

## **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

УДК 339.1

**В. В. Писаренко**

### **МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ВІДНОСИНАМИ В АПК**

**Анотація.** *Визначено сутність маркетингового управління корпоративними відносинами агропромислових підприємств та чинники, які впливають на його ефективне формування. Викладено матеріали наукових досліджень, які спрямовані на систематизацію та структуризацію проблем ефективного функціонування корпоративних формувань на аграрному ринку в контексті провадження маркетингових підходів до управління діяльністю сільськогосподарських підприємств.*

**Ключові слова:** *ринкове середовище, стратегія, корпоративний розвиток, маркетингове управління, маркетингові стратегії, аграрний ринок.*

**Summary.** *Essence of marketing management corporate development of agroindustrial enterprises and factors that influence on his effective forming are certain. Materials of scientific researches, that is sent to systematization of problems of the effective functioning of the corporate forming at the agrarian market in the context of realization of the marketing going near the management of agricultural enterprises activity, are expounded.*

**Key words:** *market environment, strategy, corporate development, marketing management, marketings strategies, agrarian market.*

**Постановка проблеми.** За сучасних умов господарювання для агропромислових підприємств України стає необхідністю застосування якісно нового підходу до корпоративного управління виробництвом і збутом товарів та послуг. Відповідно особливої актуальності набуває удосконалення корпоративного управління підприємствами на основі використання принципів маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до діяльності підприємств.

Ринкове середовище, в якому функціонують агропромислові підприємства в Україні, є несприятливим, з високим ступенем невизначеності, тому підприємства, з одного боку, повинні пристосовуватися, з іншого – впливати на середовище, поступово трансформуючись, з урахуванням потреб і можливостей товаровиробників.

У світовій та вітчизняній аграрній науці існує думка, що саме великі корпорації з висококонцентрованим виробництвом постають визначальним чинником у досягненні державами конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тільки великі підприємства, контролюючи тисячі гектарів землі,

здатні виробити необхідні обсяги продукції, залучити інвестиції, забезпечити високу продуктивність, нарощувати експортний потенціал країни [1, с. 8].

Для успішного виходу вітчизняної сільськогосподарської продукції на світові агропромислові ринки існує, як мінімум, два перспективних шляхи розвитку:

1) об'єднання дрібних та середніх сільськогосподарських підприємств і фермерів у потужні кооперативні структури;

2) агрохолдингізація сільськогосподарської діяльності (створення агрохолдингів шляхом поглинання дрібних і середніх сільськогосподарських підприємств).

Характерною ознакою діяльності аграрної сфери вітчизняної економіки останніх років стала поява та швидкий розвиток саме багатофункціональних вертикально інтегрованих формувань, які дістали назву «агрохолдинг». У зв'язку з цим актуалізуються питання впливу процесів капіталізації та інтеграції на інституціональну структуру аграрної економіки та подальший розвиток сільських територій [2, с. 6].

© В.В. Писаренко, 2016

#### **Бібліографія ДСТУ:**

Писаренко В.В. Маркетингове управління корпоративними відносинами в АПК / В.В. Писаренко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – №4 (36). – С. 24-28

#### **References (APA):**

Kryvets, Yu. (2016). Sotsialno-ekonomichna sutnist ta otsinka efektyvnosti korporatyvnoho upravlinnia ahrPysarenko, V. (2016). Marketynhove upravlinnia korporatyvnymy vidnosynamy v APK [Marketing management of corporate relations in agriculture]. Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu, 4(36), 24-28 (in Ukr.)

Діяльність в сфері АПК завжди мала свої особливості. Без раціональної маркетингової діяльності неможлива задовільна робота жодного агропромислового підприємства [3, с. 25].

Одна з найбільших проблем, що виникає у практиці ведення бізнесу, стосується обґрунтованості рішень, що приймаються. У маркетинговій практиці, особливо в 90-ті роки минулого століття, коли не було достатньої кількості кваліфікованих фахівців-маркетологів, у нашій країні частенько на маркетингові посади зараховувалися фахівці, які не мали маркетингової освіти. Рішення приймалися інтуїтивно, часто без відповідного обґрунтування. У сучасних умовах ухвалення інтуїтивних рішень уже неможливе, ціна помилки обчислюється сумою з багатьма нулями. Це зумовило попит на фахівців, які володіють науково-практичним апаратом, що дозволяє приймати, може, не геніальні, зате гарантовано “правильні” управлінські рішення. Доведеність і обґрунтованість – основа основ наукового підходу до ухвалення рішень, які гарантують стабільну “якість” рішень, котрі приймаються, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток компанії в довгостроковій перспективі [4, с. 72 – 73].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** констатує ряд підходів до вирішення даної проблеми. Так Юрченко О.А. вважає, що в аграрному секторі України існують наступні недоліки і проблеми:

— маркетингова діяльність на рівні сільськогосподарських підприємств має безсистемний, безпрограмний характер;

— маркетингова діяльність в основному здійснюється самостійно сільськогосподарськими підприємствами в умовах відсутності достатньої поінформованості та проведення аналітичної роботи;

— рівень забезпечення маркетингу кадровим, науково-методичним, фінансовим та іншим потенціалом більшості аграрних підприємств недостатній для використання наявних ринкових можливостей [3, с. 27].

Сухорська У.Р. вважає що ефективна робота національних підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках потребує знань і врахування об’єктивних ринкових законів, вміння організувати регулярне отримання та оперативне використання ринкової інформації, вміння підвищити конкурентоспроможність своєї продукції та інше. Все це є елементами маркетингу – однієї з найбільш ефективних концепцій ринкової економіки. Саме на основі результатів маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку. Про ріст значення маркетингу в глобальних масштабах свідчать результати спеціальних досліджень, відповідно до яких більше 75 % комерційних невдач на світовому ринку відбувається з причин, пов’язаних з по-

милками у маркетинговій діяльності, і менше 25 % зумовлено іншими причинами [5, с. 220].

Юрченко О.А. відмічає, що у країнах з високим рівнем розвитку економіки маркетинг вже перетворився в одну з передових галузей сучасного господарства. За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80 % [3, с. 28].

Однак Єранкін О.О. вважає, що в Україні тривалий час панували, а в багатьох випадках і досі домінують думки про те, що в сільському господарстві маркетинг не потрібний, або ж необхідні лише його певні атрибути [6, с. 131].

Нажаль, відповідно дослідженням, що їх було проведено в Україні, доволі незначна кількість корпорацій приділяє належну увагу стратегічному плануванню, так, наприклад, доля підприємств, що визнає пріоритет стратегічного планування перед оперативним у Києві становить 21,4 % [3, с. 28].

**Метою статті** є визначення основних факторів, які впливають на маркетингове управління корпоративного розвитку аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Вивчаючи історію економічного розвитку України, можна зробити висновок, що головною причиною гальмування розвитку підприємств АПК України на принципах маркетингу є важкі наслідки господарювання в умовах централізованої адміністративної економіки колишнього СРСР. Офіційна радянська ідеологія заперечувала більшість аспектів маркетингу, проте не можна у повній мірі стверджувати, що маркетингу в СРСР взагалі не було [6, с. 132].

Однією із головних проблем, яка перешкоджає активному впровадженню маркетингу в українську економіку, є неоднозначність трактування основних понять маркетингу, зокрема стратегічного маркетингу, розрив між теорією і практикою застосування цих понять [5, с. 221].

Обґрунтування доцільності застосування маркетингових стратегій підтверджена досвідом провідних зарубіжних компаній, але, на жаль, ще не набула широкої популярності в Україні [7, с. 205].

В Україні ж воно використовується відносно недавно і тільки на окремих підприємствах. Так, як свідчить проведене дослідження практиків стратегічного маркетингового планування на вітчизняних підприємствах, більшість опитаних керівників (54 %) відзначають, що воно є одним із найважливіших чинників ефективної діяльності підприємства. Але при цьому тільки 3 % опитаних підтвердили постійне здійснення стратегічного маркетингового планування на їх підприємствах, 40 % – його періодичне використання, 25 % за-свідчили, що воно використовується рідко, решта

– 12 % практично не використовують стратегічне маркетингове планування [5, с. 221].

Перший етап еволюції маркетингу в АПК України відносяться до періоду середини – кінця 1990-х років. Проте мова йде насамперед про I та III сфери АПК (харчова промисловість і переробка сільськогосподарської сировини, сервісне обслуговування, а також виробництво окремих ресурсів для сільськогосподарського виробництва). Безпосередньо в сільському господарстві відповідні процеси почалися у 2000 році після масового реформування колишніх КСП та появи нових агропромислових формувань (агрохолдингів). Інвесторами останніх часто були або власники постачанням матеріально-технічних ресурсів на село. Головним для нових власників було відновити, по суті заново, аграрне виробництво, яке було практично у занедбаному стані, та зайняти вільні ніші на ринку сільськогосподарської сировини [6, с. 135 – 136].

Світовий досвід свідчить, що маркетинг є засобом перспективного розвитку підприємств. Стратегічне маркетингове планування застосовується практично всіма ефективно функціонуючими компаніями у країнах із розвинутою ринковою економікою [5, с. 221].

Відомо, що забезпечення ефективності функціонування вітчизняних господарюючих суб'єктів агробізнесу в сучасних умовах прямо залежить від використання ними інструментів маркетингу. Слід зазначити, що нині багато вітчизняних виробників, слідуючи за сучасною концепцією маркетингу, вводять до організаційної структури своїх підприємств служби маркетингу, які активно застосовують маркетингові інструменти. Разом з тим, маркетингом як концепцією діяльності, керуються лише окремі підприємства, зокрема в Україні це насамперед, транснаціональні корпорації [8, с. 84].

У такий спосіб провідні ролі в Україні зайняли такі світові компанії як “Vimm-Bill-Dann”, “Unimilk”, “Danone”, “Lactalis” (ринок молокопродуктів), “Glenkor International AG”, “Alfred C. Toepfer International Group”, “Cargill”, “WJ” (торгівля зерном), “Baltic Beverage Holding”, “InBev” (ринок пива), “Kraft Foods” (кондитерський ринок) та “Nestle” (кондитерський ринок та плодоовочева консервація), “Bunge” та “Cargill” (ринок соняшникової олії), “Pepsi” (ринок соків – придбала ТОВ “Сандора”), “Coca-Cola”, а також багато інших.

Ті українські компанії, які відчувають, що не зможуть сконцентрувати необхідний рівень інвестиції для протистояння транснаціональним компаніям, продають свій бізнес або готують для продажу, очікуючи сприятливого моменту. Інші компанії розуміють, що діяти треба тими ж методами, як і світові лідери, скуповуючи ви-

робничі активи як в Україні, так і за її межами, завойовуючи ринки інших країн. Так діють насамперед лідери вітчизняного горілчаного (компанії “Nemiroff Холдинг”, “Хортиця”, “Союз-Віктан”, “Оверлайн”, “Олімп”) та кондитерського ринків (“Roshen”, “АВК”, “Конті”).

Можливий також варіант співпраці із світовими лідерами шляхом створення спільного підприємства, продажу частини бізнесу, або виходу на світовий фондовий ринок, наприклад через IPO. Так зробив у 2006 році один із лідерів з виробництва цукру в Україні компанія Astarta Holding N.V., продавши 20 % акцій через Варшавську фондову біржу, а в 2008 році лідер вітчизняного м'яса птиці група підприємств ВАТ “Миронівський хлібопродукт” розмістив 20 % своїх акцій на основному майданчику Лондонської фондової біржі [6, с. 137].

ВАТ “Миронівський хлібопродукт” – одна з провідних агропромислових компаній України. Основною діяльністю групи, заснованої в 1998 році, є розведення птиці, виробництво та продаж продуктів з м'яса курки – переважно під маркою „Наша ряба“, яка за останні 8 років досягла рівня 95 % упізнаваності бренда серед споживачів і суттєво обігнала найближчих конкурентів [9].

Компанія «Миронівський хлібопродукт» (МХП), яка належить мільярдеру Юрієві Косюку, – найбільший в Україні виробник курячого м'яса та м'ясних продуктів (продукція під брендами «Наша ряба», «Легко!», «Бащинський» та ін.). Агрохолдинг об'єднує виробничі потужності всього технологічного ланцюжка м'ясного виробництва – від виробництва кормів, інкубаційних яєць, вирощування великої рогатої худоби (32 тис. голів), свиней (40 тис. голів) і домашньої птиці (217 млн. голів) до переробки і реалізації готової продукції. Цей сегмент бізнесу забезпечує 80% EBITDA холдингу [10, с. 25].

Компанія обробляє близько 380 тис. га землі, у неї одні з найвищих показників урожайності основних зернових культур. Тим часом фінансові показники не відображають цих результатів. У загальній EBITDA МХП на рослинництво припадає не більш як 15%. Основну частину врожаю зернових компанія використовує для власних потреб – виробництва комбікорму для курей. І лише частину – озимий ріпак і пшеницю – продає на експорт.

У МХП були активи в Росії: йому належав «Воронеж Агро Холдинг», який контролює близько 40 тис. га землі й зерносовища на 150 тис. т. Після того як між Україною й Росією почався конфлікт, вести бізнес у сусідній країні стало важко. У червні Косюк обміняв «Воронеж Агро Холдинг» на активи компанії «Агрокультура», яка орендувала 60 тис. га на заході України і володіла елеваторами потужністю зберігання 90 тис. т. У найближчому майбутньому МХП планує збіль-

шити земельний банк до 500 тис. га. Це зробить її другим агрохолдингом в Україні за розміром земельного банку. Близько 65% акцій МХП належать Юрію Косюку. Інші 35% акцій з 2008 р. знаходяться у вільному обігу на Лондонській фондовій біржі.

ВАТ “Миронівський хлібопродукт” є вертикально інтегрованою компанією. Керуючись принципом “якщо прагнеш зробити щось добре, зроби це сам”, ВАТ “Миронівський хлібопродукт” контролює повний виробничий цикл отримання товарного м’яса курки. Компанія самостійно вирощує зерно для постачання заводів з виробництва комбікормів; виготовляє корми для своїх птахофабрик з вирощування батьківського поголів’я і фабрик з виробництва м’яса птиці. Завдяки власному парку вантажівок-рефрижераторів у кількості більше ніж 430 машин, займається доставкою своєї продукції в дистрибуційні центри та франчайзингові точки по всій території України. Більша частина виробів реалізовується через мережу фірмових франчайзингових точок продажу [9].

Маркетингова корпоративна стратегія управління компанії “Миронівський хлібопродукт” – це збереження своєї позиції лідера агропромислового ринку України, шляхом розширення виробництва курятини і вирощування зернових, а також подальшого посилення вертикальної інтеграції.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, концентрація є невід’ємною рисою корпоративного розвитку агробізнесу в світі. Ця тенденція яскраво прослідковується й в Україні, але з певними позитивними та негативними особливостями. З одного боку, агрохолдинги, що функціонують в Україні, забезпечують високу продуктивність та економічну ефективність аграрного бізнесу, дозволяють підтримати певний рівень продовольчої безпеки держави та її роль як одного із провідних постачальників на світовому ринку продовольства. З іншого боку, неконтрольований розвиток агрохолдингів значно погіршує рівень економічної конкуренції на ринку землі, що має негативні наслідки для розвитку соціальної інфраструктури сільських територій.

Формування маркетингової корпоративної стратегії – один із найвідповідальніших етапів маркетингового корпоративного управління в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, який будується на основі концепції (відображає причину існування підприємства), яка часто комбінується з місією (конкретні очікувані довгострокові результати) і цілями (певні конкретні завдання). Для агропромислового підприємства корпоративна маркетингова стратегія визначає: рід діяльності, в якій використовуватимуться ресурси підприємства; інвестиційні цілі за кожним видом

діяльності або товарною групою з урахуванням заощадження ресурсів і використання ефекту синергізму.

## Література

1. Андрійчук В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2013. №1. С. 3-15.
2. Лупенко Ю.А. Агрохолдинги в Україні и усиление социальной направленности их деятельности / Ю.А. Лупенко, М.Ф. Кропивко // Экономика АПК. – 2013. – № 7. – С. 5.
3. Юрченко О.А. Переваги використання маркетингу на підприємствах АПК / О.А. Юрченко // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 2 – С. 22-30
4. Зозульов О. До питання про методологічну основу формування рішень у бізнесі / О. Зозульов // Банківська справа. – 2010. – № 2/3. – С. 71 – 77.
5. Сухорська У.Р. Підходи до визначення маркетингової стратегії у практичній діяльності підприємств / У.Р. Сухорська, Н.Б. Ярошевич // Науковий вісник. – 2010. – №16. – С. 220 – 223.
6. Єранкін О.О. Періодизація еволюції маркетингу в АПК України та перспективи його розвитку / О.О. Єранкін // Економіка АПК. – 2008. – № 1. – С. 131 – 140.
7. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 213 – 219.
8. Артимонова І.В. Особливості формування і функціонування служби маркетингу на аграрних підприємствах / І.В. Артимонова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 82 – 85.
9. Офіційний сайт компанії “Миронівський хлібопродукт” [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua/>.
10. Бородіна О.М. Агрохолдинги як база формування корпоративного аграрного устрою в Україні / О.М. Бородіна, А.О. Гуроров // Економіка АПК. – 2012. – №11. – С. 21-28.

## REFERENCES

1. Andriychuk V. (2013) Agroindustrial forming of new type in the context of strategy of development of home agriculture / Economy of APK.1, 3-15. (in Ukr.).
2. Lupenko Y. & Kropivko M. (2013) Agroholdingi in Ukraine and strengthening of social orientation their activity / Economy of APK 7, 5. (in Ukr.).
3. Yurchenko O. (2010) Advantages of the use of marketing on the enterprises of APK / Marketing in Ukraine. 2, 22-30 (in Ukr.).
4. Zozulev O. (2010) Do question about methodological basis of forming of decisions in business / Banking. - № 2/3, 71 - 77. (in Ukr.).
5. Sukhorska U. & Yaroshevich N. (2010) Going near determination of marketing strategy in practical activity of enterprises / The Scientific announcer. -. - 16., 220 - 223. (in Ukr.).
6. Erankin O. (2008) Division into the periods of marketing evolution in APK of Ukraine and prospect of his development // Economy of APK. № 1. , 131 - 140. (in Ukr.).

7. Mel'nik D. (2009) Marketing strategy of enterprise / Announcer of the Khmel'nickogo national university. № 3, 213 - 219. (in Ukr.).

8. Artimonova I. (2010) Features of forming and functioning of service of marketing on agrarian enterprises / Forming of market relations in Ukraine. № 1, 82 - 85. (in Ukr.).

9. Official site of company "Mironivskiy khliboprodukt" [Electronic resource]. Access mode: <http://www.mhp.com.ua/>.

10. Borodina O. & Gutorov A. (2012). Agrarian holding as base of forming of the corporate agrarian mode in Ukraine / Economy of APK. №11, 21-28. (in Ukr.).