

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-7>

**Багорка М.О.**

доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

**Кадирус І.Г.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

**Bahorka Mariia**

Doctor of Economics,  
Professor of Marketing Department  
Dnipro State Agrarian and Economic University

**Kadyrus Iryna**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of Marketing Department  
Dnipro State Agrarian and Economic University

## УПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ПРАКТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## INTRODUCTION OF THE MARKETING CONCEPT OF MANAGEMENT INTO PRACTICAL ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

*У статті досліджено теоретичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Установлено, що маркетингова концепція управління є перспективною концепцією в системі управління аграрними підприємствами. Визначено низку чинників, проаналізовано та узагальнено основні проблеми, які обмежують розвиток маркетингової концепції серед аграрних підприємств України. Запропоновано основні шляхи впровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Представлено управлінські рішення, прийняття яких допоможе поєднати і гармонізувати основні бізнес-процеси аграрного підприємства та забезпечити більш оперативну їх адаптацію до ринкового середовища.*

**Ключові слова:** аграрні підприємства, маркетингова концепція управління, маркетингове управління, бізнес-процеси, маркетингова діяльність, відділ маркетингу.

*В статье исследованы теоретические положения и предложены практические рекомендации по внедрению маркетинговой концепции управления в практическую деятельность аграрных предприятий. Установлено, что маркетинговая концепция управления является перспективной концепцией в системе управления аграрными предприятиями. Установлен ряд факторов, проанализированы и обобщены основные проблемы, которые ограничивают развитие маркетинговой концепции среди аграрных предприятий Украины. Предложены основные пути внедрения маркетинговой концепции управления в практическую деятельность аграрных предприятий. Представлены управленческие решения, принятие которых поможет совместить и гармонизировать основные бизнес-процессы аграрного предприятия и обеспечит более оперативную их адаптацию к рыночным условиям.*

**Ключевые слова:** аграрные предприятия, маркетинговая концепция управления, маркетинговое управление, бизнес-процессы, маркетинговая деятельность, отдел маркетинга.

*The article investigates the theoretical provisions and offers practical recommendations for the implementation of the marketing concept of management in the practice of agricultural enterprises. It is established that the marketing concept of management is a promising concept in the management system for agricultural enterprises. It is established that the marketing concept of management is a promising concept in the management system for agricultural enterprises. The processes that underlie the marketing concept of management are determined: analysis, planning, implementation and control over the implementation of measures aimed at establishing and maintaining mutually beneficial relations with the target market to achieve certain goals of the organization in agribusiness. The marketing concept of management differs from production and marketing flexibility, elasticity, efficiency and sensitivity to market changes, greater adaptability to various innovations. A number of factors were identified, the main problems that limit the development of the marketing concept among agricultural enterprises of Ukraine were analyzed and generalized. The main ways to implement the marketing concept of management in we include: the creation of a full-fledged marketing service; development and adoption of management decisions that have a marketing orientation. The basic ways of introduction of the marketing concept of management in practical activity of the agricultural enterprises are offered. Management decisions are presented, the adoption of which will help to combine and harmonize the main business processes of the agricultural enterprise and ensure their more rapid adaptation to the market environment. The marketing department should become the main link that coordinates all areas of sales of the enterprise and collects market information. It is advisable to pay special attention to the proposed management solutions, which relate to communication policy, supply policy, customer relationship management (CRM), as this method requires less cost compared to other marketing tools, but is effective.*

**Keywords:** *agricultural enterprises, marketing management concept, marketing management, business processes, marketing activities, marketing department.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Аграрний сектор є однією з найбільш перспективних галузей української економіки. Значну частку українського експорту становлять продукти сільськогосподарського виробництва, саме тому велике значення має реформування вітчизняного сільського господарства, яке доцільно здійснювати з урахуванням принципів нової продовольчої політики та міжнародних вимог.

Сучасні реалії в економіці України сприяють формуванню нових умов господарювання аграрних підприємств, для виживання в яких вони змушені змінювати концепції управління своєю діяльністю. Активна діяльність агровиробників на ринку є запорукою комерційного успіху і потребує досконалих знань щодо бажань та потреб споживачів, а також уміння швидко та гнучко реагувати на всі їхні вимоги. Цього можна досягти під час вивчення можливостей та ефективного використання різних методів, форм та способів продажу аграрної продукції, тобто за умов маркетингового управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Не можна не відзначити величезну кількість проблем, з якими стикаються аграрні підприємства: проблеми формування товарної політики, дотримання балансу інтересів учасників ринку, недостатня інформація про ринки і нові технології, адаптація до динамічних змін зовнішнього середовища, ефективне управління матеріальними, людськими ресурсами і продажем товарів. Вирішення цих проблем, на наше глибоке переконання, неможливе без формування та практичної реалізації маркетингової концепції управління.

На тлі еволюції систем управління не було розроблено ефективного механізму впровадження маркетингової концепції в діяльність сільськогосподарських підприємств, хоча практично всі ланки агропромислового комплексу потребують формування та практичної реалізації маркетингової концепції управління. Більшість наукових розробок має загальний характер і мало враховує особливості сучасних

умов діяльності сільськогосподарських підприємств, тому питання впровадження концепції маркетингового управління є актуальним для вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання маркетингового управління досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Т. Амблер, І. Ансофф, Л.В. Балабанова, І.Г. Брітченко, А.В. Войчак, П. Друкер, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левіт, В.Р. Прауде, Л. Якокка та ін. Особливості розвитку сільськогосподарського бізнесу та застосування маркетингу в ньому досліджували В.В. Зіновчук, Я.С. Ларіна, В.В. Писаренко, В.П. Саблук, І.О. Соловійов, Ю.А. Ципкін та ін.

Сучасне бачення проблем розвитку маркетингу у вітчизняній науковій літературі розкривають М.І. Андрушко, Т.Г. Дудар, М.М. Єрмошенко, Ю.Б. Іванов, С.І. Косенков, В.В. Липчук, А.О. Старостіна, Г.В. Черевко та ін.

Незважаючи на високий рівень дослідження загальних проблем розвитку концепції маркетингу сільськогосподарських підприємств, недостатньо вивченими все ще залишаються організаційно-економічні засади та практичні пропозиції стосовно її впровадження. Маркетингова концепція дуже повільно впроваджується агровиробниками в Україні, тому виникає об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних досліджень і прикладних розробок із метою вдосконалення маркетингової діяльності аграрних підприємств.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. За умов становлення та розвитку ринкових відносин однією з головних проблем підприємств України є проблема переходу від мислення категоріями виробництва до досягнення філософії підприємства,

спрямованої на задоволення потреб та запитів споживачів, тобто до філософії маркетингу.

Еволюційний розвиток концепцій маркетингу відбувався разом із розвитком ринкових умов господарювання. Причому різні періоди історичного розвитку маркетингової діяльності характеризуються особливостями концепцій маркетингового управління. Концепція маркетингу, як і сам маркетинг як управлінська реальність, безсумнівно, еволюціонує і базується на трьох взаємопов'язаних принципах: максимальному задоволенні потреб споживачів; повній та системній координації діяльності підприємства; орієнтації на довгостроковий комерційний успіх.

Ф. Котлер був першим, хто надав обґрунтоване формулювання концепціям маркетингу, які включають: удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікацію комерційних зусиль, маркетингу та соціально-етичного маркетингу [1, с. 21–30].

Аналізуючи еволюцію поглядів на роль маркетингу, Ф. Котлер виділяє такі етапи:

- 1) маркетинг є функцією управління виробництвом, фінансами, персоналом;
- 2) у сучасному світі роль маркетингу постійно зростає;
- 3) маркетинг трансформується в ієрархії системи управління;
- 4) контролюючою ланкою в маркетинговому управлінні стає споживач;
- 5) саме дії споживача виступають основними під час оцінки маркетингової діяльності.

Особливо цікавою виявилася теорія Ф. Котлера і К.Л. Келлера, результатом якої стала заміна концепції соціально-етичного маркетингу на концепцію холистичного (цілісного) маркетингу. На їх переконання, «концепція холистичного маркетингу заснована на плануванні, розробленні та впровадженні маркетингових програм і законів з урахуванням їх широти і взаємозалежності. Холистичний маркетинг включає чотири елементи: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально відповідальний маркетинг» [2, с. 29].

Д.В. Райко і Л.Е. Лебедева провели теоретичний аналіз термінів «управління маркетингом» і «маркетингове управління» і дійшли такого висновку: поряд із відмінностями між вищезгаданими поняттями існує і взаємозв'язок – управління маркетингом спрямоване на координацію, впорядкування та узгодження дій працівників усіх підрозділів (спеціалістів) підприємства, які, своєю чергою, забезпечують маркетингове управління всім об'єктом господарювання, тобто таке управління, що спрямоване на досягнення організаційних цілей через задоволення потреб споживачів [3, с. 110].

Маркетингове управління підприємством є системою зі складною внутрішньою структурою, кожен елемент якої (окремі особи та функціональні підрозділи) є самодостатнім та інтегрованим у цю структуру, має власну внутрішню активність, що протиставляє його оточенню, створює нові форми взаємодії, отримуючи синергійний ефект від такого поєднання.

Основною ознакою подібної класифікації управлінських концепцій маркетингу Т.В. Мордвінцева вважає «масштаб» маркетингового управління, відповідно до якого:

а) концепція управління маркетингом на практиці реалізується в «масштабі» управлінської функції і відповідного відділу в структурі менеджменту суб'єкта;

б) концепція маркетингового управління суб'єктом реалізується в «масштабі» всієї системи менеджменту суб'єкта [4, с. 209].

Систему маркетингового управління аграрним підприємством можна представити як складну систему елементів (структурний аспект) і дій (функціональний аспект), за допомогою яких забезпечується збалансованість системи управління маркетинговою діяльністю. Структура маркетингового управління є багаторівневою (рис. 1).

Для нас є очевидним, що маркетингова концепція управління є складовою частиною системи маркетингу і має розглядатися як окрема філософія функціонування аграрних підприємств. Маркетингова концепція управління є основною умовою ефективної маркетингової діяльності на сучасному етапі розвитку аграрних підприємств, яка здатна охопити всю сукупність маркетингових засобів і спрямувати їх на досягнення маркетингових цілей. Цій концепції управління підпорядковуються складові елементи комплексу маркетингу, а її практичне застосування дає змогу створити ефективну основу управлінської, господарської і виробничо-збутової діяльності для аграрного підприємства.

Ми вже відзначали, що основним завданням діяльності вітчизняних підприємств виступає найбільш повне задоволення попиту споживачів та організація своєї діяльності так, щоб забезпечити отримання прибутку та довгострокових конкурентних переваг на ринку. Водночас ми розуміємо, що підприємства функціонують у різних умовах і мають різні можливості, отже, за рівнем організації маркетингової діяльності розподіляються на три групи:

– підприємства, які вже повністю переорієнтувалися на маркетинг як концепцію ринкового управління і змінили філософію ведення бізнесу, взявши за основу маркетингову концепцію управління;

– підприємства, які у своїй діяльності використовують лише окремі елементи маркетингу, тобто зосереджують увагу на товарній, ціновій, комунікаційній політиці, стимулюванні продажу, і при цьому відсутні системність і комплексність маркетингового управління;

– підприємства, які ігнорують маркетингову концепцію управління і не бачать необхідності в її застосуванні (але заради справедливості треба зауважити, що кількість таких підприємств незначна).

Сьогодні не викликає сумніву необхідність переходу суб'єктів господарювання до маркетингової концепції управління за такими принципами, як комплексність досліджень ринкового середовища та виробничо-збутових можливостей підприємств; оптимізація програми дій, що забезпечує ринкову орієнтацію агровиробників на всіх рівнях і періодах планування; спрямування і функціонування всіх структурних підрозділів і ланок.

Проте в Україні діє низка чинників, які обмежують розвиток маркетингової концепції управління. Ми проаналізували і спробували узагальнити основні проблеми, які перешкоджають впровадженню на

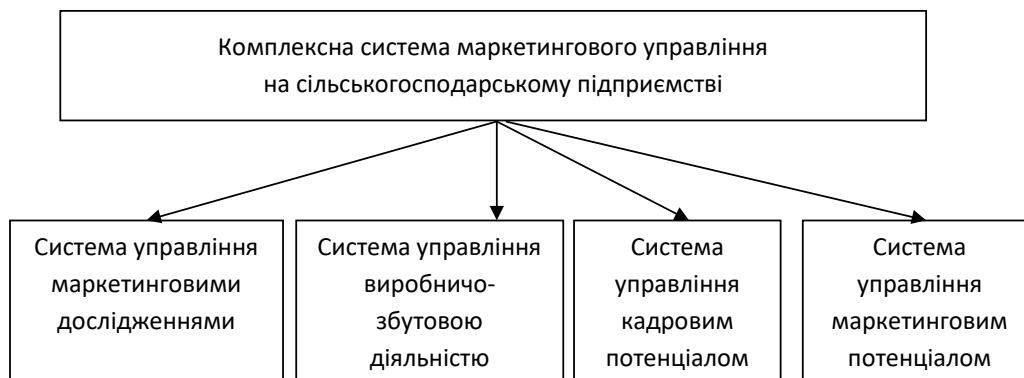


Рис. 1. Комплексна система маркетингового управління сільськогосподарським підприємством

Джерело: сформовано авторами

вітчизняних підприємствах маркетингової концепції управління (рис. 2).

Варто зауважити, що ринок у нашій країні є досить специфічним, зумовлений, насамперед, кризовою ситуацією в економічній, політичній і соціальній сферах: низькою конкурентоспроможністю українських виробників, високим рівнем монополізму в окремих галузях, низькою купівельною спроможніс-

тю населення, відсутністю ринкової мотивації серед більшості керівників, недостатньо повним використанням маркетингових інструментів тощо.

Сталий розвиток вітчизняного аграрного сектору та підвищення економічної й соціальної ефективності його діяльності залежать від упровадження маркетингових заходів. Вибір найефективніших засобів маркетингового управління підприємством залежить



Рис. 2. Найбільш поширені проблеми впровадження маркетингової концепції на підприємствах

Джерело: узагальнено авторами



від умінь керівників своєчасно адаптуватися до тенденцій розвитку сучасного ринку через: підвищення якості продукції, корегування цін, задоволення потреб споживачів та побудови стійких взаємовідносин з ними, вміння мислити глобально, розуміння необхідності інновацій у бізнесі, підвищення значення маркетингу послуг тощо.

Механізм впровадження маркетингової концепції управління, на думку А.А. Іващенко, включає «низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових покупців, обслуговування і комплексне задоволення потреб яких є метою її маркетингової діяльності» [5, с. 12].

Не можна не помітити, що нинішнє масове впровадження маркетингу у вигляді простого перейменування підрозділів та його некваліфіковане використання не забезпечують поліпшення результатів господарської діяльності. Окрім того, як зазначає Г.М. Гузенко, «причини низької ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств полягають у нестачі професійних маркетологів, обмеженій кількості персоналу, відсутності у керівництва сучасного маркетингового підходу до діяльності, використанні розрізаних елементів маркетингу замість системного підходу до організації управління» [6, с. 229].

Маркетингова концепція управління спрямована на те, щоб достатньо обґрунтовано, спираючись на запати ринку, встановлювати конкретно поточні і, головним чином, стратегічні цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, його пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток. Використання маркетингової концепції управління сприятиме гнучкості, еластичності, оперативності, чутливості, адаптивності до ринкових змін.

На наше глибоке переконання, під час реалізації маркетингової концепції управління особлива увага має приділятися співробітництву між виробником – основним постачальником продукції й оптовим підприємством. Результатом такого співробітництва має бути ефект синергії, який може бути виражений як кооперація, рекламування товарів, післяпродажне обслуговування, а можливо, і робота під єдиною торговельною маркою.

До основних шляхів впровадження маркетингової концепції управління в діяльність аграрних підприємств ми віднесли:

- створення повноцінної служби маркетингу;
- розроблення і прийняття управлінських рішень, які мають маркетингову орієнтацію.

Важливу роль у правильній організації маркетингового управління відіграє організаційна структура. Кількість можливих варіантів організаційних структур може бути досить великою і залежить від розміру підприємства, його стратегічних цілей, ринкових можливостей, вибраних стратегічних зон господарювання.

Організаційна структура маркетингової діяльності може бути визначена як сукупність служб (підрозділів), до складу яких входять робітники, що займаються тією чи іншою маркетинговою діяльністю. Для успішного вирішення завдань, що стоять перед службою, необхідно, щоб її очолював висококваліфі-

кований спеціаліст рангу заступника директора (маркетинг-директор), який добре володіє економічними, фінансовими, плановими, техніко-виробничими, дослідницькими та збутовими питаннями. Успішне впровадження маркетингової концепції управління повинно підкріплюватися чіткою системою розподілу та перерозподілу функцій та завдань на рівні організаційної структури системи маркетингу, що дасть змогу відповідно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Саме відділ маркетингу для більшості аграрних підприємств має стати основною ланкою, що координує усі напрями збутової діяльності.

Виходячи із цього, ми пропонуємо низку управлінських рішень (рис. 3).

Запропоновані управлінські рішення допоможуть поєднати і гармонізувати основні бізнес-процеси аграрного підприємства, результатом чого стане: для виробника найкращі умови закупівлі; гарантованість та перспективність каналів збуту; розміщення продукції на ринку; умови транспортування; умови складування, мотивація працівників, співпраця з оптовими посередниками.

На нашу думку, саме впровадження концепції маркетингу в практичну діяльність аграрних підприємств забезпечить більш оперативну їх адаптацію до ринкового середовища, конкурентоспроможність і стабільне становище на ринку.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок. Еволюція концепцій управління маркетинговою діяльністю та їх постійне вдосконалення є свідченням пошуку ефективних інструментів управління маркетингом для забезпечення стійкої ринкової позиції та переконливих конкурентних переваг підприємств. Формування та використання сучасних механізмів маркетингу на засадах інтеграції з менеджментом має велике теоретичне та практичне значення для вирішення низки проблем ефективного господарювання аграрних підприємств.

Маркетингова концепція управління має стати окремою філософією функціонування аграрних підприємств, використання якої допоможе здійснити управління рухом товарів і послуг від виробника до споживача та забезпечити задоволення попиту споживачів. Для цього, на нашу думку, оптимальною є холістична концепція маркетингу.

До основних шляхів впровадження маркетингової концепції управління у практичну діяльність аграрних підприємств ми віднесли:

- створення повноцінної служби маркетингу;
- розроблення і прийняття управлінських рішень, які мають маркетингову орієнтацію.

Відділ маркетингу має стати основною ланкою, що координує усі напрями збутової діяльності підприємства та здійснює збір ринкової інформації. Особливу увагу під час створення служби маркетингу необхідно приділити проведенню маркетингових досліджень, аналітичній роботі, комунікаційній політиці.

Маркетингова концепція управління включає цілу низку гармонійних перетворень, які потребують комплексності й системності маркетингової діяльності всіх учасників у сфері товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики.

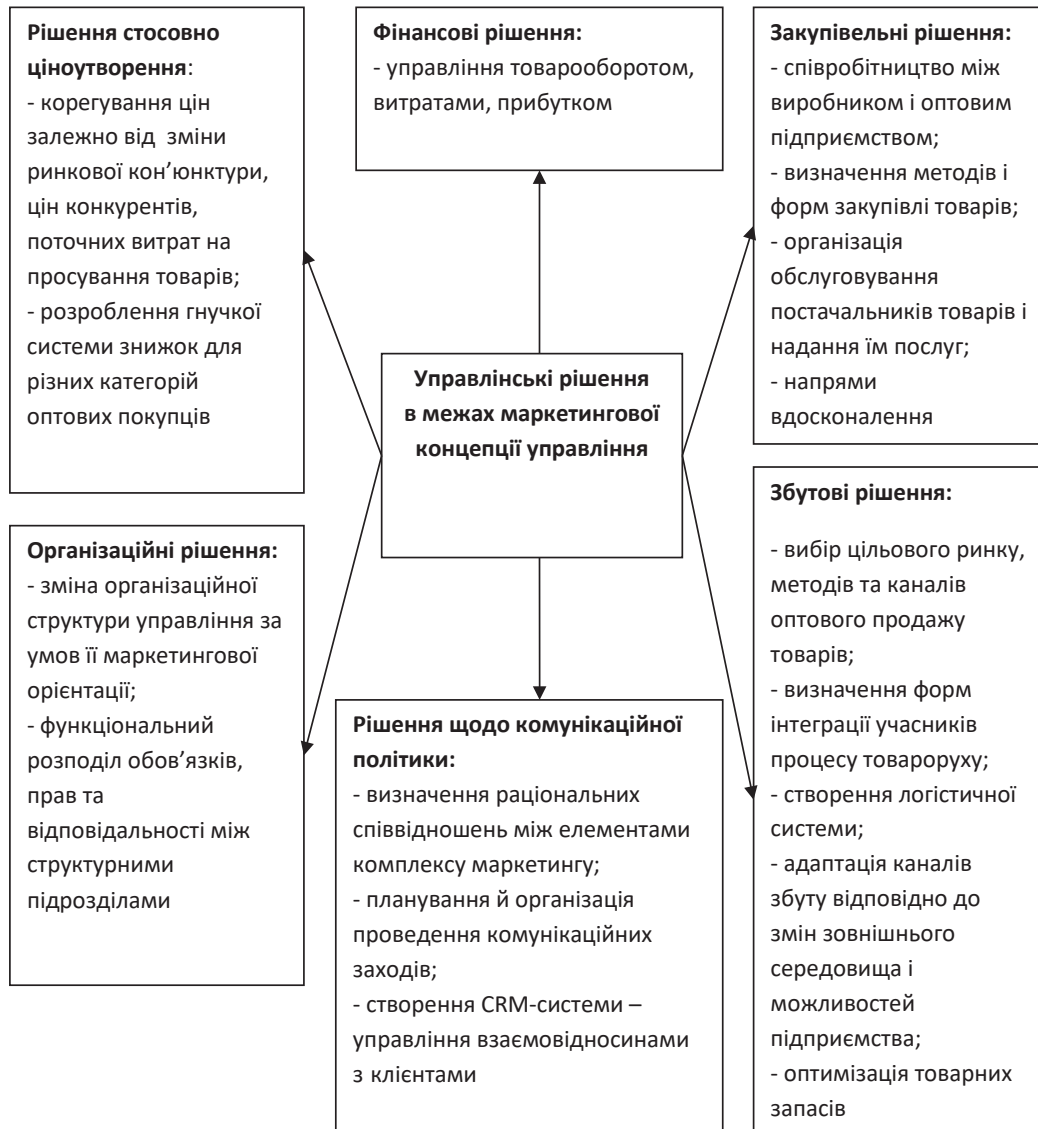


Рис. 3. Базові управлінські рішення для підприємства в умовах упровадження маркетингової концепції управління

Джерело: розроблено авторами

#### Бібліографічний список:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва : Бизнес-книга, 2006. 699 с.
2. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ. под науч. ред. С.Г. Жильцова ; 3-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 480 с.
3. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.
4. Мордвінцева Т.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Держава та регіони. Серія «Економіка і підприємництво»*. 2006. № 3. С. 209–211.
5. Іващенко А.А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 11–14.
6. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.

#### References:

1. Kotler F. (2006). *Osnovy marketinga [Marketing Basic]*. Moscow: «Business Book», 699 p. (in Russian)
2. Kotler F., Keller K.L. (2010) *Marketing menedzhment [Marketing management]*. SPb.: Peter, 480 p.
3. Rayko D.V., Lebedyeva L.E. (2015). Model' upravlinnya marketynhom u systemi menedzhmentu promyslovoho pidpryyemstva [Marketing management model in the management system of an industrial enterprise]. *Marketing and innovation management*, no. 1, pp. 107–123.
4. Mordvintseva T.V. (2006). Upravlinnya marketynhovoyu diyal'nistyu pidpryyemstva v suchasnykh umovakh [Management of marketing activities of the enterprise in modern conditions]. *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. 3, pp. 209–211.
5. Ivashchenko A.A. (2011). Osoblyvosti upravlinnya marketynhovoyu diyal'nistyu v ahraryni sferi [Features of marketing management in the agricultural sector]. *Economics of agro-industrial complex*, no. 2, pp. 11–14.
6. Huzenko H.M. (2017). Upravlinnya ta vdoskonalennya marketynhovoyi diyal'nosti na pidpryyemstvi [Management and improvement of marketing activities at the enterprise]. *Economy and society*, no. 12, pp. 227–234.