

УДК 658.5.011  
JEL Classification D4

**Кучер О.В.**

к.е.н., доцент

кафедра менеджменту, публічного управління і адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський, Україна  
E-mail: kucheroleg68@gmail.com

**Покотильська Н.В.**

к.е.н., доцент

кафедра менеджменту, публічного управління і адміністрування  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
м. Кам'янець-Подільський, Україна  
E-mail: kucheroleg68@gmail.com

## МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### *Анотація*

Функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах вимагає своєчасної адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища, що, у свою чергу, зумовлює необхідність використання маркетингового менеджменту в управлінні виробництвом і збутом продукції. Маркетинговий менеджмент за своєю сутністю являє собою набір правил для прийняття рішень, якими підприємства керуються в своїй діяльності.

Проаналізовано категорію "маркетинговий менеджмент" з позицій закордонних та вітчизняних вчених. На основі опрацьованої літератури розкрито сутність маркетингового управління, визначено його місце і роль у системі загального керівництва підприємством.

Обґрунтовано економічну ефективність сільськогосподарських підприємств в контексті реалізації маркетингового менеджменту. Визначено необхідність сучасного підходу до управління діяльністю аграрних підприємств, що втілює нову філософію управління, і його здійснення на якісно новому рівні.

**Ключові слова:** маркетинг, менеджмент, аграрні підприємства, система управління, економічна ефективність, збут.

**Вступ.** У сучасних умовах господарювання для підприємств України стає необхідністю застосування якісно нового підходу до управління виробництвом і збутом товарів. Стає необхідним уміння пристосовуватися до економічної ситуації, тому має змінюватися й "управлінська філософія" підприємства. У таких умовах виникає необхідність у ринковій орієнтації управління. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває удосконалення управління підприємствами на основі використання принципів менеджменту і маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до діяльності підприємств, що здійснюється за допомогою маркетингового менеджменту. Саме цим пояснюється вибір дослідження та її актуальність.

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Наукові праці багатьох зарубіжних та вітчизняних учених присвячено проблематиці формування та функціонування маркетингового менеджменту. Вагомий внесок у дослідження цих проблем зробили такі вчені як Балабанова Л., Войчак А., Котлер Ф., Малік М., Островський П., Соловйов І. О.

та інші. Однак, незважаючи на дослідження поняття "маркетинговий менеджмент", багато аспектів до кінця залишаються не розкритими.

**Мета.** Метою дослідження є розкриття ролі і місця маркетингового менеджменту в управлінні господарською діяльністю аграрних підприємств.

**Результати.** У вітчизняній літературі з маркетингу термін «marketing management» інколи перекладається як маркетингове управління. Тут мова йде про управління діяльністю підприємства на принципах маркетингу, про використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи підприємства планують і оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу. Тобто, маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями підприємства, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу [4].

Формування системи сучасного маркетингового менеджменту, що здатний здійснювати управління підприємствами на основі інноваційної моделі господарювання, дозволить забезпечити стабілізацію та розвиток аграрних підприємств. Трансформації внутрішнього і зовнішнього середовища змушують удосконалювати систему управління аграрними підприємствами на основі маркетингового менеджменту оскільки головні позиції у сфері управління підприємствами в умовах ринку завоював маркетинг.

У сучасних умовах, з метою забезпечення економічної стійкості, підприємства АПК мають удосконалювати власну господарську діяльність відповідно до концепції управління маркетингом, що сприятиме докорінним змінам економічного середовища їх функціонування та подальшого розвитку. Концепція маркетингового управління підприємств АПК передбачає перехід до активного пошуку ринкових партнерів, як постачальників засобів виробництва, так і споживачів аграрної продукції.

Сучасна ситуація характеризується звуженням фінансової бази розвитку сільськогосподарського виробництва. Залишається ймовірність зменшення джерел формування власних фінансових ресурсів сільськогосподарських товаровиробників через постійні валютні коливання, які призвели до рекордного підвищення цін на добрива, паливо, засоби захисту рослин та енергоносії несприятливу цінову кон'юнктуру на основні види матеріально-технічної продукції і стримування росту цін на агропродовольчу продукцію [6].

Тому у розвитку аграрного сектора України важливу роль відіграють іноземні інвестиції в економіку України. Сума іноземних інвестицій у сільськогосподарську галузь у 2015 році (табл. 1) дорівнювала 617,0 мільйонів доларів США, що складає 1,35% до загальної суми інвестицій в економіку України. Однак, слід відмітити що у 2015р., порівняно з попередніми роками, відбулося зменшення як загальної суми інвестицій так і суми направленої у сільське господарство.

Таблиця 1

**Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал) в економіці України  
за окремими видами економічної діяльності  
Direct foreign investments (equity capital) in economy of Ukraine  
by type of economic activity**

(мільйонів доларів США / millions USD)

Показники	Обсяги прямих іноземних інвестицій на початок року/ Direct foreign investments at beginning of year						
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	
Усього	40053,0	44806,0	50333,9	55296,8	57056,4	45744,8	Total
Сільське, лісове та рибне господарство	680,4	730,7	736,3	728,8	776,9	617,0	Agriculture, forestry and fishing

Джерело: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

Проведені дослідження діяльності підприємств аграрного сектору України показали що тут на кінець 2015 року кількість сільськогосподарських підприємств становила 45379. Слід відмітити тенденцію до зменшення кількості сільськогосподарських підприємств у досліджуваному періоді.

Проведений аналіз виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами протягом досліджуваного періоду показав (табл. 2), що 2015 рік порівняно з двома попередніми роками характеризується зменшенням як всього виробництва сільськогосподарської продукції так і продукції рослинництва і тваринництва.

Таблиця 2

**Випуск продукції сільськогосподарськими підприємствами**  
**Output in Agriculture**

(у постійних цінах 2010 року; мільйонів гривень/  
in 2010 prices; millions hryvnya)

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	
кількість сільськогосподарських підприємств, усього	49415	49046	46199	45379	<i>Agricultural production Total</i>
Сільськогосподарська продукція – всього	113082,3	136590,9	139058,4	131918,6	<i>Agricultural production – total</i>
у тому числі:					<i>including</i>
продукція рослинництва	82130,2	103127,8	105529,5	99584,7	<i>crop production</i>
продукція тваринництва	30952,1	33463,1	33528,9	32333,9	<i>animal production</i>

Джерело: : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

Цілі маркетингового менеджменту визначають і формують на основі загальних цілей фірми: це зокрема отримання прибутку, збільшення обсягів збуту, збільшення частки ринку. З позиції маркетингового менеджменту перелік цілей можна доповнити такими, як завоювання нових ринків, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, успішне впровадження нових товарів, поліпшення обслуговування споживачів, підвищення ефективності тощо [5].

Український аграрний сектор має потенціал виробництва сільськогосподарської продукції, що значно перевищує потреби внутрішнього ринку. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України спрямована на формування ефективного сектору економіки держави, здатного задовольнити потреби внутрішнього ринку та забезпечити провідні позиції на світовому ринку сільськогосподарської продукції та продовольства [4].

Частина виробленої продукції Україна експортує в країни Євросоюзу, Азії та ряд інших країн.

Аналіз експорту сільськогосподарської продукції показав, що у 2015 р відбулося зниження показників по всіх групах товарів (табл. 3).

Частково це пов'язано з періодично виникаючими заборонами на поставки української м'ясої, молочної та інших видів аграрної продукції, змінами процедури та правил митного оформлення.

Найбільші ризики стосуються експорту вітчизняної агропродовольчої продукції до країн СНД. Виникає необхідність диверсифікації ринків збуту виробленої продукції. У зв'язку з цим необхідний пошук компенсаторів втрат традиційних ринків збуту, що пов'язується з розширенням присутності української аграрної продукції на інших

сегментах світового ринку, зокрема європейському, азійському та африканському.

Таблиця 3

**Товарна структура експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції**  
**Commodity Pattern of exports of agricultural and provisions production**

(тисяч доларів США/thousands USD)

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Commodity code and title by Ukrainian Classification of Commodities in Foreign Trade
Усього	17905603,7	17038805,3	16668953,8	14563144,5	Total (code 1-24)
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	960557,4	1084105,1	1014473,9	823434,9	I. Live animals and livestock products
II. Продукти рослинного походження	9222473,3	8875920,1	8736139,2	7971492,5	II. Plant products
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	4210625,2	3507076,4	3822031,8	3299799,1	III..Animal or plant fats and oils
IV. Готові харчові продукти	3511947,8	3571703,7	3096308,9	2468418,0	IV.Finished food products

Джерело: : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

Ефективно діюча система маркетингового управління забезпечує стабільний розвиток підприємства і довгостроковий прибуток.

Основні показники діяльності сільськогосподарських підприємств України протягом досліджуваного періоду мають позитивне значення (табл. 4). Однак, є тенденція до зменшення чистого прибутку, але одночасно частка прибуткових підприємств з кожним роком збільшується.

Важливим показником ефективності господарської діяльності є рівень рентабельності основних видів продукції рослинництва і тваринництва. Цей показник в сільськогосподарських підприємствах в основному характеризується позитивними значеннями крім окремих видів продукції тваринництва, зокрема врх (-16,9%), вівці та кози на м'ясо (-26,6%), птиця на м'ясо (-5,4%) [11].

Маркетинговий менеджмент націлює на застосування широкого комплексу заходів стратегічного і тактичного характеру, які спрямовані на ефективне здійснення підприємницької діяльності та забезпечення отримання максимального прибутку. Маркетингове управління діяльністю підприємства спрямоване на досягнення головної мети підприємства – отримання прибутку, росту обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо.

Для отримання позитивних результатів у вигляді прибутку, підвищення ефективності діяльності, зростання конкурентоспроможності, підприємство повинне дотримуватися таких принципів, як:

- збалансованість зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку та їх адаптація до потреб підприємства;
- самостійність у обміні ресурсами між елементами виробничо-збутової системи підприємства, та між підприємством і оточуючим його середовищем;
- оперативне коригування механізму управління відповідно до змін, що уже

відбулися або є прогнозованими [9].

Таблиця 4

**Основні показники діяльності підприємств галузі сільського господарства<sup>1</sup>**  
**Basic indicators of enterprises activity in Agriculture<sup>1</sup>**

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р. <sup>1</sup>	2015 р. <sup>2</sup>	
Чистий прибуток (збиток), млн. грн	26728,4	14925,7	21413,4	102279,0	<i>Net profit (loss), mln.UAH</i>
Підприємства, які одержали чистий прибуток					<i>Enterprises which got net profit</i>
у відсотках до загальної кількості	78,6	80,3	84,7	88,9	<i>percentage to total number</i>
фінансовий результат, млн. грн	33570,1	26186,6	51668,0	127360,1	<i>financial result, mln.UAH</i>
Підприємства, які одержали чистий збиток					<i>Enterprises which got dead loss</i>
у відсотках до загальної кількості	21,4	19,7	15,3	11,1	<i>percentage to total number</i>
фінансовий результат, млн. грн	6841,7	11260,9	30254,6	25081,1	<i>financial result, mln.UAH</i>
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	16,3	8,3	9,3	30,5	<i>Profitability level of all types of activity, %</i>
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	22,8	11,7	21,4	43,1	<i>Profitability level of operating activities, %</i>

<sup>1</sup>Дані уточнені./Data are revised.

<sup>2</sup>Дані попередні./ Data are preliminary.

Джерело: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

До основних факторів, які негативно впливають на реалізацію процесу маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств слід віднести:

- 1) недостатньо розвинену ринкову інфраструктуру;
- 2) незначну кількість кваліфікованих працівників що здійснюватимуть управління маркетингом на підприємствах;
- 3) недостатній обсяг ресурсів, потрібних для функціонування служби маркетингу підприємств.

Світова практика управління аграрними підприємствами свідчить, що сучасний ринковий менеджмент передбачає формування керівника особливого змісту, який здатний максимально мобілізувати ініціативу і відповідальність. Ринкова економіка потребує нових висококваліфікованих керівників і фахівців з новим мисленням, котрі володіють сучасними методами здійснення виробничої та комерційної діяльності, здатні творчо підходити до вирішення ринкових проблем, своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища і забезпечувати прибуткове функціонування аграрних підприємств. Водночас в аграрному виробництві спостерігається дефіцит менеджерів, які здатні в процесі управління вчасно реагувати на кон'юнктуру ринку, виявляти суспільні потреби та досягати оптимізації прибутку підприємства.

Маркетинговий менеджмент постійно потребує удосконалення, оскільки ринок дуже мінливий і важко визначити правильний алгоритм діяльності для найуспішнішої роботи підприємства; проте можливо спрямувати усі зусилля на врахування змін зовнішнього середовища в управлінській діяльності без шкоди для підприємства. Саме на

це і спрямований маркетинговий менеджмент.

Аграрний сектор – одна з найбільш перспективних галузей української економіки. Левову частку українського експорту складають продукти сільськогосподарського виробництва, тому важливе значення має реформування вітчизняного сільського господарства. Реформування аграрного сектору економіки доцільно здійснювати з врахуванням принципів нової продовольчої політики та міжнародної допомоги. Тобто необхідно підвищити якість продукції, провести дерегуляцію, залучити міжнародних кредиторів та інвесторів. Крім того, потрібно приділити увагу подальшій євроінтеграції, поліпшенню бізнес-клімату, підвищенню ефективності управління підприємствами.

Доцільно було б врахувати досвід реформування сільського господарства у Польщі, яка є прикладом того, як цілісна політика щодо розвитку сільських територій та залучення інвестицій може призвести до успішної модернізації сільського господарства. «Європейський фонд розвитку польських сіл представляється однією з найбільш успішних і цікавих моделей розвитку польських сільських територій в ЄС, яка може бути застосована і в Україні. Щоб зробити фермерство високотехнологічним і привабливим для вітчизняної молоді, Польський досвід в даній сфері дуже важливий.

**Висновки і перспективи.** Дослідження діяльності аграрних підприємств показує, що маркетинговий менеджмент має місце тоді, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу. Крім того, маркетинговий менеджмент розглядає маркетинг і менеджмент нероздільно, які до того ж взаємно доповнюють один одного. Це зумовлює необхідність нового підходу до управління господарською діяльністю, підходу, що втілює нову філософію управління, і його здійснення на якісно новому рівні. Саме такий підхід забезпечує використання зарубіжного досвіду менеджменту і маркетингу, його адаптацію до конкретних умов кожного регіону та України в цілому.

#### Список використаних джерел

1. Балабанова, Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб.. Донецьк : ТОВ "АСНА", 1998. 146 с.
2. Біловодська, О.А. Маркетинговий: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 332 с.
3. Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 1998. 268 с.
4. Кучер, О. В. Оцінка розвитку маркетингової діяльності на підприємствах АПК. Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права. 2012. № 3 (43). С. 535–539.
5. Котлер Ф., Армстронг Г. Сондерс Дж., и др. Основы маркетинга ; пер. с англ. [2-е европ. изд.] М. : СПб. К. : Издательский дом "Вильямс", 2006. 943 с.
6. Островський, П. І. Аграрний маркетинг: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
7. Сахацький, М. П. Управління маркетингом агроформувань. Економіка АПК. 2001. №2. С. 94-103.
8. Соловійов І. О. Агрмаркетинг: системна методологія, реалізація концепції. Херсон: Олді-плюс. 2008. 344 с.
9. Ульяновченко О. В., Цигікал П. Ф., Олійник О. В., Покотильська Н. В. та ін. Управління проектами: навч. посібник ; за ред. О. В. Ульяновченка, П. Ф. Цигікала. Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2010. 522 с.
10. Internet Web page (веб-сторінка) [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

Дата надходження статті до редакції: 10.10.2016  
Рецензування 27.10.2016 Прийнято до друку: 23.11.2016

**Kucher O.B.**

*Ph.D. (in Economics), Associate Professor  
Department of Management, Public Management and Administration*

State Agrarian and Engineering University in Podilya  
Kamianets-Podilskyi, Ukraine  
E-mail: kucheroleg68@gmail.com

**Pokotylska N.B.**

Ph.D. (in Economics), Associate Professor  
Department of Management, Public Management and Administration  
State Agrarian and Engineering University in Podilya  
Kamianets-Podilskyi, Ukraine  
E-mail: kucheroleg68@gmail.com

## MARKETING MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES MANAGEMENT

### Abstract

The functioning of agricultural enterprises in modern conditions require timely management adaptation to external changes, which in turn necessitate the use of marketing management in production administration and sales. Marketing management in its essence is a set of rules for making decisions which companies use in its activities.

It was analyzed the category "Marketing Management" from the point of view of the foreign and Ukrainian scientists. Based on studied literature it was defined the essence of marketing management, its place and role in the overall company management.

It was verified the economic efficiency of agricultural enterprises in the context of marketing management. It was determined the necessity of the modern approach to management of agricultural enterprises, embodying the new philosophy of governance and its implementation on a new level.

**Keywords:** marketing, management, agricultural enterprises, governance, economic efficiency, sales.

### References

1. Balabanova, L. V. (1998). *Marketyngovyj menedzhment* [Marketing Management]. Donec'k : TOV "ASNA".
2. Bilovods'ka, O.A. (2010). *Marketyngovyj menedzhment* [Marketing management]. Kyi'v : Znannja.
3. Vojchak, A. V. (1998). *Marketyngovyj menedzhment* [Marketing management]. Kyi'v : KNEU.
4. Kucher, O. V. (2012). Ocinka rozvytku marketyngovoi' dij'al'nosti na pidpryjemstvah APK [Estimation of marketing activity at the enterprises of agro-industrial complex]. *Universytets'ki naukovy zapysky Chasopys Hmel'nyc'kogo universytetu upravlinnja ta prava, № 3 (43)*, 535–539.
5. Kotler, F., Armstrong, G., Sonders, Dzh. et al. (2006). *Osnovy marketynga* [Fundamentals of Marketing]. Moskow : SPb.
6. Ostrovs'kyj, P. I. (2006). *Agrarnyj marketyng* [Agricultural Marketing]. Kyiv : Centr navchal'noi' literatury.
7. Sahac'kyj, M. P. (2001). Upravlinnja marketyngom agroformuvan' [Management agroformations]. *Ekonomika APK, №2*, 94-103.
8. Solovjov, I. O. (2008). *Agromarketyng: systemna metodologija, realizacija koncepcii'*: [Agromarketing: system methodology, concept implementation]. Herson: Oldi-pljus.
9. Ul'janchenko, O. V., Cygikal, P. F. (Eds.), Olijnyk, O. V., Pokoty'l's'ka, N. V. et al (2010). *Upravlinnja proektamy* [Project Management]. Harkiv : HNAU im. V. V. Dokuchajeva.
10. Derzhavna sluzhba statystyky [The State Statistics Service] ([www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)).

Received: 10/10/2016

1st Revision: 10/27/2016 Accepted: 11/23/2016