно перевіряється в умовах тренувань.

Особлива увага приділяється пожежній безпеці під час збирання врожаю, оскільки підвищується ризик виникнення пожеж на полях. Сухі хлібні маси можуть загорітися від температури 150-200 °C, а вітер і інші фактори можуть значно посилити поширення вогню. Найбільш поширеними джерелами загорянь є іскри від двигунів внутрішнього згоряння, тління соломи, тертя або необережне поводження з вогнем.

Відповідальність за пожежну безпеку під час жнив покладається на керівників господарств та інших власників, які призначають відповідальних осіб, а також надають працівникам необхідну інструкцію з основних заходів пожежної безпеки.

Забезпечення пожежної безпеки в сільськогосподарських об'єктах під час збирання врожаю та зберігання продукції є надзвичайно важливим. Приведені заходи покликані мінімізувати ризик виникнення пожеж у періоди підвищеної небезпеки, зокрема в часи збирання хлібів.

Забезпечення сільськогосподарської техніки протипожежними засобами, такими як іскрогасники, вогнегасники та лопати, а також регулярна перевірка стану

техніки перед початком жнив є критично важливими для попередження загорянь. Окремо слід виділити заходи, що стосуються організації роботи на польових майданчиках, зокрема очищення їх від соломи та стерні, розташування на безпечній відстані від будівель та хлібних масивів, що значно знижує ймовірність поширення вогню.

Особлива увага приділяється і забезпеченню правильного зберігання та транспортування продукції: для зерна та інших рослинних продуктів повинні бути створені відповідні умови, що включають в себе контролювання температури, вентиляцію приміщень і недопущення зволоження.

Також вкрай важливими є правила безпеки щодо куріння, використання відкритого вогню та підтримання чистоти на територіях, де зберігаються легкозаймисті матеріали, такі як треста або борошно. У цих випадках необхідно встановлювати спеціальні місця для куріння та суворо контролювати дотримання правил безпеки.

Ці заходи є основою для підтримки пожежної безпеки на сільськогосподарських об'єктах і гарантують ефективне попередження можливих пожеж.

Персональна відповідальність за забезпечення пожежної безпеки на сільськогосподарських підприємствах покладається на їхніх керівників, а також на керівників структурних підрозділів цих підприємств.

Керівник або власник підприємства має організувати наступне:

- розробку комплексних заходів для забезпечення пожежної безпеки;
- дотримання протипожежних вимог, норм, стандартів, правил, інструкцій, а також виконання приписів органів пожежного нагляду;
- встановлення відповідного протипожежного режиму на об’єктах, призначення осіб, відповідальних за забезпечення пожежної безпеки, а також за технічний стан засобів протипожежного захисту;
- створення пожежно-технічної комісії та добровільної пожежної дружини;
- навчання працівників з питань пожежної безпеки, включаючи ознайомлення з правилами, інструкціями та іншими нормативними документами;

- впровадження автоматичних засобів для виявлення та гасіння пожеж;
- здійснення додаткових заходів для посилення пожежного захисту в пожежонебезпечні періоди року;
- своєчасне інформування пожежної охорони про несправності техніки та систем протипожежного захисту, закриття доріг та проїздів на території;
- проведення службового розслідування випадків пожеж.

Особи, відповідальні за пожежну безпеку в структурних підрозділах, повинні:

- забезпечити виконання встановленого протипожежного режиму та дотримання нормативних вимог на підпорядкованих ділянках;
- знати пожежну небезпеку технологічних процесів, обладнання, матеріалів та речовин, що використовуються або зберігаються на ділянці;
- контролювати справність засобів сигналізації, телефонного зв'язку, систем опалення, вентиляції, електроустановок, газових мереж, обладнання, що працює під тиском, а також заземлюючих і занулюючих пристроїв, виробничого інвентарю, інструменту, аварійних виходів, шляхів евакуації, підходів до пожежного обладнання та джерел водопостачання, вживати заходів для усунення несправностей;
- знати правила і порядок використання засобів пожежогасіння, забезпечувати їх постійну готовність до дії;
- розробити та погодити з керівником інструкції з пожежної безпеки, проводити інструктажі на робочих місцях;
- не допускати до робіт з відкритим вогнем без письмового дозволу керівника підприємства та погодження з начальником добровільної пожежної дружини;
- забезпечити наявність плакатів, інструкцій та знаків пожежної безпеки.

Кожен працівник, який виявив пожежу або займання, зобов'язаний:

- негайно повідомити про це пожежну охорону за телефоном "01";
- викликати на місце пожежі начальника цеху, дільниці або іншого керівника;
- сповістити людей про виникнення пожежі;

- розпочати гасіння осередку пожежі за допомогою наявних засобів пожежогасіння (вогнегасників, стаціонарних установок, пожежних рукавів тощо), що знаходяться в приміщенні, на дільниці чи робочому місці;
- у разі необхідності брати участь у рятувальних та евакуаційних роботах, зокрема з евакуації матеріальних цінностей, тварин тощо.

Висновки до розділу 4

На ПАП «Збаразьке» активно впроваджуються сучасні сільськогосподарські технології, включаючи інтенсивне використання високоефективних машин і механізмів, а також значний рівень електрифікації та хімізації виробничих процесів. Це сприяє появі нових небезпечних та шкідливих факторів, що впливають на здоров'я і безпеку працівників. В умовах таких змін досягти належного рівня охорони праці лише за допомогою окремих профілактичних заходів неможливо. Тому для забезпечення здорових та безпечних умов праці на підприємстві необхідно впроваджувати системний підхід, що реалізується через систему управління охороною праці (СУОП).

СУОП на ПАП «Збаразьке» забезпечує єдиний порядок організації та виконання робіт з охорони праці на всіх рівнях, що є обов'язковим для керівників, спеціалістів, службовців та працівників підприємства. Це дозволяє зменшити ризики для здоров'я і життя працівників, а також забезпечити належний контроль за виконанням норм і вимог у сфері охорони праці.

Пожежна профілактика на підприємстві ПАП «Збаразьке» є важливою складовою частиною системи охорони праці. Вона включає комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки людей, попередження виникнення пожеж, обмеження їх поширення і створення умов для ефективного гасіння пожеж. Усі пожежно-безпечні заходи здійснюються як підрозділами підприємства, так і за участю державних органів пожежного нагляду.

На ПАП «Збаразьке» пожежну профілактику забезпечують не лише пожежні підрозділи господарства, а й інженери з охорони праці, а також самі працівники на

робочих місцях. Вищим органом пожежної охорони є Департамент пожежної охорони МНС, який здійснює державний нагляд через периферійні органи на місцях.

Основні заходи пожежної профілактики на підприємстві ПАП «Збаразьке» включають:

- регулярне обстеження об'єктів підприємства, відділень і дільниць для перевірки дотримання вимог пожежної безпеки;
- забезпечення робочих місць первинними засобами пожежогасіння, відповідною документацією з пожежної безпеки, плакатами та іншими інформаційними матеріалами;
- проведення навчальних заходів (лекцій, семінарів, показу навчальних фільмів) для підвищення обізнаності працівників з питань пожежної безпеки.

Загалом, на ПАП «Збаразьке» впроваджена комплексна система пожежної профілактики, що включає як технічні, так і організаційні заходи. Це сприяє створенню безпечних умов праці та зниженню ризиків виникнення надзвичайних ситуацій на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено нове вирішення наукової проблеми щодо вдосконалення організаційної структури управління маркетингом на ПАП «Збаразьке». В ході дослідження отримані такі результати:

ПАП «Збаразьке» працює на аграрному ринку України з 2020 року, спеціалізуючись на вирощуванні зернових, технічних та кормових культур. Протягом цих років підприємство активно розширювало свою виробничу базу, впроваджуючи сучасні агротехнології, які дозволяють забезпечувати високу продуктивність та якість продукції.

Завдяки ефективному управлінню та системному підходу до ведення господарської діяльності, ПАП «Збаразьке» швидко зміцнило свої позиції на ринку і стало надійним партнером для багатьох українських компаній у галузі аграрної продукції. Підприємство співпрацює з передовими постачальниками насіння, добрив, сільськогосподарської техніки та кормів, що дозволяє підтримувати високу якість продукції та відповідати вимогам сучасного ринку.

Завдяки високому рівню автоматизації та механізації робочих процесів, ПАП «Збаразьке» не лише забезпечує стабільний врожай, але й оптимізує витрати на виробництво, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним. В подальших планах підприємства - розширення асортименту культур, покращення якості продукції, а також вихід на нові ринки збуту в Україні та за її межами.

Цільовими споживачами продукції ПАП «Збаразьке» є:

- переробні підприємства – заводи та підприємства харчової промисловості, що займаються переробкою сільськогосподарської продукції, такої як зернові, олійні та кормові культури, на кінцеві харчові продукти.

- торговельні мережі та ринки – місцеві та регіональні супермаркети, продовольчі магазини та ринки, що реалізують продукцію безпосередньо кінцевим споживачам.

- експортні компанії – компанії, що займаються експортом сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки, де існує попит на якісну аграрну продукцію.

- фермерські господарства та сільгосппідприємства – підприємства, що використовують продукцію ПАП «Збаразьке» як сировину для подальшого виробництва або як кормові добавки для тваринництва.

- промислові підприємства – виробники, які використовують аграрну продукцію як основу для технічної або біоенергетичної переробки.

- заклади громадського харчування – кафе, ресторани та інші заклади, що купують сільськогосподарську продукцію для використання у власному виробництві страв та готових продуктів.

Аналіз елементів маркетингового комплексу ПАП «Збаразьке» дозволив зробити такі висновки:

- ПАП «Збаразьке» забезпечує широкий асортимент продукції, орієнтуючись на зернові, технічні та кормові культури. Завдяки сучасним агротехнологіям та суворому контролю якості продукція підприємства відповідає високим стандартам, що сприяє її конкурентоспроможності на ринку.

- ПАП «Збаразьке» дотримується конкурентної цінової політики, яка враховує як особливості ринку, так і економічну ефективність виробничих процесів. Підприємство пропонує оптимальне співвідношення ціни та якості, що дозволяє залучати нових клієнтів і підтримувати довгострокові партнерські відносини.

- ПАП «Збаразьке» ефективно використовує логістичні маршрути для доставки продукції споживачам як в Україні, так і за її межами. Географічне розташування та наявність складських потужностей сприяють швидкому і надійному постачанню, що є важливим чинником у збереженні якості продукції і задоволенні потреб клієнтів.

- ПАП «Збаразьке» активно використовує комплекс заходів для просування своєї продукції на ринку. До них належать участь у профільних виставках, проведення семінарів, використання інтернет-маркетингу, зокрема соціальних мереж.

ПАП «Збаразьке» приділяє увагу налагодженню персоналізованого обслуговування клієнтів, адаптуючи свої послуги під їхні потреби. Це підвищує лояльність клієнтів та сприяє встановленню довгострокових партнерських відносин.

Аналіз функцій маркетингу, які виконують відділи ПАП «Збаразьке», показав, що функція збуту тут організована із значним ступенем спеціалізації. Однак решта маркетингових функцій – таких як просування, маркетингові дослідження, контроль, товарна політика, ціноутворення – централізовано зосереджені в руках комерційного директора підприємства. Такий асиметричний розподіл завдань призводить до надмірного навантаження на комерційного директора, що знижує якість виконання покладених функцій і затримує оперативне прийняття управлінських рішень. Це негативно позначається на ефективності маркетингової діяльності, що ускладнює досягнення стратегічних цілей.

Виявлені під час аналізу недоліки вказують на необхідність вдосконалення існуючої організаційної структури маркетингової діяльності. Для підвищення ефективності було запропоновано кілька альтернатив:

1. Введення посади маркетолога в структуру управління маркетингом із передачею йому частини повноважень комерційного директора. Це дозволить комерційному директору зосередитися на стратегічних завданнях і розв’язанні високорівневих питань, тоді як маркетолог зможе займатися щоденними питаннями просування, аналітикою ринку, контролем якості маркетингових процесів та іншим.

2. Розширення обов’язків комерційного директора із додатковим покладенням на нього функцій, що наразі не здійснюються, таких як стратегічне планування та маркетингові дослідження. Проте цей варіант може бути менш ефективним через ризик надмірного навантаження на одного фахівця, що може негативно вплинути на якість прийняття рішень і реалізації завдань.

Перший варіант є більш ефективним з точки зору розподілу обов’язків і відповідальності, оскільки введення спеціаліста з маркетингу дозволить зменшити навантаження на керівництво та підвищити якість виконання маркетингових функцій.

До кожного із функціональних напрямів маркетингової діяльності підприємства нами був поданий скорочений перелік основних функцій, які поки що

виконуються комерційним директором або частково не виконуються. Зокрема, такі важливі сфери, як реклама, стимулювання збуту та паблік-рилейшинз, потребують спеціалізованого підходу. Введення посади маркетолога дозволить не лише зосередитися на розвитку цих напрямів, але й забезпечить своєчасне реагування на зміни на ринку. Це дозволить створювати відповідні контрзаходи та випереджувальні комунікаційні стратегії в умовах активізації промо-заходів конкурентів, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності ПАП «Збаразьке».

Таким чином, запропонована організаційна структура маркетингової діяльності дозволить підвищити ефективність роботи підприємства, забезпечити цілісність та якісне виконання маркетингових функцій, що в кінцевому результаті сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Прогноз зростання економічної ефективності маркетингової діяльності внаслідок цих організаційних змін також вражає. Згідно з розрахунками, на кожну гривню заробітної плати працівникам сфери маркетингу за покращеної організаційної структури припадатиме 358 грн валової продукції, що на 118% більше, ніж за поточної організаційної структури. Це доводить, що зміни в організаційній структурі не тільки підвищать оперативність, але й принесуть додаткові економічні вигоди.

Отже, ці результати безумовно підтверджують доцільність виділення в штатному розписі ПАП «Збаразьке» посади маркетолога. Введення цієї посади дозволить значно покращити ефективність маркетингових функцій, збільшити швидкість прийняття рішень та реалізації заходів, що в свою чергу позитивно вплине на загальну результативність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text

2. Про охорону праці: Закон України. - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text

3. Амонс С. Е. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект /С. Е. Амонс, О. П. Красняк //Ефективна економіка. – 2020. – № 5. – URL: www.economy.nayka.com.ua

4. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія /Р. В. Федорович та ін. ; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2018. – 308 с.

5. Артеменко Л. П. Види конкурентних стратегій та приклади їх реалізації /Л. П. Артеменко, Є П. Гура //Сучасні підходи до управління підприємством. – 2018. – URL: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/126024

6. Атюшкіна В. В. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу / В. В. Атюшкіна //Маркетинг і цифрові технології. – 2018. – Т. 2, № 3. – С. 85-103. – URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/47/46

7. Бабко Н. М. Поведінка споживача: навчальний посібник /Н. М. Бабко, О. В. Мандич, І. О. Сєвідова та ін. Харків: ХНТУСГ, 2020. – 170 с.

8. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. - Київ : Центр учбової літератури, 2011. - 240 с.

9. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій /А. М. Баланович: дисертаційне дослідження на здобуття наукового степеня кандидата економічних наук. – Харків, 2018.–343 с.

10. Балтук В.А. Охорона праці: навч. посіб. / В. А. Батлук, М. П. Кулик, Р. А. Яцюк; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» - 3-є вид., доповн. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2011. – 386 с.

11. Бедрій Я.І. Безпека життєдіяльності: Посібник для студентів технічних вузів. / Я.І. Бедрій, В.М. Боярська, А.К.Голубєв.–К, ЦНЛ: 2007.– 275 с.

12. Безкровний М. Ф. Основи аграрного консалтингу: підручник/ М.Ф. Безкровний, М.Ф.Кропивко, Ю.І. Палеха, Т.Д. Іщенко. – К.: Ліра-К, 2020. – 260 с.

13. Безугла Л. С. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Л. С. Безугла, Т. В. Ільченко, Н. І. Юрченко та ін. – Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. – 300 с.

14. Близнюк С.М. Маркетинг в Україні: Проблеми становлення та розвитку/С. М. Близнюк. – К.: Політехніка, 2014. – 400с.

15. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії /К. Бліщук // Ефективність державного управління. – 2016. – Вип. 4 (49) Ч. 2. – С. 301-308.

16. Бондаренко С. М. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств /С. М. Бондаренко, М. Ю. Лісовський // Науковий вісник Ужгородського національного університету.– 2017. – Вип. 15. – Ч. 1. – С. 42-45.

17. Бочко О. Ю. Вплив соціальних мереж на процес купівлі-продажу: орієнтація на економію часу, ресурсу / О.Ю. Бочко, Л.Я. Якимишин //Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: «Логістика».- 2017.- №892. - С. 25-31.

18. Братко О. С. Організація маркетингової діяльності на підприємстві**.** –/О. С. Братко. – Тернопіль:Карт-бланш, 2016. – 275 с.

19. Бутенко Н.В. Маркетинг /Н. В. Бутенко. – URL: https://pidru4niki.com/1584072040014/marketing/marketing

20. Верлока В. С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В. С. Верлока, М. К. Коноваленко, О. В. Сиволовська. – Харків: УкрДАЗТ, 2017. – 289 с.

21. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник/ С.С.Гаркавенко.- К.:Лібра, 2002. - 712 с.

22.Горбаченко С.А. Аналіз та прогнозування ринкової кон’юнктури: навчальний посібник / С.А. Горбаченко, В.А. карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. – 320 с.

23. Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти / Т.В. Греджева //Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал. URL: http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html

24. Дерев'яненко Т. Є. Маркетинговий аудит внутрішнього середовища підприємства: навчальний посібник /Т. Є. Дерев'яненко. К.: КНЕУ, 2018.–357 с.

25. Діброва Т. Г. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник / Т. Г. Діброва, С. О. Солнцев, К. В. Бажеріна. – К.: КПІ ім. Ігорія Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – 300 с.

26. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства /Є. О. Діденко, П. І. Жураківський //Ефективна економіка. – 2017. – № 5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590

27. Дорошенко Г. О. Маркетинг: навчальний посібник /Г. О. Дорошенко Харків: Тім Пабліш Груп, 2016. – 411 с.

28. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства /О.П. Єлець //Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – №1(10). – С. 58-64

29. Жаліло Я., Русан В., Жураковська Л. Особливості функціонування сільського господарства в умовах кліматичних змін.- Національний інститут стратегічних досліджень. - URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2024-09/silske-gospodarstvo-v-umovah-klimatychnyh-zmin.pdf

30. Жатова Г. О. Загальне насіннєзнавство: навч. посібник/ Г. О. Жатова. – Суми : Університетська книга, 2020.

31. Жегус О. В. Маркетингові дослідження: навчальний посібник /О. В. Жегус, Т. М. Парцина. – Харків: ФОП Іванченко І.С., 2016. – 237 с.

32. Жмуденко В. О. Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства /В. О. Жмуденко, Р. І. Ліщук //Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2021. – № 165. – С. 53-58. – URL: http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/788/764

33. Журнал «Інноваційний маркетинг» – URL: https://www.businessperspectives.org/journals/innovative-marketing?category_id=30

34. Журнал «Маркетинг в Україні» – URL: https://uam.in.ua/common/zhurnal-marketyng-v-ukrayini/

35. Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» – URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/

36. Журнал «Маркетинг і цифрові технології» – URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt

37. Завадська Ю. С. Ринок органічної агропродовольчої продукції: методологія становлення та розвитку: моног рафія / Ю. С. Завадська / за наук. ред. О.М.Яценко. – Житомир: Полісся, 2020. – 216 с.

38. Захарчук О. В. Економіка насінництва: монографія / Захарчук О. В. –К.: ННЦІАЕ, 2020. – 272 с.

39. Ілляшенко С. М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2020. –728 с.

40. Індустрія 5.0: напрями дій та шляхи розвитку. URL: https://www.clusters.org.ua/blog-single/industry-5-0-napriamy-diy/

41. 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.

42. Катаєв А. В. Маркетинг: навчальний посібник /А. В. Катаєв. – Харків: видавничий центр «Діалог», 2016. – 290 с.

43. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, метологія, практика: монографія / І. О. Ковшова. – Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2018. – 516 с.

44. Коноплянникова М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання // Маркетинг в Україні. – 2021.-№1. – С.44-48.

45. Косар, Н. С. Маркетингові дослідження / Н. С. Косар, О. Б. Мних, Є. В. Крикавський, С. В. Леонова. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2018.-460 с.

46. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку /В. Костюк, Т. Янчук //Галицький економічний вісник. – 2019 – № 3 (58). – URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu

47. Крикавський Є. Економіка логістики: навчальний посібник // Є.В. Крикавський, О.А.Похильченко, Н.В.Чорнописька, О.С. Костюк, Н.Б. Савіна, С.М.Нікшич, Л.Я.Якимишин; за заг. ред. Є.В.Крикавського, О.А.Похильченко. - Львів: НУ «Львівська політехніка», 2014.- 640с.

48. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: навчальний посібник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2017. – 844 с.

49. Крикавський Є. Маркетингова товарна політика / І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Є. Крикавський, Патора // Третє видання, НУ «Львівська політехніка». — Львів, 2012. — 360 с.

50. Крикавський Є. В. Логістичні системи: підручник /Є. В. Крикавський, Н. В. Чорнописька. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. – 288 с.

51. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник/ О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” , 2003. – 352 с.

52. Курган В. П. Економіка аграрних підприємств : навч. посіб. / В. П. Курган. – Суми : Університетська книга, 2020. – 270 с.

53. Кучер А. Адаптація аграрного землекористування до змін клімату. Agricultural and Resource Economics :International Scientific E-Journal. 2017. Vol. 3. No. 1. С. 119–138.

54. Левченко Ю.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: навчальний посібник /Ю.Г. Левченко. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. – 448 с.

55. Лозинський В. Маркетингові дослідження з використанням SPSS: навч. посіб. / В.Т. Лозинський, С.В. Леонова, Н.В. Гайванович, Н.С. Косар, Л.Ю. Шевців, О.Б. Мних, Є.В. Крикавський,. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2020. – 282 с.

56. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник /Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів: Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

57. Макаренко М.В. Обґрунтування ефективних управлінських рішень на рівні підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – № 12. – С. 181 – 187.

58. Мартиненко А. В. Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадіях їх життєвого циклу /А. В. Мартиненко, П. Г. Перерва //Маркетинг і цифрові технології.–2021.– Т. 1, № 5. – С. 6-16.

59. Матеріали звітності виробничо-господарської діяльності ПАП «Збаразьке» за 2021-2023 роки.

60. Меліхов А.А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства /А.А. Меліхов. – URL: http://tpa.pstu.edu/article/view/21886

61. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 3-є вид., без змін – Львів, 2005. – 244 с.

62. Нове щомісячне опитування підприємств. Квітень'24, «Український бізнес під час війни». - URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/_NRES_April_2024_FINAL_UA.pdf

63. Олефір В. Кон'юнктура вітчизняної економіки (аналіз і прогноз) // Діловий вісник. – 2023. – № 5. – URL: http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv

64. Ортинська В. В. Маркетингові дослідження: підручник / В. В. Ортинська, О. М. Мельникович. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 455 с.

65. Офіційний сайт Державної служби статистики.-URL: www.ukrstat.gov.ua

66. Офіційний сайт Державої інспекції сільського господарства.- URL: http://disguko.gov.ua/index.php

67. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України.- URL:minagro.gov.ua

68. Парсяк В. Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник / В. Н. Парсяк. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 324 с.

69. Петрова О. Зміни підходів в управління маркетинговими активностями /О. Петрова //Маркетинг в Україні. – 2021. – № 1. – С. 55-59.

70. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навчальний посібник /Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

71. Писаренко В.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / В. В. Писаренко, М. О. Багорка. – Дніпро: Видавець, 2019. – 240 с.

72. Попова Н. В. Маркетинг: підручник/Н. В. Попова.–Харків: В справі, 2016.-298с.

73. Про Індустрію 5.0 – чому це стає актуальним для України. URL: https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/

74. Руделіус В. 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.

75. Свитвуд Адель. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними. К.: Наш формат, 2019. 152 с.

76. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств /С.Б. Семенюк, В.А. Фалович //Маркетинг і цифрові технології. 2020. – № 1. – С.61-72.

77. Собкевич О. В. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу у промисловості України.- Національний інститут стратегічних досліджень. - URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf

78. Старостіна А. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с.

79. Троценко В. І. Соняшник: методи створення вихідного матеріал у та селекція: монографія/ В.І. Троценко. – Суми : Університетська книга, 2020.-426 с.

80. Фалович В.А. Реструктуризація ланцюга поставок у контексті розвитку його емерджентних властивостей. Бізнесінформ. 2017. № 2. С. 196– 202.

81. Фалович В.А. Інвестування у відносини ланцюга поставок в концепції Індустрія 4.0. //Електронний фаховий науковопрактичний журнал «Інфраструктура ринку». – 2018. – Вип. 15. – С. 127-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/archive
82. Фалович В.А., Використання засобів логістичної інфраструктури в ланцюгу поставок. Економіка та суспільство (Електронне наукове фахове 87 видання) – Мукачево2017. – Випуск №10, С. 389 – 395. – Режим доступу до журн.: http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/68.pdf
83. Фалович В.А. Інноваційність як засіб забезпечення розвитку емерджентних якостей в ланцюгах поставок інвестиційних товарів /В.А. Фалович, Л.Я. Якимишин//Науковий журнал «Інтелект XXI». – 2018. – № 3. – С.129-132.
84. Якимишин Л.Я. Реконструкція бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу / Л.Я. Якимишин. – Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2015. – № 1/5 (21). – С. 4-9.
85. Якимишин Л. Я. Управління відносинами в ланцюгу поставок на засадах Vested / Л. Я. Якимишин, Н. Б. Савіна, Л. Ю. Шевців // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.3. - С. 309-315. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.3_48
86. Якимишин, Л. Я. Стратегічний вимір логістичних операторів у ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту / Лілія Ярославівна Якимишин // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 238-244.
87. Kurbonzoda, M.R., Gibadullin, A.A., Morkovkin, D.E., & Nesterenko, J.N. (2020). Assessment of factors hindering innovative development. In Journal of Physics: Conference Series.-Vol. 1679, No. 3, p. 032065. IOP Publishing.
88. Modern Marketing to Scale the Business/Olena Sadchenko, Iryna Davydova, Liliya Yakymyshyn, Svitlana Kovalchuk, Daryna Chernenko, Anna Zaitseva//International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET), 11(4), 2020.– P. 324-333.