

7. *Sychanina S. N., Shichijah R. A.* (2013) Programmno-celevoe upravlenie: genezis i tendencii razvitiya [Program-target management: genesis and development trends]. *Nauchnyj vestnik juzhnogo instituta menedzhmenta – Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management*, No 4, pp. 37– 42 [in Russian].
8. *Filipishyn I. V., Zubrykina M. V.* (2015). Napriamy udoskonalennia systemy motyvatsii ta stymuliuвання прати на promyslovykh pidpriemstvakh [Directions of improvement of the system of motivation and stimulation of labor at industrial enterprises], *Visnyk DDMA – Herald of the DSEA*, No 2 (35), pp. 204–209 [in Ukrainian].
9. *Hohlova T. P.* (2015). *Organizacionnoe povedenie [Organizational behavior]*, Moskva : Magistr: INFRA-M, p. 256 [in Russian].

**Аннотация.**

**Грын Е. Л.** *Разработка программы стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений на предприятии.*

Разработана программа стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений на предприятии. Обоснованы этапы программы стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений на предприятии, среди которых: подготовительный, разработка программы, внедрение программы, оценка эффективности программных мероприятий. Приведены цель программы, целевые индикаторы ее оценки и задачи программы, среди которых первоочередным является выявление резервов предотвращения сопротивления организационным изменениям и возможных направлений мотивационного воздействия со стороны руководства, реализация которых обеспечит повышение готовности персонала к изменениям и росту результативности их труда.

**Ключевые слова:** стимулирование персонала, организационные изменения, программа стимулирования, сопротивление изменениям, предотвращения сопротивления, программно-целевой подход.

**Abstract.**

**Gryn E. L.** *Program development to stimulate personnel for implementing organizational changes in the enterprise.*

A program for personnel incentives to carry out organizational changes at the enterprise has been developed. The stages of the personnel stimulation program to organizational changes in the enterprise are grounded, among them: preparation, the program development, the program implementation, evaluation of the program activities effectiveness. The purpose of the program, the target indicators of its evaluation and program objectives are proposed, among which priority is the reserves identification to prevent resistance to organizational changes and possible directions of motivational influence from management, implementation of which will increase the readiness of staff to change and increase the productivity of their work.

**Key words:** personnel stimulation, organizational changes, program of stimulation, resistance to changes, resistance prevention, program-target approach.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2018 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Грын Е. Л. Розробка програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві / Е. Л. Грын // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 3. – С. 47-51.

Gryn E. L. Program development to stimulate personnel for implementing organizational changes in the enterprise. Actual problems of innovative economy, No 3, pp. 47-51.

УДК 338.242.2:631.11

ІВАНОВА Г. О., здобувач,  
Харківський національний технічний університет сільського господарства  
імені Петра Василенка

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
АГРАРНОЇ СФЕРИ**

**Іванова Г. О.** *Формування маркетингової діяльності підприємствами аграрної сфери.*

В статті проаналізовано існуючі особливості формування та провадження маркетингової діяльності основними суб'єктами вітчизняного агробізнесу – сільськогосподарськими товаровиробниками. Визначено проблемні компоненти комплексу маркетингу в забезпеченні результативного та конкурентоспроможного розвитку, на основі якого запропоновано можливі напрями методологічних досліджень на перспективу.

**Ключові слова:** маркетинг, агробізнес, конкурентоспроможність, система управління, ефективність.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Вітчизняні особливості провадження виробничо-комерційної діяльності визначаються, в першу чергу, тим, що переважна більшість аграрних підприємств ще не дійшли до розуміння та прийняття одного з основних інструментів забезпечення ефективного функціонування, а саме генерування та імплементації стратегій конкурентоспроможного розвитку, пріоритетом яких має стати використання теоретичних та прикладних здобутків маркетингу. Слід відзначити, що понятійно-категоріальний апарат досліджень маркетингу є майже повністю розкритим та сформованим для умов аграрного виробництва. Втім, жодне аграрне підприємство, не беручи до уваги об'єднання холдингового типу, не застосовує достатньою мірою у своїй практиці інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю та фактично не використовує у своїй організаційно-управлінській практиці оформлених структур маркетингу. При цьому переважна більшість керівників вітчизняних аграрних підприємств взагалі не розуміє сутності, особливостей та важливості інтеграції в системи менеджменту підприємств елементів та інструментів маркетингової діяльності, а, отже, не вважають за необхідне використовувати можливості підвищення рівня конкурентоспроможності своїх підприємств в комерційній площині, зосереджуючи основну увагу на створенні конкурентних переваг на виробничій стадії циклу створення та реалізації продукції.

Така обмеженість заходів з управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх продукції зумовлює переважне використання інструментів зниження виробничих витрат при створенні стійких конкурентних переваг цінового характеру. Останнє негативно впливає на рівень доходів, які отримують підприємств-товаровиробники, відповідно, на рівень економічної ефективності, інвестиційної привабливості, позбавляє суб'єктів аграрної сфери фінансових ресурсів стабілізації розвитку. Вказане складає сутність наукової проблеми розвитку стратегічного управління в аграрних підприємствах в контексті забезпечення їх конкурентоспроможного розвитку на засадах теорії маркетингу. Успішне розв'язання зазначеної проблеми можливе за рахунок комплексного використання теоретичних, методологічних і практичних

засад формування ефективних механізмів та інструментів управління, передусім стратегічного, конкурентоспроможністю та розвитком аграрних підприємств, що зумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам вивчення організаційно-економічних засад розвитку маркетингової діяльності присвячені наукові праці Л. В. Балабанової, Ю. І. Данька, Л. В. Дикань, С. М. Ілляшенка, О. О. Красноруцького, К. Макконела, О. В. Мандич, В. А. Павлової, Ф. Котлера, Р. А. Фатхудинова та ін. Більшість із представлених розробок та досліджень присвячені формуванню методологічних засад запровадження маркетингу до умов виробничо-комерційної діяльності підприємств, в тому числі й підприємств аграрної сфери. Однак залишаються окремі проблемні питання, що пов'язані з ідентифікацією та реалізацією стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності в сфері агробізнесу з урахуванням умов та особливостей здійснення аграрними підприємствами своєї основної діяльності.

**Формулювання цілей статті. Метою статті** є дослідження сутності аграрного маркетингу через управлінські та економічні компоненти, а також формування рекомендацій для перспективного моделювання стратегій конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств на засадах практичного використання маркетингових інструментів безпосередньо у їх виробничо-комерційній діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За сучасних умов функціонування аграрного ринку особливої гостроти набувають питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, як у межах національного рівня, так і при виході на зовнішні ринки. На нашу думку, в першу чергу, це стосується саме сільськогосподарських товаровиробників, як основних учасників отриманого в аграрній сфері валового національного продукту країни. На жаль, наразі, мова не йде про високий рівень конкурентоспроможності в аграрній сфері, що спричинено дією ряду факторів, як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру. Звичайно, дане твердження стосується лише результатів функціонування малих та середніх за розмірами вітчизняних підприємств. Однак, необхідно також зазначити, що саме ці вказані підприємства займають найбільшу частку у структурі виробництва валової продукції сільськогосподарства.

Загалом, справедливим є твердження, що вітчизняні особливості провадження виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств ще не дійшли до розуміння та прийняття однієї з основних теорій ефективного функціонування – теорії маркетингу. Слід відзначити, що теоретично всі категорії, елементи, системи та склад комплексу маркетингу вже давно розкриті, зокрема, і для умов аграрного виробництва, зокрема. Але, наразі, жодне аграрне підприємство (знову ж таки не включаючи великі, наприклад, агрохолдинги та ін.) не використовує офіційно у своїй організаційній структурі службу маркетингу. І, навіть, більш того, хотілось би відмітити, що опитування деяких керівників вітчизняних аграрних підприємств доводить, що переважна більшість з них не передбачає впровадження маркетингової діяльності і взагалі не розуміють сутності та особливостей даного виду діяльності. І, як висновок, не вважають за необхідне використовувати можливості підвищення рівня конкурентоспроможності своїх підприємств та своєї продукції на основі застосування комплексу маркетингу.

На нашу думку, саме через пристосування основних інструментів комплексу маркетингу з теоретичної основи до практичних дій аграрна сфера можливо не лише зможе підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств, а й взагалі покращити результати їх виробничо-господарської діяльності на довгострокову перспективу.

Сучасні особливості розуміння управлінських та економічних процесів в аграрному виробництві в переважній більшості випадків не мають можливостей прикладного застосування здобутків розвитку теорії маркетингу через низку факторів, як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. По-перше, це пов'язано з тим, що існує безліч визначень даної категорії, які стосуються різних сфер діяльності підприємства, окремі з визначень пристосовані до різних галузевих напрямів тощо. По-друге, постійний розвиток в економічній системі зумовлює необхідність внесення змін у сформовані стратегії провадження маркетингової діяльності, при чому одразу виникає найпростіша проблема поєднання теорії та практики – неможливість швидкого реагування в аграрній сфері через особливості виробничого циклу. По-третє, відсутність кваліфікаційного персоналу для запровадження маркетингу у виробничо-

комерційну діяльність аграрників. Так, наприклад, замовлення фахівців з маркетингу Управлінням агропромислового розвитку Харківської області складає 3-5 осіб на рік, що навіть не досягає 1 % від фактичної кількості суб'єктів агробізнесу області.

Можливим та дієвим напрямком забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств є все ж таки використання маркетингової діяльності, однак в дещо відмінному від сучасних теорій та здобутків науки вигляді. Ми пропонуємо запровадження теорії маркетингу до практики аграрних підприємств через формування моделей, які мають базуватись на первинних інструментах комплексу маркетингу, зокрема, на поєднанні товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик [1].

Це зумовлено тим, що існуюча практика аграрного виробництва поки що залишається на виробничому рівні, тобто напрям діяльності аграрного підприємства, в тому числі його управлінська складова, обирається у відповідності з наявними виробничими потужностями. При чому формування товарної політики відповідає не вимогам сучасних ринкових реалій, а є продовженням багаторічного сформованого процесу. І, як наслідок, залучення повного теоретично обґрунтованого інструментарію формування товарної політики з точки зору маркетингу не є можливим для практичного використання (зокрема, товарний асортимент, ринкова атрибутика товарів, життєвий цикл тощо). Реалізація цінової політики в аграрному виробництві також має свої особливості. Так, встановлення ціни реалізації у підприємствах відбувається в переважній більшості не за теоретично більш привабливими методами («витрати+необхідний прибуток», за ціною лідера), а за ринковими, при чому такі ціни встановлюють не кінцеві споживачі (для агросировинної продукції – переробні підприємства та експортери), а посередницькі структури, кількість яких є необмеженою в існуючих ринкових структурах і частка реалізації аграрної продукції від безпосередніх виробників до посередницьких організацій в межах 90 -100 %. Існуючий рівень ринкових цін є низьким для аграрних підприємств з точки зору можливостей подальшого провадження розширеного відтворення, а також викликає перерозподіл фінансових ресурсів зі сфери виробництва до сфери обігу й спричиняє наявність та постійне зростання цінового диспаритету. Що стосується політики

комунікацій, то ситуація не є кращою. В теорії вже сформовані різноманітні заходи стимулювання продажів, визначені основні рекламні можливості з урахуванням галузевої приналежності продавців, досліджені окремі напрями пристосування політики комунікацій до виробничо-комерційної діяльності підприємств. Однак практика свідчить, що аграрне виробництво знаходиться лише на рівні залучення найпростіших інструментів (виставки, ярмарки). І останньою складовою маркетингового інструментарію забезпечення виробничо-комерційної діяльності є політика розподілу та збуту товарів, за якою ситуація не є кращою в частині її залучення в умовах аграрного ринку. Як вже було відзначено, використання різних за структурами та рівнями каналів розподілу зводиться до наявного переважного збуту більшої частини товарів посередницьким організаціям і лише до 10 % реалізується за прямими маркетинговими каналами, тобто кінцевим споживачам агросировинної продукції. Останнє також є базовою причиною перетікання основного капіталу зі сфери виробництва до сфери обігу, що, в свою чергу, призводить до недоотримання прибутків аграрними товаровиробниками, які повністю забезпечують весь складний та ресурсозатратний виробничий процес [2].

Отже, концепція запровадження агромаркетингу, на нашу думку, має базуватись на розумінні маркетингу, як різновиду системи управління виробничо-збутовою діяльністю суб'єкта агробізнесу, в основу якого покладено використання базових інструментів маркетингу (товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик) як єдиного комплексу. Результатом

формування даної системи буде визначення напрямів діяльності господарюючого суб'єкта у відповідності до постійних змін ринкового середовища; тактики поведінки на ринку з метою утримання необхідної ринкової частки та інших результативних показників виробничо-комерційної діяльності; стратегії забезпечення конкурентоспроможного розвитку суб'єктів виробничої сфери аграрного ринку. При чому потребує оновлення змістовне наповнення визначеного маркетингового інструментарію не через розширення його теоретичної сутності з подальшим пристосуванням до умов аграрного виробництва, а з урахуванням, в першу чергу, можливостей практичного застосування у діяльності сільськогосподарських товаровиробників.

**Висновки.** Існуючий рівень можливостей формування маркетингової діяльності в аграрному виробництві є слабким, при чому розглянуті лише базові «4Р», а не всі можливі наукові результати розвитку теорії маркетингу. Тому ми пропонуємо запровадження маркетингової діяльності в аграрному виробництві через формування нових моделей, які базуватимуться на первинних принципах теорії маркетингу. При чому інструментарій має бути обраний не з урахуванням теоретичної бази, а через відповідність всіх складових елементів та компонентів до реальної практики агробізнесу. Слід відзначити, що такі заходи спрямовані на малі й середні підприємства (класифіковані за розмірами). Базовий рівень дозволить товаровиробникам прийти до розуміння сутності маркетингової діяльності, а також до необхідності її залучення в свою систему управління підприємством.

#### Література.

1. Мандич О. В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. / О. В. Мандич // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – 1 (07). – С. 116-120.
2. Краснопуцький О. О. Детермінанти розвитку систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств / О. О. Краснопуцький // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2015. – № 162. С. 20-31.
3. Андрусенко Г. О. Основи маркетингу / Г. О. Андрусенко. – К.: Урожай, 1995. – 176 с.
4. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник / А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
5. Карич Д. Підприємницький маркетинг: Навч. посібник / Д. Карич // Пер. з рос., наук. ред. і перекл. П. І. Гайдучього. – К.: Вища шк., 1994. – 83 с.
6. Котлер Ф. Основи маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг // пер. с англ. – 2-е європ. изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
7. Старостіна А. О. Зміст та основні етапи маркетингової діяльності / А. О. Старостіна // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 4. – с. 30-33.
8. Хаустов В. Маркетинговая деятельность в АПК / В. Хаустов // АПК: економіка, управління. – 1992. – № 9. – с. 58-60.

References.

1. Mandych O. V. (2017) Stratehiyi konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnykh pidpryyemstv [Strategies for competitive development of agrarian enterprises]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiiyi - Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, No 1 (07), pp. 116-120. [in Ukrainian].
2. Kracnoruts'kyy O. O. (2015). Determinanty rozvytku cyctem rynkovoho rozpodilu produktsiyi ahrarnykh pidpryyemstv [Databases of the development of the market of market for the production of agricultural enterprises]. *Visnyk HNTUSG. Ekonomichni nauky - Bulletin of HNTUSG. Economic science*, No 162, pp. 20-31. [in Ukrainian].
3. Andrusenko G.O. (1995). *Osnovy marketynghu [Fundamentals of Marketing]*. - Kyiv: Harvest, 176 p. [in Russian].
4. Voychak A. V. (1998). *Marketynghovyy menedzhment [Marketing Management]*. - Kyiv: KNEU, 268 p. [in Ukrainian].
5. Karych D. (1994). *Pidpryyennyts'kyy marketyngh [Business Marketing]*. Ed. and Trans. P. I. Gayducky. - K.: Higher School, 83 p. [in Ukrainian].
6. Kotler F. Armstrong G., Saunders J., Wong V. (1999). *Osnovy marketyngha [Fundamentals of Marketing]*. Moscow: Williams Publishing House, 1152 p. [in Russian].
7. Starostina A. O. (2002). Zmist ta osnovni etapy marketynghovoyi diyal'nosti [Contents and main stages of marketing activity]. *Marketyngh v Ukrayini. - Marketing in Ukraine*, No 4, PP. 30-33. [in Ukrainian].
8. Haustov V. (1992). Marketynghova diyal'nist' v APK [Marketing activity in the agroindustrial complex]. *APK: jekonomika, upravlenie. - APK: economy, management*, No 9, PP. 58-60. [in Ukrainian].

Аннотация.

Іванова Г. А. *Формирование маркетинговой деятельности предприятий аграрного сферы.*

В статье рассмотрены существующие особенности формирования и осуществления маркетинговой деятельности основными субъектами отечественного агробізнеса - сельскохозяйственными товаропроизводителями. Определены проблемные компоненты комплекса маркетинга в обеспечении результативного и конкурентоспособного развития, на основе которого предложены возможные направления методологических исследований на перспективу.

**Ключевые слова:** маркетинг, агробізнес, конкурентоспособность, система управления, эффективность.

Abstract.

Ivanova G. O. *Formation of marketing activity agrarian sphere enterprises.*

The article analyzes the existing features of the formation and implementation of marketing activities by the main subjects of domestic agrarian business - agricultural producers. The problem components of marketing complex in providing effective and competitive development are determined, on the basis of which possible directions of methodological researches for the future are offered.

**Key words:** marketing, agribusiness, competitiveness, management system, efficiency.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2018 р.

Бібліографічний опис статті:

Іванова Г. О. Формування маркетингової діяльності підприємствами аграрної сфери / Г. О. Іванова // *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. - 2018. - № 3. - С. 51-55.

Ivanova G. O. Formation of marketing activity agrarian sphere enterprises. *Actual problems of innovative economy*, No 3, pp. 51-55.

УДК 005.332.4:631.11

ГОЛОБОРОДЬКО Я. О., аспірант Уманського національного університету садівництва,  
м. Умань, Черкаська область, Україна

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРЕМСТВ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Голобородько Я. О. *Формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств та напрями підвищення їх конкурентоспроможності.*

В статті означено проблеми підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Надана модель формування конкурентних переваг аграрного підприємства. Автором запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, що включають заходи, які будуть створювати умови для забезпечення достатнього рівня конкуренції підприємств, які досліджуються. Також

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ» № 3 / 2018

Всеукраїнський науковий журнал