

УДК 338.43.01 (477)

**О. О. Єранкін**, д.е.н., професор  
кафедри економіки агропромислових формувань  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК УКРАЇНИ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ МАРКЕТИНГУ**

**Olexandr O. Yerankin**, Doctor's degree in Economics,  
professor of the Department of Agribusiness Economics,  
State Higher Educational Establishment  
«Vadym Hetman Kyiv National Economic University»

### **MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE ON THE BASIS OF MODERN MARKETING CONCEPTS**

**АНОТАЦІЯ.** У статті розроблено концептуальні засади обґрунтування управління підприємствами АПК України на основі сучасних концепцій маркетингу. Визначено стратегічні аспекти розвитку сучасної концепції маркетингу на підприємствах АПК України. Розроблено рекомендації щодо основних напрямів реалізації сучасних маркетингових стратегій агропромисловими формуваннями.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** агробізнес, маркетинг, управління підприємствами, концепції маркетингу, маркетингові стратегії, глобалізація, криза.

**ANNOTATION.** The conceptual foundations of substantiation of management of enterprises of agro-industrial complex in Ukraine on the basis of modern marketing concepts are considered in the article. The strategic aspects of the development of modern marketing concept in enterprises of agro-industrial complex of Ukraine are identified. Recommendations concerning the main directions of realization of modern marketing strategies by agro-industrial units are given.

**KEYWORDS:** agribusiness, marketing, management of enterprises, marketing concepts, marketing strategies, globalization, crisis.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку агробізнесу в Україні характеризується докорінною перебудовою інституціональної структури аграрної економіки, що пов'язано із процесами капіталізації та глобалізації. Повільне системне використання принципів маркетингу на більшості вітчизняних підприємств АПК унеможливорює ведення бізнесу на основі сучасних стандартів в умовах, що постійно ускладнюються. Специфіка агробізнесу

вимагає активізації наукових досліджень з метою адаптації маркетингових знань до особливостей економіки підприємств АПК. Тому українським підприємствам АПК життєво важливо розробляти та адаптувати свої бізнес-стратегії на основі сучасних концепцій маркетингу.

**Аналіз існуючих досліджень за даною проблемою.** Проблеми формування маркетингових стратегій конкурентної боротьби в сучасних умовах присвятили свої праці такі вчені, як Д. Брейді [1], Д.С. Дей [2], П. Друкер [3], Ф. Котлер [4], Н.В. Куденко [5], Ж.-Ж. Ламбен [6], Т. Левіт [7], Д. Саттон [8], Д. Траут [9], С. Холленсен [10]. Не дивлячись на значну кількість наукових робіт, присвячених проблемам маркетингу, продовжуються гострі дискусії щодо дієвості класичних постулатів маркетингової науки. Перманентна нестійкість маркетингових концепцій викликає логічну потребу продовження досліджень у даному напрямку.

**Формулювання цілей статті.** Головною метою написання статті є обґрунтування та розробка концептуальних засад управління підприємствами АПК України на основі сучасної концепції маркетингу.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз еволюції маркетингової концепції управління дає змогу продемонструвати таке: якщо у 1960-ті роки спостерігався процес чіткого «відмежування» і виокремлення концептуального контексту маркетингу з набору теоретичних і управлінських дисциплін, то кінець ХХ ст. і початок нового століття навпаки ознаменовані активною інтеграцією маркетингу в стратегічне управління, що інтенсивно розвивається, в науку про організаційні зміни, управління знаннями і нематеріальними активами. Сучасні концепції маркетингу (маркетингове управління підприємством, маркетинг відносин, соціально-етичний маркетинг) [11, с. 37—52] формуються в результаті кардинальних змін у ринковому середовищі, які, в свою чергу, суттєво впливають на формування нової парадигми маркетингу. При цьому зазначимо, що визначальними у формуванні нових орієнтирів розвитку економічних відносин, яким має відповідати маркетинг, є процеси глобалізації та дедалі повніше входження країн світу в інформаційну добу. Ці процеси взаємопов'язані й відбуваються практично паралельно, посилюючи вплив кожного з них. У свою чергу, на основі різноманітних прогнозів щодо подальшого розвитку маркетингу можна запропонувати концептуальну схему формування його нової парадигми [11, с. 69—75] (рис. 1).

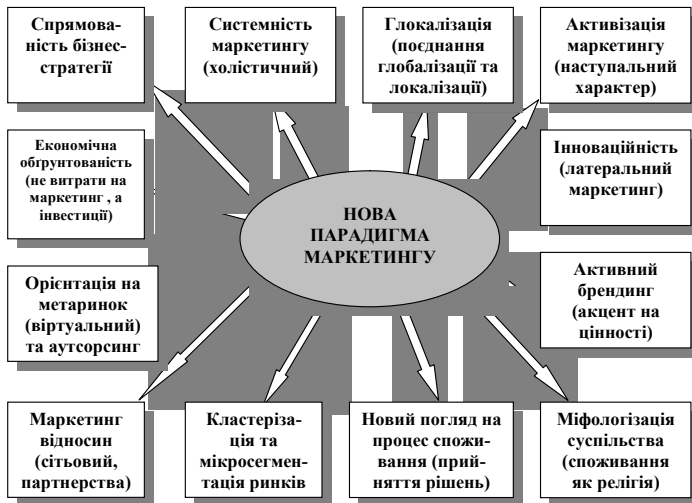


Рис. 1. Визначальні напрями розвитку нової парадигми маркетингу

Джерело: власна презентація [11, с. 70]

Виходячи із зазначених світових тенденцій і враховуючи специфіку ведення агробізнесу в Україні, для розробки рекомендацій щодо формування ефективних маркетингових стратегій підприємствами АПК ми пропонуємо розглянути стратегічні аспекти розвитку сучасної концепції маркетингу. Мова йде про врахування об'єктивних чинників, які визначають специфіку розвитку агробізнесу (рис. 2). Систематизація різноманітних аспектів ведення агробізнесу надає можливості розробити адаптовані сценарії розвитку, в тому числі і з врахуванням впливу глобалізації.

Стрімкий наступ глобалізації в економічний, політичний і соціокультурний простір України, наслідками якого є деформація суспільно-економічної системи, фактично не залишає ані часу, ані маневру для роздумів стосовно того, чи варто готуватися до якісно нового виду конкурентної боротьби суб'єктам агробізнесу в Україні. Вихідними принципами трансформації стратегічного маркетингу в агропромисловому секторі економіки України з метою адаптації бізнесу до впливу *глобалізації*, на нашу думку, є:

— глибока діагностика власних ринкових можливостей з метою розробки реальних стратегій розвитку бізнесу;

- оцінка перспектив прямої глобальної конкуренції;
- чітке позиціонування бізнесу;
- використання переваг положення «аборигена» (краща обізнаність про специфіку ведення бізнесу в регіоні);
- інноваційна складова розвитку (просте скорочення відставання, як правило, не призводить до якісного прориву);
- використання підприємницької енергії бізнесу, що розвивається;
- широке використання аутсорсингу (є актуальним для більшості українських сільськогосподарських виробників через неможливість організувати роботу маркетингової служби власними силами);
- використання національного патріотичного фактору при встановленні емоційних зв'язків із споживачами та іншими цільовими ринками через створення брендів і проведення соціально-відповідальної політики.



Рис. 2. Стратегічні аспекти розвитку сучасної концепції маркетингу на підприємствах АПК України

*Джерело:* власна презентація

Протягом 10–15 останніх років бізнесова карта в АПК України змінилася кардинальним чином. Проте, вважаємо, що ці процеси повинні найближчим часом тільки прискоритися, оскільки входження України в глобалізаційний простір є безперечним і всепоглинаючим. Окремі галузі продовольчих ринків фактично перейшли в зону контролю глобальних компаній, які сформували

або активно формують власні стандарти ведення бізнесу в цих секторах галузі, в тому числі «наближаючи» до них українського споживача. В той же час можна констатувати формування групи українських компаній, які спромоглися не розгубитися у вирі глобальної конкуренції й самим стати на шлях інтернаціоналізації бізнесу. Таким чином, стає актуальним прискорення впровадження у бізнес-процеси підприємств АПК України принципових складових сучасної концепції маркетингу, яка стрімко трансформується на основі нової парадигми розвитку (рис. 3).



Рис. 3. Основні складові маркетингової діяльності підприємств АПК України, які активізує вплив глобалізації

Джерело: власна презентація

Визначальним у розбудові фундаментальних маркетингових принципів роботи є врахування специфіки *типу підприємства*, залежно від спеціалізації, розміру, власників (мотивів входження в агробізнес компаній з інших сфер економіки), інтегрованості із іншими видами бізнесу (наприклад, аграрне виробництво і переробка).

Особливістю сільськогосподарського виробництва в Україні є необхідність органічного поєднання трьох напрямків розвитку

формування інституціональної структури агробізнесу: агропромислових формувань (агрохолдингів), класичних (традиційних) аграрних підприємств (на базі колишніх КСП) і дрібних приватних, сімейних і фермерських виробників. Відповідно можна констатувати *формування трьох моделей організації маркетингу*. Так, для агрохолдингів актуальною є система повноцінного маркетингу на основі сучасної моделі, перенесення успішного досвіду організації маркетингу із інших сфер холдингової компанії (якщо такі можливості існують).

Такі компанії практично автоматично є об'єктом для інтересу з боку транснаціонального капіталу, і тому всі вони просто вимушені працювати за законами глобалізації. Несвоєчасність переходу на принципи сучасної парадигми маркетингу з високою ймовірністю призведуть до неминучого програшу у глобальній конкурентній боротьбі. При цьому існують такі альтернативи:

- активна капіталізація (залучення капіталу) та екстенсивний розвиток (проте є небезпека виникнення залежності від джерел капіталу, фінансових розривів реалізації інвестиційних проектів);

- помірна експансія (за принципом «step by step») — обов'язкове нарощування капіталу, ринкових позицій, але з врахуванням ризиків і можливостей менеджменту (захоплення — закріплення позицій — підготовка до чергового наступу);

- активна інтеграція (продаж частини капіталу, залучення стратегічних інвесторів, створення спільних підприємств, альянсів тощо), що дозволить поєднати могутність транснаціональних (фінансових) групувань і досвід «специфіки» роботи в українському агробізнесі (необхідність роботи в умовах корупційних або політичних схем).

Основною перевагою класичних аграрних підприємств є їх оптимальні розміри в контексті кращої керованості та організації менеджменту, а також традиційні міцні позиції на власній території (власниками підприємств є, як правило, власники базового ресурсу — земельних ділянок, або близькі до них люди). Проте стає все очевиднішим, що такі підприємства, за умови якщо вони працюють на старих технологіях, перебувають в зоні ризику, оскільки не мають можливості залучити критичну масу інвестиційного ресурсу для здійснення власної «зеленої революції», тобто переходу на високопродуктивні технології. Отже, для таких компаній не залишається вибору щодо побудови стандартів ведення бізнесу на основі тих ресурсів, які є в зоні досяжності. Зазначене ставить ключову вимогу

до принципів діяльності маркетингової служби — постійний моніторинг маркетингового середовища, кон'юнктури ринків, посилена увага до цінових трендів. Звичайно, в більшості випадків такі підприємства не мають можливості самостійно організувати проведення маркетингових досліджень з тим, щоб розробити адекватну виробничу програму. В такому разі актуальним залишається часткове виконання власними силами окремих обов'язкових маркетингових функцій (збут, загальний, поточний аналіз кон'юнктури ринків, аналіз локального ринку), а решту — замовити в професійних маркетингових аналітичних компаніях (аутсорсинг). Можливий варіант пошуку резервів у взаємодії з іншими товаровиробниками через створення альянсів, участь у роботі галузевих асоціацій, інтеграції з стратегічними партнерами.

Ще менше можливостей для організації повноцінної маркетингової служби мають дрібні товаровиробники, для яких актуальними є інтеграція з іншими невеликими підприємствами через створення обслуговуючих кооперативів. Ці ж кооперативи повинні виконувати і маркетингові функції, щодо надання інформаційних сигналів товаровиробникам про можливі зміни кон'юнктури аграрних ринків.

Кардинально змінили вектори формування маркетингових стратегій у більшості українських компаній наслідки світової економічної *кризи*, а також кризи, пов'язаної із історичними подіями в Україні 2014–2015 років. Українські компанії часто виступали в ролі так званих «інвесторів-донорів», які стають жертвами стрімкого здування фінансових «бульбашок». Основними факторами, які поставили підприємства АПК у цілковиту залежність від стану макроекономічної кон'юнктури, на нашу думку, є:

- незбалансований агресивний розвиток, який базувався на невірних уявленнях про подальше збереження у майбутньому швидких темпів зростання ключових індикаторів ринку (цінові тренди, капіталізація тощо), що призвело до помилкових майбутніх очікуваннях грошових потоків;

- класичні ознаки потрапляння в зону «пастки» фінансових спекуляцій (наприклад, масова оренда землі з метою перепродажу, а не стратегічного виробництва);

- незбалансована фінансова політика, коли під довгострокові інвестиційні проекти залучалися кошти з коротким терміном погашення із сподіванням на можливість постійного перекредитування;

— некваліфіковані дії менеджменту компаній, які базувалися на моделі постійного зростання (дуже легко бути «успішним» бізнесменом, коли ринок самостійно автоматично зростає, швидко заповнює ніші); теоретична та ментальна неготовність працювати в умовах, що змінюються кардинальним чином;

— шахрайські дії підприємців з метою «наживи» на капіталі інвесторів, використовуючи кризу як нестабільний фактор «прикриття» злочинних планів.

У вигіднішому положенні в умовах кризи опинилися ті компанії, які реалізовували стратегію «органічного зростання», не брали в оренду великі нові площі землі без можливості відповідної організації ефективного менеджменту. Пом'якшилися наслідки кризових явищ у тих компаніях, які побудували вертикально інтегровані агропромислові холдинги, що експортують значну частину своєї продукції (хеджування валютних ризиків) або виробляють широку лінійку харчових продуктів із високою доданою вартістю. У цьому випадку інвестор застрахований від падіння цін на сировинні товари.

Треба зазначити, що логіка формування кризових явищ призводить до перерозподілу сфер впливу в агробізнесі. Тому не дивно, що після початку розгортання кризи в Україні активізувалися процеси зливань і поглинань, кооперації зусиль поодиноких гравців для досягнення спільних бізнесових цілей. Проте ми прогнозуємо настання активної фази вимушених зливань і поглинань, розпродажу активів, викликаних наслідками фінансової кризи в частині настання банкрутства або критичного прояву фінансових проблем окремих компаній.

Компанії, які уникли фінансових проблем, змушені були вносити корегування у вже розроблені маркетингові стратегії. Наприклад, це охопило реструктуризацію асортиментної політики більшості компаній, які внаслідок різкого погіршення купівельної спроможності споживачів почали виробляти більше продукції економ-сегменту замість високомаржинальної. Крім того, природним є призупинення ряду інвестиційних проєктів через брак фінансових ресурсів та їх дорожчання.

Незважаючи на кризу, ми можемо констатувати, що сучасна концепція маркетингу все активніше займає місце у стратегічному рівні розвитку підприємств АПК України. Головним наслідком таких управлінських інновацій є поступове встановлення гармонії між стратегічним управлінням компаній і закономірностями розвитку їх ринкового середовища. В цілому, можна стве-



рджувати, що велика частина українських компаній виявилася цілком адаптивною до наслідків кризових явищ і продовжує реалізовувати стратегічні плани розвитку, а окремі компанії ще й отримали додаткові можливості для прискорення захоплення ринку, адже вони виявилися стійкішими, ніж їх конкуренти. Ми виокремлюємо такі сновні напрями реалізації сучасних маркетингових стратегій агропромисловими формуваннями:

- зливання та поглинання компаній (мета: отримання синергетичного ефекту від консолідації ресурсів і можливостей різних компаній, нарощування частки ринку, збільшення капіталізації, усунення конкурентів, зміцнення ринкових позицій у відносинах з іншими контрагентами ринку);

- органічне нарощування земельного банку (мета: продовження захоплення вільних ринкових ніш у регіонах);

- максимальне самозабезпечення сировиною або інтеграція з постачальниками (мета: уникнення кон'юнктурних ризиків, подолання наслідків інституціональних провалів в окремих галузях, вирішення проблем із поверненням ПДВ);

- інвестиції у енергозбереження та модернізацію (мета: потреба у зниженні витрат і доведення стандартів виробництва до рівня міжнародної конкуренції);

- диверсифікація бізнесу (мета: можливість уникнути кон'юнктурних ризиків окремого ринку та досягти синергетичного ефекту від інвестицій у галузі, що технологічно або ринково пов'язані із базовими напрямками діяльності;

- концентрація на ринковій ніші (мета: можливість розвивати бізнес в умовах незначного рівня конкуренції);

- розвиток інфраструктури (мета: усунення технологічних і організаційних перешкод бізнес діяльності, контроль стратегічних напрямів (складових) бізнесу);

- реалізація масштабних комплексних інвестиційних проєктів (мета: створення своєрідних кластерів — зайняття на довгий час стратегічних позицій у певних регіонах чи галузях бізнесу із сильними позиціями у співпраці із державними органами влади);

- вихід на іноземні ринки (мета: розширення діапазону ринкових можливостей, посилення сигналів ринку про сильні конкурентоспроможні позиції);

- удосконалення організації управління маркетингом, реструктуризація організаційної структури (мета: створення можливостей для реалізації сучасних концепцій маркетингу;

— адаптація товарної (асортиментної), цінової, збутової та комунікаційної політик до умов, що змінюються (мета: використання успішного досвіду та впровадження власних інновацій щодо завоювання цільових ринків).

**Висновки:**

1. Запропоновано розглядати стратегічні аспекти розвитку сучасної концепції маркетингу із врахуванням об'єктивних чинників, які визначають специфіку розвитку агробізнесу, систематизація яких надає можливості розробити адаптовані сценарії розвитку, в тому числі і з врахуванням впливу глобалізації.

2. Для розробки рекомендацій щодо формування ефективних маркетингових стратегій агропромислових формувань України запропоновано вибрати ракурс базового вектору докладання зусиль, що має такі напрями: врахування специфіки та типу компанії залежно від спеціалізації, розміру, власників, інтегрованості з іншими видами бізнесу; оцінка ринкової зрілості суб'єкта господарювання (застосування переважаючої маркетингової концепції); уточнення специфіки ринку, конкурентного середовища та зв'язку із світовою кон'юнктурою; географічні аспекти розташування та доступ до інфраструктури; врахування наслідків криз. Така систематизація різноманітних аспектів ведення агробізнесу дає можливості розробити адаптовані сценарії розвитку, в тому числі і з врахуванням впливу глобалізації.

3. Виходячи з особливостей агропродовольчого виробництва та неоднорідності структури агробізнесу в Україні, розроблено три базові моделі організації маркетингу на підприємствах АПК: для агропромислових формувань (агрохолдингів); класичних (традиційних) аграрних підприємств; дрібних приватних, сімейних і фермерських виробників. Визначено, що для агропромислових формувань актуальною є система повноцінного маркетингу на основі сучасної концепції, для середніх за розміром підприємств — поєднання локальних маркетингових можливостей із аутсорсингом та інтеграцією з іншими учасниками ринку, для дрібних — кооперація та стимулювання отримання державної допомоги через систему дорадництва.

4. Не зважаючи на кризу, ми можемо констатувати, що сучасна концепція маркетингу все активніше займає місце у стратегічному рівні розвитку підприємств АПК України. Головним наслідком таких управлінських інновацій є поступове встановлення гармонії між стратегічним управлінням компаній і закономірнос-

тями розвитку їх ринкового середовища. У цілому, можна стверджувати, що велика частина українських компаній виявилася цілком адаптивною до наслідків кризових явищ і продовжує реалізовувати стратегічні плани розвитку, а окремі компанії ще й отримали додаткові можливості для прискорення захоплення ринку, адже вони виявилися стійкішими, ніж їх конкуренти.

### **Література**

1. *Брэйди Дж.* Маркетинг: кризис среднего возраста [Электронный ресурс] / Дж. Брэйди, Я. Дэвис. — Режим доступа : <http://www.v-ratio.ru/forum.php?frmid=201&shownowthread=61106722&shownowid=61106722>.
2. *Day G.* Marketing Theory with Strategic Orientation / G. Day, R. Wensley // Journal of Marketing. — 1983. — № 47. — P. 79–89.
3. *Друкер П.* Задачи маркетинга в XXI веке / Друкер П. — М. : Издат. дом «Вильямс», 2001.
4. *Котлер Ф.* Маркетинговый менеджмент / Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. [та ін.]. — К. : Хімджест, 2008. — 720 с.
5. *Куденко Н.В.* Стратегічний маркетинг / Куденко Н.В. — К. : КНЕУ, 2006. — 152 с.
6. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. — СПб. : Питер, 2007. — 800 с.
7. *Левит Т.* Близорукость маркетинга / Левит Т. // Классика маркетинга. — СПб. : Питер Бук, 2000. — 546 с.
8. *Саттон Д.* Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Д. Саттон, Т. Кляйн. — СПб. : Питер, 2004. — 240 с.
9. *Траут Д.* Маркетинговые войны / Д. Траут, Э. Райс. — СПб. : Питер, 2005. — 256 с.
10. *Холленсен С.* Глобальный маркетинг / Холленсен С. ; пер. с англ. Е. Носова, К. Юрашкевича. — Минск : Новое знание, 2004. — 832 с.
11. *Єранкін О.О.* Маркетинг підприємств АПК в умовах глобалізації: [Монографія] / О.О. Єранкін. — К.: КНЕУ, 2009. — 424 с.

### **Reference**

1. *Breidi J.* Marketing: midlife crisis [Electronic resource] / J. Brady, Ya. Devis — Access mode:<http://www.v-ratio.ru/forum.php?frmid=201&shownowthread=61106722&shownowid=61106722>.
2. *Day G.* Marketing Theory with Strategic Orientation / G. Day, R. Wensley // Journal of Marketing. — 1983. — № 47. — P. 79–89.
3. *Drucker P.* Marketing tasks in the XXI century / Drucker P. — M.: Publish. house «Williams», 2001.

4. *Kotler F.* Marketing management / F. Kotler, K.L. Keller, A.F. Pavlenko [and others]. — К.: Himdzhest, 2008. — 720 p.
5. *Kudenko N.V.* Strategic marketing / Kudenko N.V. — К.: KNEU, 2006. — 152 p.
6. *Lambert J.-J.* Market-oriented management. Strategic and operational marketing / J.-J. Lambert. — SPb.: Peter, 2007. — 800 p.
7. *Levit T.* Marketing myopia / Levit T. // Classic of marketing. — SPb.: Peter Book, 2000. — 546 p.
8. *Sutton D.* The new science of marketing. Marketing management of company / D. Sutton, T. Klein. — SPb.: Peter, 2004. — 240 p.
9. *Trout D.* Marketing Wars / D. Trout, E. Rice. — SPb.: Peter, 2005. — 256 p.
10. *Hollensen S.* Global marketing / Hollensen S.; transl. from English. E. Nosova, K. Yurashkevich. — Minsk: New knowledge, 2004. — 832 p.
11. *Yerankin O.O.* Marketing of enterprises of agro-industrial complex in the conditions of globalization: [Monograph] / O.O. Yerankin. — К.: KNEU, 2009. — 424 p.

Статтю подано до редакції 05.02.15 p.

УДК 303.4

**О. О. Жигадло**, здобувач  
кафедри економіки АПФ  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ ОБРОБІТКУ ҐРУНТУ В РОСЛИННИЦТВІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ УПРОВАДЖЕННЯ У ВЕЛИКОТОВАРНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАННЯХ**

**O. Zhyhadlo**, Applicant Department  
of agricultural enterprise economics  
SHEE «Kyiv National Economic  
University named after Vadym Hetman»

## **RESOURCE TILLAGE IN CROP PRODUCTION AND THEIR IMPLEMENTATION IN FEATURES GREAT AGRICULTURAL FORMATION**

**АНОТАЦІЯ.** У статті розглянуто сучасні ресурсозберігаючі технології обробітку ґрунту, порівняння їх ефективності та особливості їх впровадження у великотоварних агропромислових формуваннях

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ресурсозберігаючі технології обробітку ґрунту, технологічні зміни, проект зі зміни технології.