

МЕНЕДЖМЕНТ



MANAGEMENT

Варченко Ольга, Артимонова Ірина, Герасименко Ірина. Формування системи управління результативністю маркетингової діяльності аграрних підприємств на основі системи збалансованих показників. *Економічний дискурс*. 2020. Випуск 2. С. 95-108.

DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-10>

УДК 339.138:338.43-025.17

JEL Classification: M11, M31, Q13

**Варченко Ольга**

д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності  
Білоцерківський національний аграрний університет  
м. Біла Церква, Україна

**E-mail:** Olga.Varchenko@btsau.edu.ua

**ORCID:** 0000-0002-9090-0605

**Артимонова Ірина**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Білоцерківський національний аграрний університет  
м. Біла Церква, Україна

**E-mail:** Artimonova.Iryna@btsau.edu.ua

**ORCID:** 0000-0003-1054-1356

**Герасименко Ірина**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Білоцерківський національний аграрний університет  
м. Біла Церква, Україна

**E-mail:** igerasymenko@btsau.edu.ua

**ORCID:** 0000-0002-7829-8009

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ  
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ  
СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ**

**Анотація**

**Вступ.** В умовах нестабільного ринкового середовища об'єктивно оцінити результативність маркетингової діяльності на аграрних підприємствах, використовуючи традиційні методичні підходи, досить складно. Вважаємо, що нині існує необхідність в розробці методичних підходів, які дозволять встановити взаємозв'язок у системі управління маркетинговою діяльністю з урахуванням мінливої кон'юнктури ринку та ресурсного потенціалу аграрного підприємства.

**Методи.** Для досягнення поставленої мети у статті використано методи монографічного порівняльного

аналізу та специфічні методи у сфері аналізу теоретико-аналітичних основ маркетингової діяльності з метою визначення її стратегічних перспектив, виявлення дієвих заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності на аграрних підприємствах. Методи дослідження базуються на теоретичних розробках та науковому інструментарії, що включає аналіз та оцінку сформульованих методичних підходів до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства на основі кількісних та якісних показників. Методологія дослідження також передбачає узагальнення наукових джерел, які досліджують раціональні аспекти управління та підвищення результативності маркетингової діяльності підприємств аграрного сектору України.

**Результати.** Узагальнено теоретичні підходи до розуміння управління маркетинговою діяльністю підприємства та встановлено відмінність і фундаментальний зв'язок між категоріями «результативність маркетингу» та «ефективність маркетингу». З'ясовано, що основною ціллю цих категорій є досягнення бажаних результатів, при досягненні яких результативність – не враховує способу та понесених витрат, а ефективність – враховує спосіб із витраченими ресурсами. Формування цілісної системи управління результативністю маркетингової діяльності досягається через синхронізацію процесу впливу на інструментарій маркетингу з метою створення сукупного синергетичного ефекту. Для оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства нами розроблена збалансована система показників, яка враховує специфіку діяльності та бізнес-орієнтації аграрного підприємства. Доведено, що залежно від стратегічних цілей визначаються бізнес-орієнтації аграрного підприємства, які задають майбутній вектор розвитку бізнесу, тому маркетингова діяльність повинна сприяти розвитку бізнесу.

**Перспективи.** Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є розробка методики проведення аналізу ефективності витрат маркетингової діяльності на підприємствах аграрної сфери.

**Ключові слова:** управління, комплекс маркетингу, бізнес-орієнтація, стратегічні цілі, результативність, ефективність, виробничі ресурси.

### **Вступ.**

В умовах посилення невизначеності та європейської інтегрованості сучасної економіки країни ускладненою є оцінка управління результативністю маркетингової діяльності аграрних підприємств. Сформовані традиційні методичні підходи не забезпечують одержання об'єктивної оцінки показників, які характеризують результативність маркетингової діяльності на цільових сегментах ринку. Саме тому існує необхідність в розробці методичних підходів, які дозволять вивчити взаємозв'язок у системі управління маркетинговою діяльністю з урахуванням зміни кон'юнктури відповідного ринку продукції, а також сформованого внутрішнього потенціалу аграрного підприємства. Із цією метою можна використати зарубіжні підходи до оцінювання результативності маркетингової діяльності аграрних підприємств, які є найбільш поширеними в провідних країнах світу.

Однак у вітчизняній практиці ця система не використовується внаслідок інформаційного обмеження, а також відсутності відповідних знань та вмій у менеджменту підприємств корпоративного сектору. Вважаємо, що одним із стримуючих чинників запровадження практики використання системи збалансованих показників для оцінювання маркетингової діяльності аграрними підприємствами є те, що вони орієнтуються на реалізацію заходів щодо виживання у поточний момент часу, збалансування грошових потоків, а питання довгострокової стратегії не розглядаються та не розробляються стратегічні плани розвитку підприємства.

Очевидно, що сформовані на підприємствах організаційні засади маркетингової діяльності, які включають створення служби маркетингу, розробку стратегічних і тактичних планів розвитку підприємства, інформаційне забезпечення процесу управління маркетинговою діяльністю, у нинішніх умовах виконують функцію «системного інтегратора», тобто забезпечують не лише інформаційний, але й організаційний зв'язок елементів зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингової діяльності.

Безперечно, що в сучасних жорстких конкурентних умовах роль маркетингової діяльності зростає, але не як самостійної незалежної функції, яку можна спостерігати на практиці більшості вітчизняних аграрних підприємств, а як однієї з основних управлінських систем підприємства, яка забезпечує стійкі конкурентні переваги на ринку. Тому вивчення питань управління маркетинговою діяльністю в аспекті результативності є актуальним завданням, яке має не лише наукове, але й

важливе практичне значення.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Вагомий науковий внесок у розвиток методики оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств зробили такі іноземні та вітчизняні вчені, як: Т. Амблера, Г. Ассель, Л. В. Балабанова, Л. О. Гризовська, М. Туган-Барановський, Е. П. Голубков, А. Прайснер, Дж. Ленсколд, В. А. Шаповалов та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, нині відсутній єдиний універсальний підхід до оцінювання, управління та використання заходів щодо підвищення ефективності та результативності маркетингової діяльності на аграрних підприємствах. У зв'язку з цим, існує необхідність у використанні структурного підходу до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств на основі збалансованої системи показників, що дозволить встановити зв'язок між попередніми і майбутніми результатами маркетингової діяльності і визначити пріоритетність стратегічних ініціатив для аграрного підприємства.

#### **Мета.**

Метою статті є систематизація методичних підходів щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств та розробка алгоритму управління результативністю маркетингової діяльності аграрних підприємств на основі використання системи збалансованих показників.

#### **Методологія дослідження.**

Методичним підґрунтям наукового дослідження слугували методи монографічного порівняльного аналізу та специфічні методи у сфері аналізу теоретико-аналітичних основ маркетингової діяльності з метою визначення стратегічних перспектив маркетингової діяльності, виявлення дієвих заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності на аграрних підприємствах.

Методи дослідження базуються на теоретичних розробках та науковому інструментарії, що включає аналіз та оцінку сформульованих методичних підходів оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства на основі кількісних та якісних показників. Методологія дослідження також передбачає узагальнення наукових джерел, які досліджують раціональні аспекти управління та підвищення результативності маркетингової діяльності підприємств аграрного сектору України.

Інформаційною базою дослідження послужили основні положення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених у рамках досліджуваної проблематики; матеріали вітчизняних і міжнародних наукових конференцій; первинна документація аграрних підприємств України; інформація мережі Internet; результати власних наукових та емпіричних досліджень авторів.

#### **Результати.**

Маркетинг, який інтегрований в систему управління аграрним підприємством, розглядається багатьма науковцями як система ринкових операцій, філософія бізнесу, концепція управління, та зорієнтований на прийняття управлінських рішень у всіх структурних підрозділах підприємства [1-4]. Очевидно, що маркетинг на сьогодні представляє не лише одну із функціональних структур управління, його необхідно розглядати цілісним, як систему, яка є органічно вбудованою у загальну систему управління аграрними підприємствами [5-7]. Однак, на сьогодні в більшості вітчизняних аграрних підприємствах маркетинг не розглядається як ключовий бізнес-процес діяльності підприємства.

Узагальнивши праці вітчизняних та зарубіжних науковців, нами було встановлено, що управління маркетинговою діяльністю представляє процес, зорієнтований на впорядкування та узгодження дій, ідей менеджерів та працівників підприємства як маркетингових, так й немаркетингових підрозділів, який забезпечує маркетингове управління їх діяльністю, тобто це

управління, зорієнтоване на досягнення цілей підприємства на основі задоволення потреб кінцевих споживачів за допомогою реалізації маркетингових функцій.

Якщо управління розглядати у широкому розумінні, то це вплив суб'єкта на об'єкт за допомогою певних методів, технічних засобів, а також із використанням певної технології для досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей підприємства. Зазначимо, що Ф. Котлер визначає управління маркетинговою діяльністю як аналіз, планування, реалізацію і контроль за виконанням програм, які направлені на створення, підтримку та розширення вигідних відносин із цільовим споживачем для досягнення цілей підприємства [8].

Український науковець Єрмошенко М.М. визначає поняття «маркетинговий менеджмент» як ціленаправлену дію, яка передбачає вплив суб'єкта управління (діяльність конкретного власника чи менеджера підприємства) на об'єкт управління за попередньо обґрунтованою технологією та на основі використання системи методів для досягнення поставлених цілей підприємства [9].

Узагальнення підходів до розуміння управління маркетинговою діяльністю підприємства вітчизняними та зарубіжними науковцями дозволило виділити наступні його визначення: «цілеспрямована діяльність щодо регулювання позицій підприємства на ринку на основі організації, планування, обліку, контролю із урахуванням зміни кон'юнктури ринку та конкурентного середовища для досягнення ефективної діяльності на цільовому сегменті ринку» [3, с. 334]; «управління маркетингом – це практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль. Управління маркетингом – це сукупність заходів, що регулюють позицію підприємства на ринку за допомогою маркетингових функцій [10, с. 311]; «система різних видів діяльності підприємства, що пов'язані між собою й охоплюють планування, ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, в яких є потреба у наявних або потенційних споживачів, а також вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб через обмін» [11, с. 19]; «маркетингова діяльність ... така система управління підприємством, яка спрямована на вивчення та врахування попиту і вимог ринку для обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств на випуск конкурентоспроможних видів продукції [12, с. 41]; «маркетинговий менеджмент – це управлінська діяльність, яка включає аналіз, планування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на формування та інтенсифікацію попиту на товари або послуги та збільшення прибутків» [13, с. 52]. Отже, управління маркетинговою діяльністю підприємства є складною багатоаспектною проблемою, вирішення якої можливе лише при комплексному та системному підході, чіткому визначенні об'єкта, функцій та методів управління.

Узагальнюючи підходи до розуміння сутності поняття «результативність маркетингу», нами встановлено відмінності його від категорії «ефективність маркетингу» та доведено відсутність однозначного тлумачення цих понять. Результативність – це досягнення бажаних результатів, цілі без врахування способу досягнення та понесених витрат. У свою чергу, ефективність – це показник співвідношення одержаного результату до понесених витрат, тобто спосіб досягнення цілей із урахуванням витрачених ресурсів. Оцінка результативності маркетингу дозволяє визначити можливості, а також напрями стратегічного розвитку підприємства, оскільки дозволяє одержати інформацію про необхідність створення нових потреб і, як наслідок, виробництва нових та модифікованих товарів. Вважаємо, що під поняттям «результативність маркетингу» слід розуміти рівень реалізації комплексу маркетингових функцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основним завданням при управлінні результативністю маркетингової діяльності є синхронізація процесу впливу на елементи комплексу маркетингу з метою створення сукупного синергетичного ефекту. Важливою особливістю маркетингу як управлінської функції є властива йому здатність об'єднувати численні напрями діяльності в єдину систему, яка спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей. Система управління маркетинговою діяльністю підприємства включає аналіз, планування, контроль за проведенням заходів, спрямованих на

вирішення таких поставлених завдань, як: збільшення частки ринку, підвищення вартості капіталу підприємства, збільшення обсягів продажів продукції й прибутку та інші.

У сфері управління маркетинговою діяльністю реалізуються наступні напрями – стратегічне планування, структура управління, оцінка господарських рішень, вибір форм господарювання, управління персоналом та ін. Водночас, якщо розглядати управління маркетинговою діяльністю підприємства як цілеспрямований процес впливу суб'єкта на об'єкт ринкових відносин, то можна визначити дві основні сфери – стратегію та тактику. Стратегія маркетингу в умовах ринково орієнтованого управління підприємством впливає на всі структури управління, маркетинг є інтегратором внутрішньої та зовнішньої поведінки організації. Стратегія – це вибір найбільш загальних напрямів розвитку підприємства, які є для нього пріоритетними із урахуванням конкретних ціннісних орієнтацій та є орієнтирами дій для досягнення передбачених результатів в перспективі [14].

Тактика управління маркетингом – це сукупність взаємопов'язаних методів та прийомів незалежної здатності підприємства реалізовувати конкретні дії на цільовому ринку, які передбачають урахування цінових можливостей ринку з метою досягнення прибутковості та ефективності діяльності на ньому підприємства в певний момент часу [9]. Процес управління маркетингом складається із таких етапів та дій: аналіз ринкових можливостей, відбір цільових ринків, розробка комплексу маркетингу, реалізація маркетингових заходів.

Структура управління маркетинговою діяльністю передбачає підпорядкованість управлінських зв'язків між об'єктами та суб'єктами управління, що характеризує склад та інформаційні зв'язки підрозділів, які розміщені в послідовній підпорядкованості та наділені певними правами. Типові структури маркетингових служб (лінійні, дивізійні та матричні) детально описані Ф. Котлером [15], однак на сьогодні бізнесові структури ведуть пошуки нових варіантів структур, які спроможні забезпечувати їх стійкість в умовах посилення конкуренції.

З метою удосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств, їх ринкової орієнтованості необхідно оцінювати показники ефективності, а також своєчасного та цілеспрямованого управління нею. Вивчення існуючих методичних підходів до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства дозволило виділити позицію дослідників щодо кількісних та якісних показників. Так, кількісні показники характеризують результати діяльності підприємства, які можна виміряти шляхом розрахунку даних, основними характеристиками яких є правдивість та об'єктивність. В свою чергу якісні – характеризують рівень та закономірності розвитку процесу, особливості та характеристики явищ, які складно виміряти та порівняти, оскільки вони відображають довгостроковий ефект і ґрунтуються на досвіді [16-17].

Встановлено, що ефективність маркетингової діяльності промислових підприємств окреслюють такі показники: частка маркетингового персоналу (частка працівників, які виконують маркетингові функції у загальній чисельності працівників); частка витрат на маркетинговий персонал (частка заробітної плати, яку виплачують працівникам відділу маркетингу, у загальному фонді заробітної плати); рентабельність витрат на просування і збут (співвідношення суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу витрат на маркетинг, висвітлює ефективність реалізованих маркетингових заходів); коефіцієнт затоварення (співвідношення зміни залишку готової продукції та обсягу реалізованої продукції) [18].

Водночас, на думку професора Л. Балабанової, ефективність управління маркетингом доцільно оцінювати за такими напрями: купівлі, адекватність інформації, оперативна ефективність [19]. Цікавою є комплексна методика, яка передбачає стан маркетингової діяльності підприємства характеризувати на основі оцінки позицій служби маркетингу в організації, тобто оцінку повноти виконання службою своїх задач і досягнення запланованих показників [20]. Основний недолік цієї методики є суб'єктивна оцінка окремих характеристик маркетингової діяльності.

Вважаємо, що найбільш комплексним підходом є розробка російського науковця Б. О.

Соловійова, який вважає, що управління маркетингом є важливою функціональною частиною загальної системи управління підприємством, яка направлена на досягнення узгоджених внутрішніх можливостей підприємства із вимогами зовнішнього середовища з метою забезпечення прибуткової діяльності. На думку науковця управління маркетингом – це управлінська підсистема підприємства, яка функціонує на трьох рівнях: управління діяльністю; управління функцією; управління попитом [21]. У мінливих ринкових умовах оптимізація та аналіз маркетингової діяльності, а також забезпечення її раціонального управління аграрним підприємством є необхідною умовою забезпечення результативної та ефективногої діяльності.

Поділяючи вище перелічені підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства, вважаємо за доцільність оцінювати результативність маркетингу на основі збалансованих показників, які орієнтуються на досягнення стратегічних цілей організації. В умовах реалізації принципів вартісно-орієнтованого управління маркетинговою діяльністю підприємства необхідно обґрунтувати алгоритм оцінювання результативності на основі збалансованої системи показників.

Слід зазначити, управління результативністю маркетингової діяльності підприємства є трудомісткою процедурою, що зумовлено низкою причин. По-перше, результат маркетингових заходів складно відділити від інших результатів діяльності, оскільки складно встановити причинно-наслідкові зв'язки із кінцевим результатом діяльності. По-друге, ефект від маркетингових заходів не співпадає із періодом понесення затрат. По-третє, визначити затрати на маркетинг також складно. Окрім цього, ускладненою є оцінка маркетингових заходів у кількісному виразі [22].

Сучасні методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності орієнтуються на стратегічні результати, в тому числі на концепції створення вартості. Актуальними у даному випадку є маркетинг партнерських відносин і клієнтоорієнтований маркетинг. У зв'язку із цим, управління результативністю маркетингу передбачає розробку системи показників, фінансових та нефінансових, а також оцінку їх досягнення. Використання збалансованої системи показників для оцінювання маркетингової діяльності підприємства дозволяє перевести стратегію у систему цілей показників та заходів. Розроблена збалансована система показників підприємства повинна враховувати специфіку його діяльності та бізнес-орієнтації.

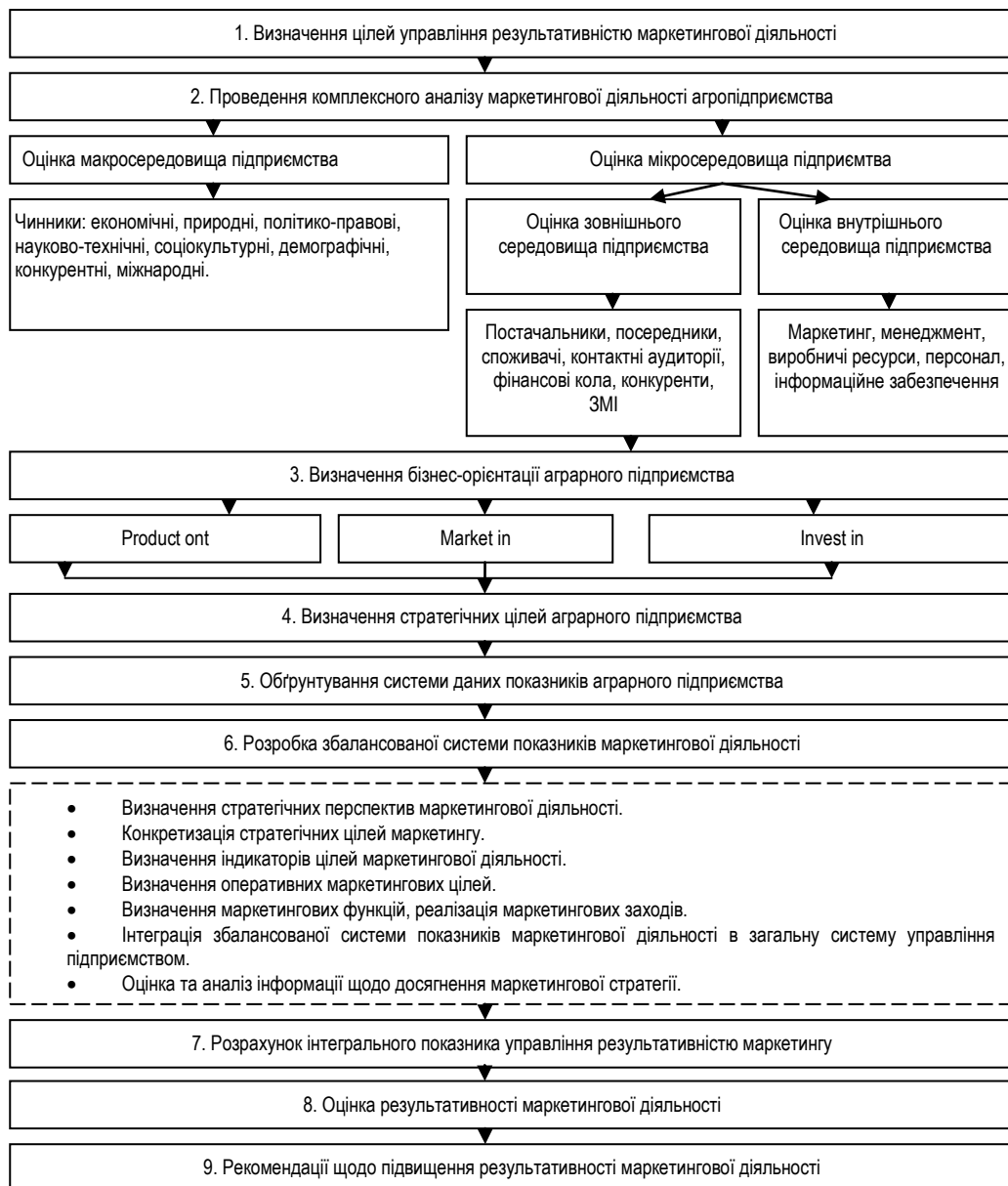
Окрім цього важливо забезпечити врахування перспектив, які є найбільш вагомими для підприємства, та формування відповідно до них комплексу показників оцінки результативності маркетингової діяльності, які їх враховують. Очевидно, що при цьому виникне питання про оптимальну кількість показників для включення до збалансованої системи.

Система збалансованих показників маркетингової діяльності повинна включати ключові індикатори реалізації стратегії аграрного підприємства. Очевидно, що якщо збалансована система показників буде включати більше двох чи трьох десятків індикаторів, то із ними буде складно працювати. Показники збалансованої системи показників маркетингової діяльності доцільно вибирати таким чином, щоб вони характеризували конкурентні переваги підприємства на цільових ринках, які сприяли б посиленню ринкових позицій.

У окремих науковців зустрічаємо думку про те, що до збалансованої системи показників не доцільно включати фінансові показники у якості критеріїв оцінки результативності маркетингової діяльності [23]. Однак, на нашу думку, фінансові показники відіграють важливу роль, оскільки акцентують увагу вищої ланки менеджменту підприємства на необхідності підвищення бережливості, продуктивності, якості та ін., які зазвичай є важливими інструментами для досягнення поставлених стратегічних цілей. Нами обґрунтовано алгоритм управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства на основі збалансованої системи показників, яка дозволить поетапно оцінити практичні дії, необхідні для підвищення результативності маркетингової діяльності (рис. 1).

На першому етапі необхідно провести визначення цілі запровадження даного алгоритму у практичну діяльність аграрного підприємства з метою визначення «вузьких місць» в управлінні, розробки стратегічних цілей, які відповідають сучасній концепції маркетингової діяльності. У якості

таких цілей можуть виступати: удосконалення комплексу маркетингу підприємства; збільшення обсягу інвестицій у маркетингову діяльність; об'єктивна оцінка маркетингових функцій; підвищення рівня продуктивності й мотивації праці персоналу та залучення його в управлінські процеси.



**Рис. 1. Алгоритм управління результативністю маркетингової діяльності аграрного підприємства\***

\*Джерело: розроблено авторами.

Другий етап повинен передбачати проведення комплексного аналізу маркетингової діяльності аграрного підприємства. Для організації маркетингової діяльності характерним є

системний підхід, що передбачає розгляд макросередовища та мікросередовища (чинники внутрішнього та зовнішнього середовища), які перебувають у тісному взаємозв'язку. Саме тому необхідно провести комплексний аналіз діяльності аграрного підприємства, здійснити оцінку макросередовища (економічні, політико-правові, науково-технічні, демографічні, природні, конкурентні, міжнародні, соціокультурні фактори) та мікросередовища внутрішнього впливу (фінансовий стан, маркетингова діяльність, персонал та його кваліфікація, менеджмент, виробничий потенціал, інформаційні системи та ін.) і мікросередовища зовнішнього впливу (діяльність постачальників, посередників, конкурентів, поведінку споживачів, фінансових партнерів, ЗМІ та інших учасників ринку). Аналіз підприємства доцільно проводити з використанням таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, SPACE – аналіз та інші.

Визначення бізнес-орієнтації підприємства («Product out», «Market in», «Invest in») проводиться на третьому етапі даного алгоритму. Зазначимо, що характерними показниками для бізнес-орієнтації «Product out» є: обсяг прибутку; показники, що характеризують укладені угоди (кількість і середня величина (обсяг) однієї угоди з продажу); періодичність поставок, умови поставок (лізинг, товарний кредит, негайна оплата, попередня оплата та ін.); обсяги продажів; ефективність збуту; рентабельність продажів; динаміка зміни частки ринку; зміна рівня ринкового ризику. Водночас для бізнес-орієнтації «Market in» важливими показниками є: ефективність та рентабельність продажів; оцінка вартості нематеріальних активів підприємства; показники капіталізації; оцінка рівня фінансових ризиків; лояльність потенційних та реальних споживачів. Щодо бізнес-орієнтації «Invest in» конкурентна позиція підприємства на ринку характеризується такими показниками: вартість бренду; динаміка показників фінансового стану; динаміка показників вартості бізнесу; показники інвестиційної привабливості; показники кадрового забезпечення підприємства [24].

З метою деталізації бізнес-орієнтації за переліченими вище показниками доцільно провести кластерний аналіз, на основі якого потрібно сформувати узагальнену характеристику бізнес-орієнтації підприємства, визначити можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності.

Четвертий етап передбачає визначення стратегічних цілей підприємства, які характеризують стратегічні перспективи розвитку аграрного підприємства, його напрями, масштаби діяльності, вихід на нові ринки, вид продукції та послуг, ступінь задоволеності споживачів і підвищення рівня сервісного обслуговування та інше.

На п'ятому етапі необхідно сформувати базу даних показників, на основі стратегічних цілей аграрного підприємства. До таких показників відносять: обсяг прибутку; обсяг продажів; ефективність просування продукції; ефективність збуту; динаміку зміни частки підприємства на ринку; ризик зміни ринкових параметрів; рентабельність продажів; вартість нематеріального активу; показники капіталізації; лояльність споживачів; показники вартості бренду; показники фінансового стану та зміни вартості бізнесу; показники інвестиційної привабливості; частку інноваційних, ресурсощадних, безпечних та екологічно чистих технологій; обсяг капіталовкладень в реалізацію проєктів принципів сталого розвитку та ін.

На шостому етапі необхідно розробити збалансовану систему показників для оцінювання результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства. Методичний підхід до розробки цієї системи показників повинен передбачати:

1. Обґрунтування перспектив маркетингової діяльності на основі виділених стратегічних цілей та бізнес-орієнтації підприємств. Так, для бізнес-орієнтації «Product out» у якості перспектив слід виділити: складові комплексу «4Р» (товар, ціна, дистрибуція, просування). Для бізнес-орієнтації «Market in» – показники капіталізації, нематеріальні активи, конкурентоспроможність, ефективність діяльності. Для «Invest in» – інвестиційна привабливість, фінансовий стан, персонал, вартість підприємства.

2. Конкретизація стратегічних цілей маркетингу. З метою побудови збалансованої системи



показників маркетингу необхідно поділити стратегію підприємства на окремі конкретні стратегічні цілі. Так, стратегічні цілі доцільно формувати на основі планових показників, які будуть пов'язані з однією із стратегічних перспектив підприємства. Зазначимо, що цілі повинні бути вимірними, на їх досягнення можна впливати і вони мають бути пріоритетними для підприємства та узгоджені із місією й загальною стратегічною ціллю організації.

3. Визначення індикаторів цілей маркетингової діяльності аграрного підприємства. Так, ступінь виконання кожної стратегічної задачі маркетингу повинна оцінюватися на основі обґрунтованої системи показників. В збалансованій системі показників маркетингової діяльності аграрного підприємства індикатори результативності визначаються для кожної задачі. Так, показник – це вимірник ступеня досягнення стратегічної цілі. Рекомендують використовувати не більше трьох або чотирьох показників для кожної стратегічної цілі. Якщо показники, які розроблено для вимірювання стратегічних цілей, не мають цільових значень, то вони не мають змісту. Складність полягає в тому, щоб визначити реально досягнутий рівень. З метою забезпечення об'єктивності ключових показників результативності маркетингової діяльності, вони повинні відповідати наступним вимогам: бути чітко визначеними, що забезпечить їх розуміння кожному співробітнику; орієнтованими на дані, які просто одержати; має бути точність даних; системність, яка забезпечується гарантованим обліком формування масиву даних; бути об'єктивними та достовірними.

4. Визначення оперативних маркетингових цілей аграрного підприємства. Необхідно визначити оперативні цілі маркетингової діяльності відповідно до обґрунтованих стратегічних перспектив.

5. Визначення маркетингових функцій, реалізація маркетингових заходів на основі комплексу «4Р». На даному етапі побудови збалансованої системи показників маркетингової діяльності необхідно визначити відповідні маркетингові функції, розробити маркетингові заходи, які реалізуються для досягнення стратегічних цілей. Маркетингові заходи у збалансованій системі показників оцінювання результативності маркетингової діяльності показують, який здійснено внесок в той чи інший проєкт для досягнення стратегічних цілей. Очевидно, якщо певний маркетинговий захід не приносить позитивного впливу для досягнення базових цілей, то немає необхідності його реалізовувати.

6. Інтеграція збалансованої системи показників маркетингової діяльності в загальну систему управління підприємством. На даному етапі розподіляються людські, фінансові, виробничі ресурси на основі розроблених показників, розподіляється відповідальність за виконання задач. Система збалансованих показників маркетингу інтегрується в систему управління аграрного підприємства.

7. Оцінка та аналіз інформації щодо реалізації стратегічних цілей маркетингової діяльності аграрного підприємства. На даному етапі доцільно систематично проводити аналіз та оцінювання маркетингової діяльності підприємства з метою покращення збалансованої системи показників маркетингу, оскільки стратегічні цілі характеризуються високим ступенем актуальності для аграрного підприємства. На даному етапі необхідно вирішити наступні питання: чи досягла стратегічних показників служба маркетингу підприємства чи інший структурний підрозділ, який несе відповідальність за маркетингову діяльність? Чи актуальними є відібрані показники? Чи є раціональною діяльність служби маркетингу для досягнення цілей стратегічного рівня?

На сьомому етапі необхідно розрахувати інтегральний показник управління результативністю маркетингової діяльності аграрного підприємства на основі збалансованої системи показників. Визначаємо рівень реалізації кожного інструменту маркетингу (перспективи) та знаходимо узагальнюючий показник, який характеризує наскільки результативна маркетингова діяльність і якому її елементу необхідно приділити найбільшу увагу з метою підвищення результативності маркетингу підприємства. Кожній оперативній цілі маркетингу присвоюється рівень пріоритету, потім експертним методом оцінюється рівень реалізації в короткостроковому періоді за довільно обраною бальною оцінкою.

На восьмому етапі проводиться оцінка результативності маркетингової діяльності аграрного підприємства. Цей аналіз зазвичай супроводжується коригуванням цільового значення показників або розробкою заходів з коригування програми комплексу маркетингу. У якості основи для оцінки показників маркетингу доцільно використати шкалу Харрінгтона, яка дозволяє визначити рівень результативності маркетингової діяльності підприємства.

Дев'ятий етап передбачає розробку рекомендацій щодо підвищення результативності маркетингової діяльності на основі розрахованих на попередньому етапі значень.

Обґрунтована методика може використовуватися для оцінювання та підвищення результативності маркетингової діяльності будь-якого підприємства, враховуючи його бізнес-орієнтацію, галузеву специфіку, ринкову позицію. З метою визначення стратегічних перспектив, які найповніше характеризують комплекс маркетингової діяльності підприємства, необхідно проаналізувати стратегічний план підприємства в аспекті досяжності стратегічних показників, розриви між фактичними значеннями та запланованими.

### Висновки і перспективи.

Виходячи з викладеного матеріалу, нами систематизовано основні показники та цілі маркетингової діяльності із урахуванням певних видів бізнес-орієнтації підприємства. Доведено, що залежно від стратегічних цілей, визначаються бізнес-орієнтації аграрного підприємства, які спрямовані на розвиток бізнесу в майбутньому щодо функціонування капіталу та досягнення цілей. Оскільки маркетингова діяльність підприємства є однією із пріоритетних напрямів його діяльності, то вона безперечно здійснюється в межах загальної діяльності підприємства, тому використання маркетингових інструментів повинні забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства.

В рамках розробленого алгоритму управління результативністю маркетингової діяльності аграрного підприємства нами систематизовано варіанти реалізації задач і цілей підприємства, а також виділено такі бізнес-орієнтації як «Product out», «Market in» та «Invest in». Обґрунтовано показники стратегічного розвитку для кожної бізнес-орієнтації: для «Product out» – збільшити обсяг продажів, підвищити розмір прибутку, збільшити кількість показників, які характеризують укладені угоди, підвищити ефективність просування та збуту продукції; підвищити *рівень рентабельності продажів*; позитивна динаміка зміни частки ринку; налагодження довгострокових та лояльних відносин із споживачами. Щодо бізнес-орієнтації «Market in» стратегічними цілями підприємства повинні стати: підвищення ефективності та рентабельності продажів; вартості нематеріальних активів підприємства; позитивні показники капіталізації; конкурентна позиція підприємства на ринку; підвищення задоволеності та лояльності споживачів. Для бізнес-орієнтації «Invest in» стратегічними цілями можуть бути: позитивні показники вартості бренду; динамічні зміни показників фінансового стану; динамічні показники зміни вартості бізнесу; позитивні показники інвестиційної привабливості; об'єктивна оцінка фінансового ризику; високий рівень кадрового забезпечення підприємства.

Характерною особливістю розробленого алгоритму управління результативністю маркетингової діяльності на основі збалансованої системи показників є те, що у ній за основу взято бізнес-орієнтацію аграрного підприємства. Так, для бізнес-орієнтації «Product out» виділено такі перспективи: продукт, просування, дистрибуція, відносини із споживачами; для «Market in» – показники капіталізації, нематеріальні активи, ефективність діяльності, конкурентоспроможність; для «Invest in» – інвестиційна привабливість, вартість бізнесу, фінансовий стан, персонал. Запропонований методичний підхід дозволяє встановити зв'язок маркетингових функцій, стратегічних цілей, перспектив системи збалансованих показників та бізнес-орієнтації підприємства, а також дозволяє оцінити та підвищити результативність маркетингового управління діяльністю аграрних підприємств на основі системи збалансованих показників.

Перспективними напрямами подальших наукових досліджень є розробка методики проведення аналізу ефективності витрат маркетингової діяльності на підприємствах аграрної сфери.

**Список використаних джерел**

1. Гризовська Л. О., Сітарчук О. В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 308-315.
2. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 227–234.
3. Коноплянікова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №17. С. 332–336.
4. Лукан О. М. Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2014. №58. С. 172–180.
5. Варченко О. М., Гаврик О. Ю., Хомяк Н. В. Маркетингові підходи щодо функціонування підприємств ясного птахівництва України. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 3-4 (74). С.102-107.
6. Багорка М. О., Безугла Л. С. Напрями впровадження системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 16 (1). С. 45-48.
7. Бондаренко В. М. Роль маркетингу в системі управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. №2 (14). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_2_4). (дата звернення: 25.03.2020).
8. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблишер, 2010. 211 с.
9. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. К.: НАУ, 2001. 204 с.
10. Балабанова Л. В., Холод І. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. К. : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент : анализ, планирование, внедрение, контроль; пер. с англ. Бугаев М. и др. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 887 с.
12. Старостина А. А. Маркетинговые исследования : учебник. М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. 320 с.
13. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. К. : Лібра, 2008. 276 с.
14. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхінд В. П. Економічна сутність та закономірності формування маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. №10. С. 397-405.
15. Котлер Ф. М. 300 ключевых вопросов маркетинга. М: Олимп-Бизнес, 2006. 224 с.
16. Герега Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.15. С. 196-201.
17. Бондаренко Т. М. Розмежування кількісних і якісних показників з метою конкретизації оцінки залежності результативних ознак від факторних. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №8 (110). С. 277-282.
18. Жуков С. А. Управління промисловим маркетингом на підприємствах : монографія. К. : Національна академія управління, 2017. 345 с.
19. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навчальний посібник. К.:ВД «Професіонал», 2010. 288 с.
20. Струпинська Н. В. Методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. №8. С. 379-387.
21. Соловьев Б. А. Управление маркетингом: программа для менеджеров «Управление развитием организации». М.: ИНФРА-М, 1999. 336 с.
22. Варченко О. М., Вернюк Н. О. Формування системи збалансованих показників як інструменту стратегічного управління підприємств цукрової промисловості. *Економіка та управління АПК*. 2017. №2 (143). С. 54-66.
23. Артимонова І. В. Особливості формування маркетингових витрат на аграрних підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. №3 (130). С. 122–125.
24. Гайдаенко Т. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. М.: Эксмо, 2006. 496 с.

Статтю отримано: 28.03.2020 / Рецензування 10.05.2020 / Прийнято до друку: 20.06.2020

**Olga Varchenko**

Dr. Sc. (in Economics), Professor  
Vice-Rector for Science and Innovation  
Bila Tserkva National Agrarian University  
Bila Tserkva, Ukraine  
**E-mail:** Olga.Varchenko@btsau.edu.ua  
**ORCID:** 0000-0002-9090-0605

**Iryna Artimonova**

Ph.D. (in Economics), Associate Professor, Associate Professor  
Department of Finance, Banking and Insurance  
Bila Tserkva National Agrarian University  
Bila Tserkva, Ukraine  
**E-mail:** Artimonova.Iryna@btsau.edu.ua  
**ORCID:** 0000-0003-1054-1356

**Iryna Herasymenko**

Ph.D. (in Economics), Associate Professor, Associate Professor  
Department of Finance, Banking and Insurance  
Bila Tserkva National Agrarian University  
Bila Tserkva, Ukraine  
**E-mail:** igerasymenko@btsau.edu.ua  
**ORCID:** 0000-0002-7829-8009

## FORMATION OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE PERFORMANCE OF MARKETING ACTIVITY OF AGRARIAN ENTERPRISES ON THE BASIS OF A SYSTEM OF BALANCED INDICATORS

### **Abstract**

**Introduction.** In an unstable market environment, it is quite difficult to objectively evaluate the effectiveness of marketing activities for agricultural enterprises using traditional methodological approaches. We believe that now there is a need to develop methodological approaches that will help to establish the relationship in the marketing management system, taking into account the changing market conditions and the resource potential of the agricultural enterprise.

**Methods.** The following methods are used to achieve this goal, namely: methods of monographic comparative analysis and specific methods in the field of analysis of theoretical and analytical foundations of marketing activities to determine the strategic prospects of marketing activities, identify effective measures to improve marketing activities in agricultural enterprises. Research methods are based on theoretical developments and scientific tools, which includes analysis and evaluation of formulated methodological approaches to assess the effectiveness of management of marketing activities of agricultural enterprises on the basis of quantitative and qualitative indicators. The research methodology also provides for the generalization of scientific sources that explore the rational aspects of management and increase the effectiveness of marketing activities of enterprises in the agricultural sector of Ukraine.

**Results.** Theoretical approaches to understanding the management of enterprise marketing activities are summarized, and the distinction and fundamental relationship between the categories «marketing performance» and «marketing efficiency» are established. It has been found that the main purpose of these categories is to achieve the desired results, in which the achievement does not take into account the method and the costs incurred, and the efficiency takes into account the way with the resources expended. The formation of a holistic system for managing the effectiveness of marketing activities is achieved through synchronization of the process of influencing marketing tools in order to create an overall synergistic effect. We have developed a balanced system of indicators of the enterprise to evaluate the effectiveness of marketing activities of the enterprise, which considers the specific activity and business orientation of the agricultural enterprise. It is proved that, depending on strategic goals, business orientations of agrarian enterprise are determined, which set the future vector of business development, therefore marketing activity should promote business development.

**Discussions.** Promising areas of further research are the development of methods for analyzing the cost-effectiveness of marketing activities in the agricultural sector.

**Keywords:** management, marketing complex, business orientation, strategic goals, performance, efficiency, production resources.

## References

1. Hryzovska, L.O., & Sitarchuk, O.V. (2018). Efektyvnist upravlinnia marketynhovoio diialnistiu na pidpriemstvi [Efficiency of management of marketing activity at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society], 16, 308-315.
2. Huzenko, H.M. (2017). Upravlinnia ta vdoskonalennia marketynhovoio diialnosti na pidpriemstvi [Management and improvement of marketing activities at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society], 12, 227-234.
3. Konopliannikova, M.A. (2017). Upravlinnia marketynhovoio diialnistiu: poniattia, pryntsyipy, pidkhody [Marketing management: concepts, principles, approaches]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and National Economic Problems], 17, 332-336.
4. Lukan, O.M. (2014). Ekonomichna sutnist marketynhovoio diialnosti pidpriemstva [Economic essence of enterprise marketing activity]. *Ekonomichniy prostir* [Economic Space], 58, 172-180.
5. Varchenko, O.M., Havryk, O.Yu., & Khomiak, N.V. (2018). Marketynhovi pidkhody shchodo funkcionuvannia pidpriemstv yaiechnoho ptakhivnytstva Ukrainy [Marketing approaches to the operation of egg poultry enterprises in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative Economy], 3-4 (74), 102-107.
6. Bahorka, M.O., & Bezuhla, L.S. (2016). Napriamy vprovadzhenia systemy upravlinnia marketynhovoio diialnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv [Directions of implementation of the system of management of marketing activity of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], 16 (1), 45-48.
7. Bondarenko, V.M. (2015). Rol marketynhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The role of marketing in the enterprise management system]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii* [Economy. Management. Innovations], 2 (14). *nbuv.gov.ua*. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_2_4).
8. Kotler, F. (2010). *Marketynh ot A do Ya: 80 kontseptsiy, kotorye dolzhen znat kazhdy menedzher* [A to Z Marketing: 80 concepts that every manager should know.]. Moscow, Russia : Alpina Publisher.
9. Iermoshenko, M.M. (2001). *Marketynhovy menedzhment* [Marketing management]. Kyiv, Ukraine: NAU.
10. Balabanova, L.V., Kholod, I.V., & Balabanova, I.V. (2012). *Marketynh pidpriemstva* [Enterprise marketing]. Kyiv, Ukraine : Tsentr navchalnoi literatury.
11. Kotler, F. (1999). *Marketinh. Menedzhment : analiz, planirovanie, vnedrenie, kontrol* [Marketing. Management: analysis, planning, implementation, control]. (M. Buhaev, Trans). Sankt-Peterburh, Russia: Piter.
12. Starostina, A.A. (2001). *Marketingovyie issledovaniya* [Marketing research. Moscow, Russia: Izdatelskiy dom «Vilyams».
13. Harkavenko, S.S. (2008). *Marketynh* [Marketing]. Kyiv, Ukraine : Libra.
14. Koval, T.O., Ponomarenko, O.O., & Yakhkind, V.P. (2016). Ekonomichna sutnist ta zakonimosti formuvannia marketynhovoio potentsialu pidpriemstva [The economic essence and patterns of formation of marketing potential of the enterprise]. *Biznes Inform* [Business Inform], 10, 397-405.
15. Kotler, F. (2006). 300 kluchevykh voprosov marketinha [300 key marketing issues]. Moscow, Russia: Olymp-Byznes.
16. Hereha, H.F. (2013). Spivvidnoshennia poniat efektyvnosti ta rezultatyvnosti funkcionuvannia pidpriemstv [Correlation of concepts of efficiency and effectiveness of functioning of enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine], 23.15, 196-201.
17. Bondarenko, T.M. (2010). Rozmezhuvannia kilkisnykh i yakisnykh pokaznykiv z metoiu konkretyzatsii otsinky zalezhnosti rezultatyvnykh oznak vid faktornykh [Differentiation of quantitative and qualitative indicators in order to specify the estimation of the dependence of productive features on factor]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Current Economic Problems], 8 (110), 277-282.
18. Zhukov, S.A. (2017). *Upravlinnia promyslovym marketynhom na pidpriemstvakh* [Management of industrial marketing in enterprises]. Kyiv, Ukraine: Natsionalna akademiia upravlinnia.
19. Balabanova, L.V. (2010). *Upravlinnia marketynhovym potentsialom pidpriemstva* [Management of marketing potential of the enterprise]. Kyiv, Ukraine: VD «Profesional».
20. Strupynska, N.V. (2013). Metodychnyi pidkhid do zabezpechennia efektyvnosti marketynhovoio diialnosti promyslovoho pidpriemstva [Methodical approach to ensuring the effectiveness of marketing activities of an industrial enterprise]. *Biznes Inform* [Business Inform], 8, 379-387.
21. Solovev, B.A. (1999). *Upravlenie marketinhom: prohramma dlia menedzherov «Upravlenie razvitiem orhanizatsii»* [Marketing management: program for managers «Organization development management»]. Moscow, Russia: INFRA-M.
22. Varchenko, O.M., & Verniuk, N.O. (2017). Formuvannia systemy zbalansovanykh pokaznykiv yak

instrumentu stratehichnoho upravlinnia pidpriemstv tsukrovoi promyslovosti [Formation of a system of balanced indicators as a tool for strategic management of sugar industry enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia APK* [Economics and Management of Agro-industrial Complex], 2 (143), 54-66.

23. Artimonova, I. V. (2012). Osoblyvosti formuvannia marketynhovykh vytrat na ahramnykh pidpriemstvakh [Features of formation of marketing expenses at agricultural enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of Market Relations in Ukraine], 3 (130), 122–125.

24. Gaydaenko, T. (2006). *Marketingovoe upravlenie* [Marketing Management]. Moscow, Russia: Eksmo.

Received: 03.28.2020 / Review 05.10.2020 / Accepted 06.20.2020

