

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-89>

УДК 338.432:637.1

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

DIRECTIONS FOR IMPROVING MARKETING MANAGEMENT IN AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

Бахчиванжи Людмила Анатоліївнакандидат економічних наук, доцент,
Одеська національна академія харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8381-9684>**Bakhchyvanzhy Liudmila**

Odessa National Academy of Food Technologies

У статті розглянуто прикладні аспекти та особливості організації маркетингового менеджменту в агропромислових підприємствах. Висвітлено функції відділу маркетингу на прикладі підприємств молокопереробної галузі з виготовлення сирів. Розглянуто основні загрози зовнішнього маркетингового середовища, здійснено оцінку оборотності активів та ділової активності агропромислових підприємств адміністративного району, проведено огляд основних функціональних стратегій управління агропромисловим підприємством за такими сегментами, як виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, організаційна структура. Запропоновано як основні напрями удосконалення маркетингового менеджменту впровадження продакт-менеджменту, який необхідно підпорядкувати загальній маркетинговій стратегії агропромислових підприємств та формування товарної моделі служби маркетингу на засадах агромаркетингової кооперації.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, маркетингові комунікації, продакт-менеджмент, функціональні стратегії управління, модель служби маркетингу.

В статье рассмотрены прикладные аспекты и особенности организации маркетингового менеджмента в агропромышленных предприятиях. Освещены функции отдела маркетинга на примере предприятий молокоперерабатывающей отрасли по изготовлению сыров. Рассмотрены основные угрозы внешней маркетинговой среды, осуществлена оценка оборачиваемости активов и деловой активности агропромышленных предприятий административного района, проведен обзор основных функциональных стратегий управления агропромышленным предприятием по таким сегментам, как производство, маркетинг, финансы, персонал, организационная структура. Предложено в качестве основных направлений совершенствования маркетингового менеджмента внедрение продакт-менеджмента, который необходимо подчинить общей маркетинговой стратегии агропромышленных предприятий, и формирование товарной модели службы маркетинга на основе агромаркетинговой кооперации.

Ключевые слова: маркетинговый менеджмент, маркетинговые коммуникации, продакт-менеджмент, функциональные стратегии управления, модель службы маркетинга.

The relevance of the article is justified by the fact that in modern conditions of volatile economy economic relations in the modern market are dynamically developing and the structure of marketing environment is constantly becoming more complex. It requires from the enterprises of market type to organize management on the basis of the marketing concept. In this connection the urgency of search of basic directions of perfection of marketing management in strategic for Ukraine agroindustrial branch increases. The purpose of the article is to illuminate the peculiarities of marketing management and to suggest the main directions of its improvement in agro-industrial enterprises. The methodology of the research envisaged the use and analysis of statistical information of the set of enterprises of rural administrative district and monographic method in the study of the organization of marketing management in LLC "Starokozatsky Syrzhavod". The applied aspects and peculiarities of the marketing management organization in agro-industrial enterprises are considered in the article. The functions of marketing department are covered on the example of cheese manufacturing dairy enterprises. The article deals with the main threats of external marketing environment, the assessment of the assets turnover and business activity of agro-industrial enterprises of the administrative region, the review of the main functional strategies of agro-industrial enterprise management in such segments as production, marketing, finances, personnel, organizational structure. The main directions of marketing

activity of the enterprise are connected with expansion of the assortment of the cheese plant production and include expansion of an existing production line because of introduction of additional capacities of production, creation of new brand which will belong to premium segment of the market, differentiation of product line and achievement of satisfaction of requirements of a larger quantity of consumers. The purpose of improving the marketing management of the studied agro-industrial enterprise should be the creation of a balanced portfolio of cheese products in terms of maximizing sales in kind and in money terms. Practical significance of the article consists in substantiation of the main directions of marketing management improvement: implementation of product-management, which should be subordinated to the general marketing strategy of agro-industrial enterprises, and formation of product model of marketing service.

Keywords: marketing management, marketing communications, product management, functional management strategies, marketing service model.

Постановка проблеми. В умовах мінливого та нестабільного ринкового середовища маркетингова діяльність агропромислових підприємств потребує докорінної трансформації і диверсифікації маркетингових стратегій та інструментарію маркетингових комунікацій. Особливістю маркетингової діяльності агропромислових підприємств є те, що вони виступають суб'єктом не тільки ринку товарів кінцевого споживання, а й ринку товарів промислового призначення. Від менеджерів агропромислових підприємств в умовах розвитку ринкової економіки вимагається вміння гнучкого підходу до управління діяльністю з позиції маркетингового менеджменту. Це вимагає сучасного та системного підходу до впровадження маркетингового менеджменту в загальну практику управління діяльністю агропромислових підприємств ринкового типу. Теорія і практика маркетингового менеджменту мають бути адаптовані до особливостей функціонування та розвитку галузі й ринку продовольства. Це в свою чергу актуалізує дослідження сучасного стану застосування складових маркетингового менеджменту в практиці управління агропромисловими підприємствами та окреслення основних напрямів його вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади та прикладні питання маркетингового менеджменту досить широко висвітлені у наукових публікаціях зарубіжних та вітчизняних економістів. Етапи становлення та перспективи розвитку маркетингового менеджменту як інструменту прибуткового функціонування фірм окреслені у публікаціях Фредеріка Вебстера [1]. Андерсен П. розглядає теорію стратегічного маркетингового планування та його роль у діяльності фірм [2]. Проблеми та аналітичні аспекти стратегічного маркетингового планування дослідили Абелл Д. та Хаммонд Д. [3]. Останнім часом зростає увага вчених до питань управління маркетинговою діяльністю та маркетингового менедж-

менту агропромислових підприємств. Наукові дослідження торкаються як питань маркетингової діяльності на ринку товарів промислового призначення, так і на ринках товарів кінцевого споживання, зокрема продовольства. Так, в публікаціях Пунина Ю.О. розглядаються питання управління маркетинговою діяльністю на промисловому ринку, використання продакт – менеджменту на B2B ринках [4], суб'єктами яких є й агропромислові підприємства. Ряд останніх публікацій присвячено питанням формування та функціонування ринку продукції агропромислового комплексу, зокрема ринку продукції молокопереробної галузі [5] та питанням організації маркетингового менеджменту агропромислових підприємств. Кучер О.В., здійснюючи оцінку ролі маркетингового управління в діяльності підприємств АПК [6, с. 535–539], у подальших дослідженнях спільно з Покотильською Н.В. звертає увагу на те, що «Ефективно діюча система маркетингового управління забезпечує стабільний розвиток підприємства і довгостроковий прибуток» [7, с. 131], а маркетинговий менеджмент з огляду на мінливість ринку постійно вимагає удосконалення з метою спрямування зусиль на те, щоб врахувати ці зміни в управлінні без негативних наслідків для підприємства [7, с. 132]. При цьому автори справедливо звертають увагу на те, що питання маркетингового менеджменту в системі управління агропромисловими підприємствами мають вирішуватись комплексно та з урахуванням питань сільського розвитку, принципів продовольчої політики, міжнародного досвіду та інвестування галузі [7, с. 133]. Питання аналізу тенденції розвитку маркетингового менеджменту на вітчизняному ринку під впливом дії чинників маркетингового середовища розроблені в працях Ковшової І.О., а на основі аналітичних даних підприємств сформовано систему показників оцінки маркетингового менеджменту [8]. Значна частина публікацій і досліджень присвячена питанням функціонування

і організації маркетингового менеджменту в окремих сферах і галузях економіки, зокрема в умовах промислових підприємств його сутність розглядають Райко Д.В. та Лебедева Л.Е., які визначають підприємство як частину системи «споживач-підприємство-партнер», в основі розвитку якої лежить маркетинг [9]. Теоретичним аспектам маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств та його впливу на ефективність діяльності присвячені дослідження Скриньковського Р.М. [10]. Комарницький І.М. та Цар Г.В. узагальнили напрямки удосконалення маркетингового менеджменту молокопереробного підприємства [11]. Проте за останній час в мінливій економіці країни відбулися кардинальні зміни, які вимагають більш поглиблених досліджень організації маркетингового менеджменту в агропромислових підприємствах та його ролі не лише в якості інноваційного інструменту управління, а й підґрунтя формування конкурентоспроможності стратегічної галузі країни і регіонів як на національному, так і на зовнішніх ринках.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Теорія і практика сучасного агропромислового маркетингу переконливо свідчить, що концепція маркетингової діяльності на ринках товарів агропромислового призначення поки що не отримала свого належного наукового та організаційного обґрунтування. Також недостатньо досліджені і в значній мірі невирішеними залишаються прикладні питання системного застосування інструментарію маркетингових комунікацій в практиці маркетингової діяльності агропромислових підприємств України. Якщо алгоритми організації маркетингового менеджменту в цілому відпрацьовані і обґрунтовані теоретично і методично, на практиці ж підприємства стикаються з цілою низкою чинників, які не дозволяють в повній мірі перетворити маркетинговий менеджмент на інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, вимагають подальшого дослідження такі невирішені аспекти порушеної проблеми, які окреслять пріоритетні напрями удосконалення маркетингового менеджменту в сфері агропромислового виробництва.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є узагальнення основних напрямів удосконалення маркетингового менеджменту в системі управління діяльністю агропромислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрний сектор та харчова індустрія проголошені стратегічними галузями економіки Одеської області як взаємопов'язані галузі, що визначають продовольчу безпеку країни. Одеська область – одна із тих, що мають найсприятливіші умови для формування експортно-орієнтованої харчової індустрії, туристичної та рекреаційної сфери [12]. Для реалізації стратегічних пріоритетів регіону необхідно створити ефективний підприємницький сектор на засадах маркетингового менеджменту.

Методика дослідження передбачала вивчення сучасного стану організації маркетингового менеджменту агропромислових підприємств сільського адміністративного району та, зокрема, на прикладі типових підприємств молокопереробної галузі з виробництва твердих сирів: ТОВ «Шабська ферма» та «Європейська сироварня», ТОВ «Староказький сирзавод», що функціонують у Білгород-Дністровському районі Одеської області.

Більшість агропромислових підприємств сільських адміністративних районів – це суб'єкти малого і середнього бізнесу з невеликою кількістю адміністративного персоналу, менеджмент в яких здійснюють переважно власники та засновники підприємств. Маркетингова діяльність досліджуваних підприємств в цілому орієнтована на реалізацію заходів щодо просування і збуту продукції: організація і проведення маркетингових досліджень, рекламна діяльність, пошук нових споживачів продукції, а також контакти з наявними споживачами. Крім того, менеджмент підприємств виконує функції координації діяльності всіх структурних підрозділів щодо задоволення потреб споживачів. Проведення маркетингових досліджень ініціюється власниками щодо дослідження нової розробки, вивчення ринку, пошук нових споживачів і відстеження конкурентів. Власники підприємств, які виконують значну частину функцій агромаркетингу, відвідують і беруть участь у спеціалізованих виставках, здійснюють розсилку зразків готової продукції і рекламних каталогів наявним і потенційним споживачам.

Рекламна політика підприємств досить розвинена, передбачає різноманітні засоби реклами: реклама на біг-бордах, реклама на телебаченні, реклама на транспорті. Активно застосовуються різні способи і методи щодо стимулювання збуту. Незважаючи на те, що в підприємствах діє цінова політика на основі методу повних витрат, фахівцями постійно розробляється гнучка система знижок на ту

чи іншу продукцію. Щомісяця проходять акції, згідно з якими ціни знижуються на 10-15%. Таким чином, активно застосовується такий метод маркетингових комунікацій, як стимулювання збуту, і в кінці терміну акції продукція розкуповується майже повністю, що сприяє збільшенню обсягу продажів окремих видів сирної продукції. Власники підприємств намагаються привернути увагу до цих продуктів нових покупців або старих, які вже давно її купували, і розширити сегмент споживачів для продукту даного виду.

Крім традиційних методів просування товару, в даний час підприємства активно використовують й інтерактивні методи комунікацій. У мережі Internet розміщуються статті, відео та фотореклама, розроблений і просувається офіційний сайт підприємств з докладною і наочною інформацією про історію становлення підприємства, його продукцію та діючі акції. Новини підприємств висвітлюються на інформаційному порталі Agravery у рубриці «Бізнес на молекули» [13].

Одним із перших етапів запровадження маркетингового менеджменту в практику управління досліджуваними агропромисловими підприємствами є аналіз маркетингового середовища та виявлення ризиків. Основні ризики діяльності агропромислових підприємств щодо ринку продукції кінцевого споживання – зниження платоспроможності населення, військово-політична ситуація на території України, погодно-кліматичні умови та неврожай на кормові культури, ризик втрати сировинної бази, яка в значній мірі орієнтується сьогодні на господарства населення, біологічні загрози щодо тваринництва. Для зменшення ризиків підприємства проводять зважену цінову політику, постійно працюють над підвищенням якості основної продукції. Можливими факторами ризику, які негативно можуть вплинути на господарську діяльність підприємств, є: зміна кон'юнктури ринку; політичні чинники; погіршення загальної еконо-

мічної ситуації в Україні; зміна податкової та земельної політики; інші форс-мажорні обставини. Крім того, на господарську діяльність підприємств можуть негативно вплинути зміни в законодавстві України, які стосуються збільшення податкового тиску на бізнес, а також законодавчі обмеження про свободу підприємницької діяльності, втрата ринків збуту. При цьому фінансова складова є вагомою перешкодою для здійснення повноцінної маркетингової діяльності, оскільки обмежує формування бюджету маркетингових комунікацій.

Окремі з перерахованих факторів зовнішнього середовища негативно вплинули на розмір активів досліджуваних підприємств (табл. 1). Як свідчать показники таблиці, агропромислові підприємства району, що налічують 22 суб'єкти підприємницької діяльності – юридичні особи, які подають статистичну та фінансову звітність, оперують активами, що перевищують 500 млн. грн. Одне з таких підприємств ТОВ «Старокозацький сирзавод», є одним із типових підприємств агропромислового ринку адміністративного району.

Однак, у 2017 році підприємство змушене було ліквідувати поголів'я великої рогатої худоби з огляду на витратне утримання тварин, що різко знижувало результати виробничої діяльності та було обумовлено відсутністю можливості здійснити капітальні вкладення у відтворення стада тварин та реконструкцію ферми. Це і зумовило зниження вартості необоротних активів та призвело до переходу цілком на покупну сировину для забезпечення основної діяльності – виробництва сиру. На даний час частина молока надходить від ТОВ «Шабська ферма», частина – від домогосподарств.

При цьому, завдяки зусиллям маркетингової діяльності власника, ділова активність підприємства в 2019 році в порівнянні з 2018 роком підвищилася, що підтверджується зростанням показників оборотності запасів, в тому числі запасів готової продукції, і підвищенням рівня матеріаловіддачі (табл. 2).

Таблиця 1

**Динаміка активів агропромислових підприємств
Білгород-Дністровського району Одеської області, млн. грн.**

Активи	Агропромислові підприємства району			ТОВ «Старокозацький сирзавод»		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Необоротні активи	234,4	324,6	452,7	13,1	7,3	6,1
Оборотні активи	89,0	129,1	164,6	3,8	3,6	3,9
Всього активів	323,4	453,7	517,3	16,9	10,9	10,0

Джерело: розраховано за даними фінансових звітів підприємств

Таблиця 2

**Показники оборотності та ефективності використання запасів
ТОВ «Старокозацький сирзавод» Білгород-Дністровського району Одеської області**

Показники	Роки			2017–2019 рр. в середньому
	2017	2018	2019	
Коефіцієнт оборотності всіх запасів, оборотів	1,6	2,5	2,6	2,2
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, оборотів	8,6	12,9	11,1	10,9
Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції, оборотів	3,1	5,0	4,7	4,3
Період одного обороту всіх запасів, днів	230	145	140	172
Період одного обороту виробничих запасів, днів	42	28	32	34
Період одного обороту запасів готової продукції, днів	117	72	76	89
Матеріаловіддача, грн.	0,9	1,3	1,4	x
Матеріаломісткість, грн.	1,1	0,8	0,7	x

Джерело: розраховано за даними фінансових звітів підприємств

Безумовно, основна управлінська проблема підприємства – постачання якісної сировини. Частина молочної сировини постачається з ТОВ «Шабська ферма», де утримується 1100 голів великої рогатої худоби, з яких – 600 голів корів, добова молочна продуктивність яких становить 30 кг з вмістом білку 3,3% та 4% жиру. Одну тонну одержаного від стада корів молока переробляє «Європейська сироварня», отримуючи щоденно 100 кг сиру. Рентабельність власного капіталу сироварні становить понад 6%, виробництва сиру – понад 20%. Ефективним маркетинговим рішенням є поєднання виробництва сиру з привабленням туристів, адже сироварня розташована у селищі Шабо неподалек курортної зони – селища Затока. Для туристів обладнані контактний зоопарк, фотозона, кав'ярня в приміщенні фірмового магазину і дегустаційний зал. Реалізація сиру здійснюється через фірмовий магазин, Інтернет – магазин, в гастрономічних магазинах. Масовий ретейл на даний час не є рентабельним. Рекламує свою продукцію «Європейська сироварня» переважно через соціальні мережі. Сироварня стала частиною проекту еногастрономічного туризму «Дороги вина та смаку», робота над яким в рамках регіональної стратегії триває на Одещині. «Карантинні заходи в умовах пандемії 2020 року не спричинили негативного впливу на діяльність ферми та сироварні. В період ослаблення карантину спостерігалось зростання потоку туристів. Як найбільш перспек-

тивний проявив себе канал продажу сирів через локальні магазини [13].

Європейська сироварня виготовляє різноманітні види Гауди – молоду, більш витриману, з різними додатками, варить рікотту з сироватки та виробляє Халумі (сир для смаження) та Брюност. На дозріванні у сиросховищах знаходиться Чеддер та планується будівництво цеху для виробництва сирів з пліснявою [13]. ТОВ «Старокозацький сирзавод» на даний час виготовляє 30 видів твердих сирів, серед яких лідирують за обсягом продаж Російський класичний, Голландський, Славутич, Домашній, Гауда. Серед новинок останніх двох років: сир твердий сичужний «Горіховий з волоським горіхом», Російський «Топлене молоко», Старий Амстердам.

Аналіз маркетингового середовища досліджуваних підприємств вказує на те, що загальна для всього підприємництва проблема невизначеності гостро торкається й цих малих суб'єктів господарювання агропромислової сфери. Отримання молочної сировини щільно залежить від наявності кормових ресурсів та земельних угідь для їх виробництва. Основою для отримання кормових ресурсів є орендовані 240 га земельних паїв власників, частина кормів надходить з ТОВ «Шаболат», співвласниками якого є й власники ферми та сироварні. Таким чином, управлінська стратегія на кооперацію щодо виробництва кормів з орендованих земель виявилася успішною для утримання поголів'я продуктивних тварин. Однак загроза щодо

вилучення земельних паїв власниками в умовах функціонування ринку землі є на даний час фактором, що стримує розширене відтворення поголів'я тварин та виробництво сирної продукції.

Основне завдання маркетингового менеджменту полягає у тому, щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу у такий спосіб, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів і тим самим підвищував синергійний ефект [14, с. 384].

Після того, як визначена загальна ідея розвитку підприємства, доцільно побудувати функціональні стратегії її реалізації. Для цього потрібно позначити всі проблеми та переваги, які є у підприємств, і вказати найбільш загальні напрямки їх вирішення. Ці рішення деталізуються за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура, – і доводяться до кожного функціонального керівника (табл. 3).

Основні напрямки маркетингової діяльності підприємств, що пов'язані з розширенням асортименту продукції сирзаводів, включають:

- розширення існуючої лінійки продукції через введення в експлуатацію додаткових ємностей виробництва;
- створення нового бренду, який буде належати до преміям – сегменту ринку;
- диференціація продуктового ряду і досягнення задоволення потреб більшої кількості споживачів.

З огляду на низку галузевих особливостей агропромислового виробництва, пропо-

нується для досліджень у цій сфері ввести термін «агромакетинговий менеджмент», під яким слід розуміти управління діяльністю агропромислових підприємств на засадах маркетингу з орієнтацією на потреби споживачів ринку кінцевого споживання та промислового ринку з метою підвищення ефективності ресурсного потенціалу і рентабельності власного капіталу.

З метою удосконалення маркетингового менеджменту агропромислових підприємств сільського району пропонується впровадити модель, засновану на комплексному застосуванні таких складових, як планування, організація та контроль діяльності (рис. 1).

Така модель з вищою ефективністю може бути реалізована не в рамках кожного окремого підприємства, а як організаційна інтегрована структура на засадах кооперації. Так, в досліджуваному адміністративному районі на засадах вертикальної агропромислової інтеграції доцільно побудувати основну діяльність ТОВ «Старокозацький сирзавод», ТОВ «Європейська сироварня», що виробляють молочні сири, ТОВ «Шабська ферма», де утримується поголів'я та яке постачає молочну сировину, та ТОВ «Шаболат», з орендованих земель якого надходить кормова продукція для годівлі тварин. Кожне окреме підприємство не в змозі утримувати відділ маркетингу та замовляти маркетингові послуги рекламним або маркетинговим агентствам. За попередніми розрахунками обидва варіанти економічно недоцільні, більш оптимальним є варіант організації маркетингового менеджменту на засадах кооперації. В рамках агромакетингового кооперативу буде здійснюватись

Таблиця 3

Набір функціональних стратегій розвитку агропромислових підприємств молокопереробної галузі адміністративного району

Сегмент	Характеристика
Виробництво	Забезпечення дотримання стандартів виготовлення сирів високої якості, проведення подальшої модернізації виробництва молока на фермах та відтворення стада корів на основі голштинізації, підвищення рівня капіталоозброєності праці
Маркетинговий менеджмент	Впровадження у практику маркетингового управління стратегічного маркетингового планування, маркетингових тактичних планів, розробка маркетингових програм, розширення каналів розподілу та ринків збуту, вихід на нові сегменти ринків збуту, формування маркетингової комунікаційної політики та удосконалення маркетингових комунікацій
Фінанси	Дотримання курсу на фінансову стійкість та поступове зростання рентабельності власного капіталу на основі інвестиційного маркетингу
Персонал	Забезпечення збереження кадрів на основі маркетингу персоналу
Організаційна структура	Здійснення роботи щодо розробки норм організаційної поведінки, виховання готовності колективу до змін, формування командного духу, що забезпечить єдині цілі та задоволення потреб кожного працівника



Рис. 1. Складові моделі агромакетингового менеджменту на засадах інтеграції та кооперації агропромислових підприємств з виробництва сиру

маркетингове стратегічне планування інтегрованої ресурсно-виробничої структури, розробка маркетингових програм та тактичне й оперативне маркетингове планування, маркетинговий контроль та аудит. Витрати на утримання безприбуткового кооперативу, що надаватиме маркетингові послуги тільки учасникам інтегрованого об'єднання, розподілятимуться пропорційно узгоджених між учасниками результативних показників. За основу функціонування агромакетингового кооперативу доцільно прийняти продуктову модель з огляду на особливості видів продукції, технології їх виробництва і діяльності учасників кооперативу, що вимагає від служби маркетингу знання особливостей ринку кожного виду продукції (кінцевого чи промислово-виробничого споживання) та спеціалізації персоналу з урахуванням концепції продакт-менеджменту.

Висновки. На сучасному етапі маркетинг для агропромислового підприємства виступає як об'єктивна необхідність в здійсненні основної діяльності, що продиктоване законами продовольчого ринку, згідно яких споживач продовольчих продуктів стає центральною фігурою всіх ринкових процесів. Маркетинговий менеджмент в агропромислових підприємствах сільського адміністративного району знаходиться на етапі становлення і в найближчій перспективі повинен стати підсистемою єдиної системи управління бізнес-процесами.

В даний час вдосконалення маркетингового менеджменту агропромислового підприємства повинно здійснюватися з урахуванням загальних тенденцій, які сигналізують про зменшення результативності та ефективності традиційних маркетингових інструментів на тлі динамічного розвитку сучасних цифрових і Internet-технологій.

Важливим напрямком удосконалення маркетингового менеджменту агропромислового підприємства повинен стати продакт-менеджмент – управління продуктами як один з видів маркетингової діяльності компанії, що полягає в плануванні асортименту, починаючи від випуску нових продуктів і завершуючи виведенням з ринку старих. Мета управління продуктами досліджуваних агропромислових молокопереробних підприємств має полягати у створенні збалансованого портфеля сирної продукції з точки зору максимізації продажів в натуральному і грошовому вираженні. Управління продуктами слід підпорядкувати загальній маркетинговій стратегії підприємства. Особливу увагу слід приділити функціям продакт-менеджменту, до складу яких входять розробка інноваційних продуктів, управління змінами і модифікаціями існуючих продуктів, аналіз і моніторинг конкуруючих продуктів, маркетинг продуктів, розробка позиціонування продуктів. Переорієнтація маркетингової діяльності на продакт-менеджмент вка-

зує на доцільність побудови товарної моделі служби маркетингу на засадах агромаркетингової кооперації та виробничо-ресурсної інтеграції підприємств з виробництва молочних сирів та іншої продукції переробки молока, утримання молочного стада корів та виробництва кормових ресурсів. Подальші дослід-

ження будуть орієнтовані на обґрунтування критеріїв і системи показників оцінки ефективності агромаркетингового менеджменту та економічне обґрунтування доцільності його функціонування на засадах кооперації та виробничо-ресурсної інтеграції агропромислових підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Frederick E. Webster, Jr. (2005) A Perspective on the Evolution of Marketing Management, pp. 121–126. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jppm.24.1.121.63888> (дата звернення: 08.12.2020).
2. Anderson, Paul F. (1982) Marketing, Strategic Planning, and the Theory of the Firm, *Journal of Marketing*, 46(April), 7–23.
3. Abell, Derek, and Hammond, John S. (1979) *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
4. Пунин Ю.О. Продакт-менеджмент – ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній на B2B ринку. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5408> (дата звернення: 08.12.2020).
5. Парій Л.В. Маркетингова товарна політика виробників сиру національного господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. № 18. С. 44–47.
6. Кучер О.В. Оцінка розвитку маркетингової діяльності на підприємствах АПК. *Університетські наукові записки. Часопис Хмельницького університету управління та права*. 2012. № 3(43). С. 535–539.
7. Кучер О.В., Покотильська Н.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрними підприємствами. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2016. Випуск 25. *Економічні науки*. С. 128–132.
8. Ковшова І.О. *Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія*. Видавництво ФОР Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
9. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 08.12.2020).
10. Скриньковський Р.М. Маркетинговий менеджмент сільськогосподарських підприємств: теоретичні аспекти і вплив на економічну ефективність. *Агросвіт*. 2014. № 23. С. 10–14.
11. Комарницький І.М., Цар Г.В. Напрямки удосконалення маркетингового менеджменту молокопереробного підприємства. *Економіка і регіон*. ПолтНТУ, 2011. № 2(29). С. 123–127.
12. Стратегія розвитку Одеської області на 2021–2027 роки. URL: <https://oda.odessa.gov.ua/odeshhyna/soczialno-ekonomichnyj-ta-kulturnyj-rozvytok/strategichni-plany-dij-ta-programy-rozvytku/strategiya-regionalnogo-rozvytku/strategiya-rozvytku-odeskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky> (дата звернення: 28.08.2020).
13. Бізнес на молекули: молочна ферма та сироварня Ростислава Зіновського. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=biznes-na-molekuli-molocna-ferma-ta-sirovarna-rostislava-zinovskogo> (дата звернення: 05.10.2020).
14. Іванілов О.С. *Маркетинг : навч. посібник*. 2-ге вид., доп. і перероб. Донецьк : Східний видавничий дім, 2009. 311 с.

REFERENCES:

1. Frederick E. Webster, Jr. (2005) A Perspective on the Evolution of Marketing Management, pp. 121–126. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jppm.24.1.121.63888> (accessed 08 December 2020).
2. Anderson, Paul F. (1982) Marketing, Strategic Planning, and the Theory of the Firm, *Journal of Marketing*, 46 (April), pp. 7–23.
3. Abell, Derek, and Hammond, John S. (1979) *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
4. Punyn Ju.O. (2017) Produkt-menedzhment – efektyvnyj instrument pidvyshhennja konkurentospromozhnosti kompanij na B2B rynku [A product management – an effective tool to enhance competitiveness of the company in the b2b market] (electronic journal). *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5408> (accessed 08 December 2020).

5. Parij L.V. (2016) Marketynghova tovarna polityka vyrobnykiv syru nacionaljnogho ghospodarstva [Marketing product policy of cheese producers of the national economy]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho universytetu. Serija: Ekonomika i menedzhment* [Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management], no. 18, pp. 44–47.
6. Kucher O.V. (2012) Ocinka rozvytku marketynghovoji dijajlnosti na pidpryjemstvakh APK [Assessment of the development of marketing activities at agricultural enterprises]. *Universytetsjki naukovy zapysky. Chasopys Khmeljnyckogho universytetu upravlinnja ta prava* [University scientific notes. Journal of Khmelnytsky University of Management and Law], no. 3(43), pp. 535–539.
7. Kucher O.V., Pokotylyjsjka N.V. (2016) Marketynghovyj menedzhment u systemi upravlinnja aghrarnymy pidpryjemstvamy [Marketing management in the management system of agricultural enterprises]. *Podiljsjkyj visnyk: siljsjke ghospodarstvo, tekhnika, ekonomika* [Podolsk Bulletin: agriculture, technology, economics], vol. 25. *Ekonomichni nauky*, pp. 128–132.
8. Kovshova I.O. (2018) Marketynghovyj menedzhment: teorija, metodologhija, praktyka [Marketing management: theory, methodology, practice]. monohrafiya [a monograph]. FOP Vyshemirsky VS Publishing House. (in Ukrainian)
9. Rajko D.V., Lebedjeva L.E. (2015) Modelj upravlinnja marketynghom u systemi menedzhmentu promyslovogho pidpryjemstva [Marketing management model in the management system of an industrial enterprise]. *Marketyngh i menedzhment innovacij* [Marketing and Innovation Management], no. 1, pp. 107–123. Available at: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua> (accessed 08 December 2020).
10. Skrynjkovs'kyj R.M. (2014) Marketynghovyj menedzhment siljsjkoghospodarsjkykh pidpryjemstv: teoretychni aspekty i vplyv na ekonomichnu efektyvnistj [Marketing management of agricultural enterprises: theoretical aspects and the impact on economic efficiency]. *Agrosvit*, vol. 23, pp. 10–14.
11. Komarnyc'kyj I.M., Car Gh.V. (2011) Naprjamky udoskonalennja marketynghovogho menedzhmentu moloko-pererobnogho pidpryjemstva [Directions for improving the marketing management of a dairy enterprise]. *Ekonomika i reghion* [Economy and region]. Poltava: PoltNTU, no. 2(29), pp. 123–127.
12. Odessa Regional State Administration (2020) Strateghija rozvytku Odesjkoji oblasti na 2021–2027 roky [Development strategy of Odessa region for 2021–2027]. Available at: <https://oda.odessa.gov.ua/odeshhyna/soczialno-ekonomichnyj-ta-kulturnyj-rozvytok/strategichni-plany-dij-ta-programy-rozvytku/strategiya-regionalnogo-rozvytku/strategiya-rozvytku-odeskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky> (accessed 28 August 2020).
13. Biznes na molekuly: molochna ferma ta syrovarnja Rostyslava Zinovs'kogho [Molecule business: Rostyslav Zinovsky's dairy farm and cheese factory]. Available at: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?Slug=biznes-na-molekuli-molocna-ferma-ta-sirovarna-rostislava-zinovskogo> (accessed 05 October 2020).
14. Ivanilov O.S. (2009) Marketyngh: navch. posibnyk. 2-ghe vyd. [Marketing: textbook. Manual. 2nd ed.]. Donec'k: Skhidnyj vydavnychyj dim. (in Ukrainian)