

розрахувати суму до повернення у Декларації і подати її до ДПІ за місцем проживання.

## Література

1. Податковий Кодекс України // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

*Аннотація.* В статті розкривається сутність податкової скидки на навчання, хто має право воспользуватися нею, правила розрахунку та заповнення Декларації про доходи та майновому стані.

*Ключеві слова:* податки, податок на доходи, податкова скидка, витрати на навчання, зарплатна плата, декларація.

*Summary.* In article the essence of a tax discount for training, who has the right to use it, rules of calculation and filling of the Declaration on the income and a property status reveals.

*Key words:* taxes, tax on the income, tax discount, costs of training, salary, declaration.

УДК 339.138

Левків Г.Я.,  
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Львівського державного університету внутрішніх справ

## МАРКЕТИНГ ЯК НЕОБХІДНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВАМИ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*Анотація.* У статті проаналізовано комплекс стратегічних рішень для вирішення проблемних питань маркетингу аграрних підприємств, а також розроблено модель кооперації (кластерного утворення) аграрних підприємств.

*Ключові слова:* агропідприємства, кластерні утворення, комплексний маркетинг, бенчмаркінг

**Постановка проблеми.** Агропідприємства перебувають у системі постійних динамічних змін конкурентного середовища. Значення маркетингового менеджменту агропідприємств важко переоцінити, оскільки він виступає останньою ланкою, що відображає ефективність їх діяльності.

Серед проблем маркетингового менеджменту аграрних підприємств – недостатній фокус на системі управління маркетингом, на ринках та клієнтах,

неадекватне планування, низький рівень аналізу конкурентів та моніторингу ринку, недостатній рівень інтегрованості організації, окрім цього більшість нових видів продукції – не досягають успіху, недостатня професійна компетенція керівників у сфері маркетингу; існує обмежений доступ до інформації про ринок, низький рівень компетентності керівників аграрних підприємств, кілька каналів розподілу аграрної продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Маркетинговому управлінню (маркетинговому менеджменту) присвячено досить багато наукових праць зарубіжних вчених – економістів. Серед них, необхідно виділити роботи Абрамшвілі Г., Ансофф І., Голубков Е., Діксон П., Друкер П., Котлер Ф., Левітт Т., Недяк І., Портер М., Пшизова С., Робсон М., Скаммелл М., Третьяк О. Хеннеберг С., Черчилль Г. та інші.

Проблемними питаннями маркетингу у аграрній сфері займалися наступні науковці: Абрамова Г., Андреєва Н., Андрійчук В., Бабінцева Е., Березівський П., Гончаров С., Греков Н., Дудар Т., Завадський Й., Зіновчук В., Карданова Л., Ключаков В., Коулз Р., Люкшинов А., Малік М., Неганова В., Норвелл Д., Рибінцев В., Соловйов І., Ткаченко В. та багато інших. Проте деякі аспекти управління маркетингової діяльності залишаються невирішеними.

**Ціль роботи.** Метою роботи є аналіз маркетингу як необхідність удосконалення управління агропідприємствами у конкурентному середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетинг у агропромислових формуваннях виступає заключним етапом господарської діяльності і від його організації значною мірою залежить успіх роботи колективів і результативність агробізнесу. Створення та ефективне функціонування науково обґрунтованої системи агромаркетингу в сільськогосподарських формуваннях можна забезпечити двома способами: у великих і середніх господарствах – безпосередньо власною службою маркетингу; у малих агроформуваннях – шляхом використання консультаційних послуг дорадчих служб або зовнішніх незалежних консультаційних фірм у формі надання консалтингу.

Сучасними тенденціями розвитку агропідприємств у конкурентному середовищі, що формують проблематику маркетингового менеджменту є значний рівень конкуренції у більшості сегментів, особливо міжнародної; недостатність пропозиції аграрної продукції на ринку; відносно не прозоре походження капіталу та, відповідно, недостатній рівень маркетингової підготовки топ-менеджерів і власників підприємств; висока зарегульованість деяких сегментів галузі тощо. Вирішити наявний комплекс проблем можна сформувавши комплекс необхідних стратегічних рішень, зокрема, що наводимо у табл. 1.

Таблиця 1.

**Комплекс необхідних стратегічних рішень для вирішення проблемних питань маркетингу аграрних підприємств**

№	Проблеми	Шляхи їх вирішення
1	Висока витратність виробництва та ціна аграрної продукції	Перспективні шляхи зменшення собівартості продукції – розширення механізації та автоматизації, підвищити масштаби виробництва.
2	Зміни та коливання ціни на агропродукцію залежно від умов ринку	Розробка чіткої цінової політики, дотримання технології розрахунку цін, прогнозування попиту, вибір рівня цін враховуючи усі наявні методи ціноутворення
3	Неможливість швидкого впровадження нових видів продукції	Неможливість швидкого впровадження нових видів продукції диктує необхідність сформувати систему сервісного обслуговування
4	Велика кількість товарів-замінників на ринку	При великій кількості замінників акцент слід здійснювати на ціннові а також і інші аспекти формування попиту – упаковка, якість тощо.
5	Складність формування торгівельних марок на ринку	Об'єднання та укрупнення аграрних підприємств з метою формування торгівельної марки
6	Неефективно визначені цільові аудиторії збуту продукції	Формування організованої та налагодженої системи управління збутом продукції, оптимізація діяльності служб маркетингу у нових умовах
7	Нерозвиненість ринкової інфраструктури АПК	Створення кластерних утворень, організація аграрного порталу, з видами продукції та цінами на неї.
8	Складність забезпечення якості продукції, її зберігання	Організація кластерних утворень у сільському господарстві
9	Позиціонування товарів на ринку є складним, оскільки товари однотипні	Створення торговельних марок, використання оптових ринків, використання прямого маркетингу

*\*авторська розробка*

Основним завданням маркетингової системи в сучасних умовах господарювання є створення умов для пристосування виробництва і збуту сільськогосподарської продукції до змінного та динамічного попиту та напрацювання організаційно-технологічних змін для інтенсифікації продаж.

Для усунення багатьох проблем, що пов'язані із управлінням маркетингу слід застосувати кооперацію аграрної галузі - кластерні утворення. Модель кооперації (кластерного утворення) аграрних підприємств наведена на рис. 1.

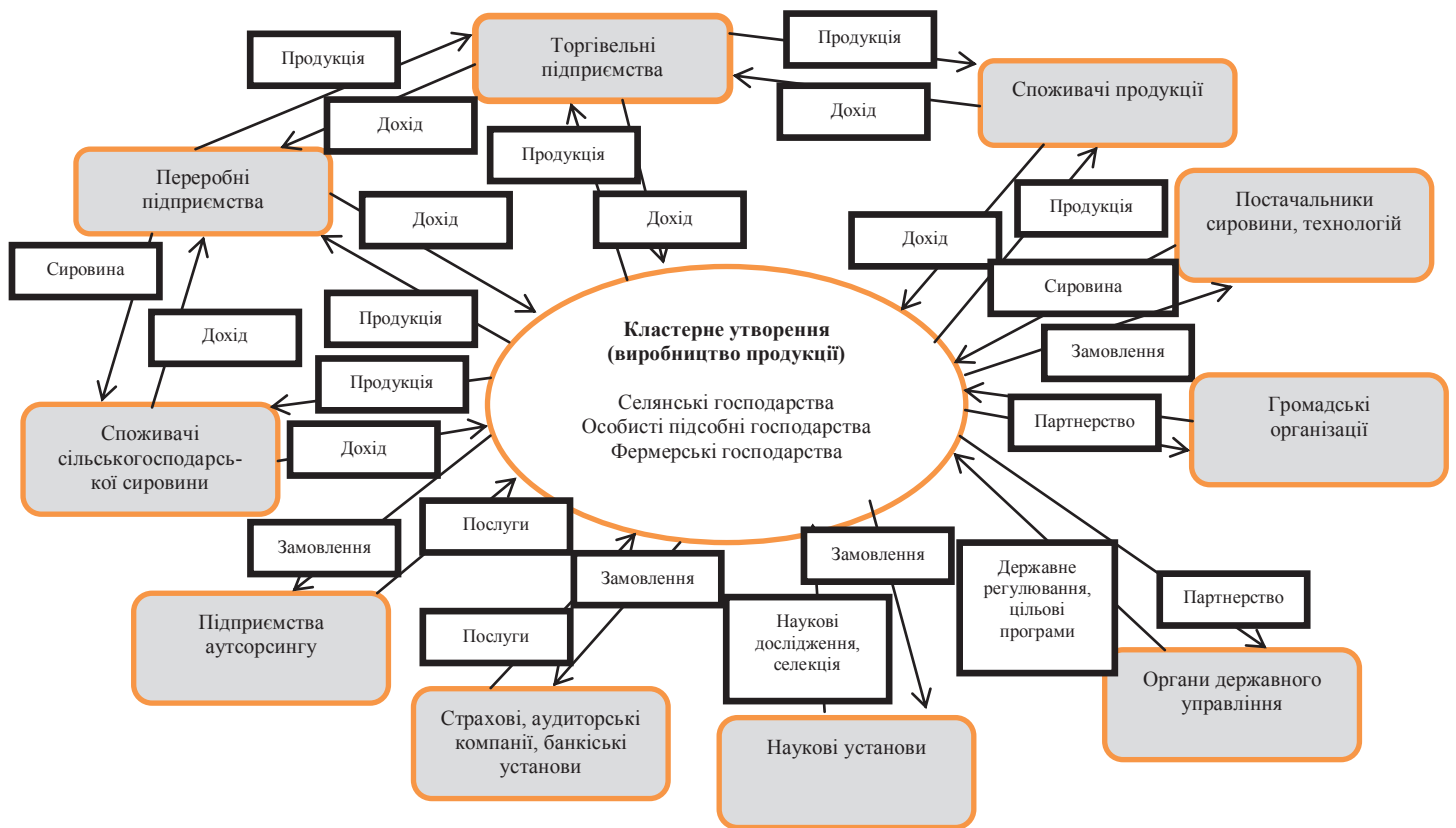


Рис. 1. Модель кооперації (кластерного утворення) аграрних підприємств

*\*авторська розробка*

Враховуючи новітні моделі і підходи в маркетинговому управлінні, можна виділити такі тенденції його розвитку: орієнтованість на споживачів - зміщення центру уваги з частки ринку, прибутку, конкурентів на споживача як джерела конкурентних переваг, прибуткової діяльності, лідерства на ринку; міжфункціональна інтеграція стратегічного процесу - концептуально сучасні підходи, що передбачають інтегрованість маркетингу, фінансів, менеджменту персоналу, досліджень та розробок, корпоративного менеджменту, а

не узгодженість і впровадження функціональних стратегій в загально-корпоративну; довготермінова спрямованість – збільшення часового горизонту планування з орієнтацією на майбутні (ще не існуючі) ринки та тенденції розвитку галузей; інтелектуалізація стратегічного процесу - збільшення ролі знань в генеруванні стратегічних ідей і прийнятті рішень; комп'ютерне моделювання стратегічних рішень – перехід від комп'ютеризації, традиційного використання комп'ютерів для обробки даних до побудови моделей майбутніх стратегій, використання комп'ютерних експертних систем на всіх стадіях стратегічного процесу [2].

В цих умовах змінюється і керування маркетингом. Протягом кількох десятиліть маркетинг пройшов кілька етапів у своєму розвитку, відомих під назвою «виробнича», «товарна», «збутова» і «сучасна» концепції. Однак ті положення, які прийнято називати сучасною концепцією, вже зазнали деяких змін. В основі сьогоднішньої концепції управління маркетингом лежить положення про орієнтацію на споживача. Орієнтація на споживача означає, що організація ставить на перше місце інтереси своїх цільових споживачів (і кінцевих, і посередників).

Прийняття орієнтації на споживача означає, що головним в діяльності фірми є завоювати довіру споживача, так як довіра - основа прихильності. Довіра споживача увазі суму сприятливих вражень, які допомагають споживачам прощати випадкові недоліки самого товару або діяльності фірми.

Однією із новаторських концепцій маркетинг-менеджменту, яку перспективно можна впровадити з метою удосконалення управління агропідприємствами у конкурентному середовищі – є концепція холістичного (цілісного маркетингу), яка визнає, що в маркетинговій справі важливо все, а необхідним є розширений, інтегрований підхід. Холістичний маркетинг включає в себе чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально відповідальний маркетинг. Таким чином, холістичний маркетинг - це підхід, в якому робиться спроба визнати і збалансувати різні компетенції та складності маркетингової діяльності.

Нові виклики маркетингового менеджменту аграрних підприємств формують перспективні напрями (тенденції) позиціонування маркетинг менеджменту аграрних структур, серед яких: бенчмаркінг, реінжиніринг (reengineering), аутсортинг (outsourcing), електронна комерція, кластерні утворення, децентралізація системи маркетинг менеджменту.

Шляхом застосування бенчмаркінгу (benchmarking) у аграрному виробництві, як процесу виявлення "найкращої практики" відносно обох продуктів і процеси, завдяки яким ці продукти створюються і доставляються, виступає важливим напрямом удосконалення управління агропідприємствами у конкурентному середовищі. Метою тестування є зрозуміти і оцінити поточний стан підприємства або організації по відношенню до "кращої практики" та визначити області, і засоби підвищення продуктивності.

Застосування бенчмаркінгу складається з чотирьох основних етапів: 1) розуміння існуючих бізнес-процесів; 2) аналіз бізнес-процесів інших; 3) порівняння власної ефективності бізнесу з іншими; 4) здійснення необхідних заходів щодо зменшення розриву у продуктивності.

Серед впливів бенчмаркінгу виділяють: бенчмаркінг показників (порівняння показників розвитку інших підприємств на ринку); процесів (порівняння із процесом розвитку еталонної компанії), стратегічний бенчмаркінг (застосування процесного бенчмаркінгу і системи планування).

Вибір оптимальних видів бенчмаркіну в управлінні аграрними підприємствами наведемо у табл. 2.

Таблиця 2.

### Вибір пріоритетних видів бенчмаркінгу

	Бенчмаркінг показників	Бенчмаркінг процесу	Стратегічний бенчмаркінг
Внутрішній	++	++	+
Конкурентний	+++	+	+++
Функціональний	++	+++	+
Загальний	+	+++	+

Примітки: + - низька цінність для підприємства; ++ - середнього рівня цінність; +++ - високого рівня цінність для підприємства.

Стандартний процес бенчмаркінгу можна уявити з допомогою моделей бенчмаркінгу. Одна з них називається «Колесо бенчмаркінгу» і складається з ряду етапів: планування, пошук, спостереження, аналіз, адаптація. Два найбільш поширених форм кількісного аналізу, що використовуються в метричних тестування є дані конверт аналізу (DEA) і регресійного аналізу.

Шляхом реінжинірингу вдасться досягнути реорганізації функціональної схеми організації та виділення ключових бізнес-процесів розвитку аграрної структури, кожен з яких управляється мультидисциплінарною командою. На практиці концепцію реінжинірингу або «перебудови бізнес-процесів» реалізували такі компанії як AT & T, Texas Instruments, Reuters, Ford і Citicorp, див. рис. 3.

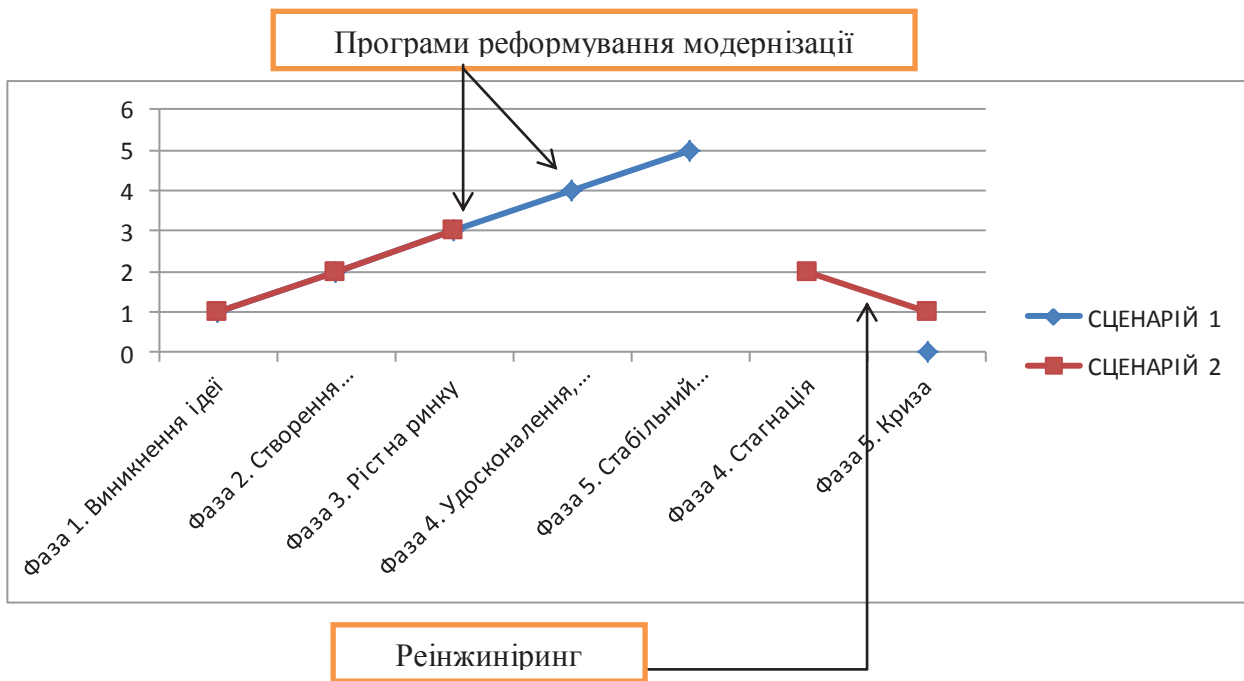


Рис. 3. Модель застосування реінжинірингу у життєвому циклі аграрного підприємства

*\*авторська розробка*

Отже, пріоритетним циклом застосування реінжинірингу виступає фаза стагнації та кризи агропідприємства.

Застосування зовнішніх джерел інших компаній аутсорсингу (outsourcing) у системі маркетингових комунікацій аграрної структури дає можливість



знизити вартість окремих бізнес-процесів; підвищити якість отриманих послуг за рахунок високого рівня компетенції аутсорсингових компаній; зниження ризиків неефективної реалізації окремих бізнес-процесів тощо. Серед видів (типів) аутсорсингу, що пріоритетно можуть застосовуватись аграрними підприємствами – є аутсорсинг ІТ, обслуговування інформаційних систем, бухгалтерське, фінансове забезпечення, інвентаризаційний аудит, аутсорсинг маркетингових комунікацій, правове та інформаційне забезпечення тощо.

Відмова від власного виробництва і розширення кола придбаних у зовнішніх постачальників товарів і послуг (більш високої якості за відносно низькими цінами). Порівняно невелике число компаній рухається до виконання виключно координуючих функцій з узгодження діяльності зовнішніх постачальників, перетворюючись у віртуальні компанії, що володіють лише невеликими власними активами, і тому домагаються виключного рівня прибутковості. Необхідність застосування аутсорсингу слід визначати за допомогою удосконаленої нами моделі / матриці аутсорсингу, див. рис. 4.



Рис. 4. Удосконалена матриця аутсорсингу  
\*авторська розробка

Отже, у квадрантах К1-К3 з низькою значимістю ринку, проте різним рівнем якості виконання певних робіт, перспектива застосування – за аутсорсингом. На нашу думку ьу квадранті К 4, де середня значимість на ринку



поєднується із низькою кваліфікацією працівників також варто застосовувати аутсорсинг. У інших випадках варто реформувати заданий сегмент, здійснювати розвиток та захист заданого сегменту.

В умовах розвитку інформаційних технологій для удосконалення управління агропідприємствами у конкурентному середовищі слід широко застосовувати засоби електронної комерції, яка зорієнтована на продаж продукції у інтернет-магазинах, за допомогою яких споживачі можуть отримати безліч нових послуг: споживачі мають можливість ретельно розглянути зображення товару, прочитати докладний опис його властивостей і зробити покупки в режимі реального часу на самих вигідних для себе умовах і за найвигіднішими цінами, для чого достатньо клацнути мишкою, зробити замовлення і оплатити покупку. Швидко зростає і бізнес-споживання в Інтернеті - роблячи поточні замовлення, фахівці із закупівель можуть скористатися Web-закладками і пробігтися по обраним сайтам, роблячи поточні замовлення. Електроніка проникає і в сферу особистих продажів, коли покупець і продавець можуть синхронізувати зображення на екранах своїх комп'ютерів в режимі реального часу.

**Висновок.** Нові виклики маркетингового менеджменту аграрних підприємств формують перспективні напрями (тенденції) позиціонування маркетинг менеджменту аграрних структур, серед яких: бенчмаркінг, реінжиніринг (reengineering), аутсортинг (outsourcing), електронна комерція, кластерні утворення, децентралізація системи маркетинг менеджменту.

## Література

1. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов / Ассэль Генри. – М.: ИНФРА-М, 1999. — 804 с. 1
2. Гапак Н. М. Особливості сучасного етапу розвитку теорії маркетингового управління / Н. М. Гапак [Електронний ресурс]. – Режим доступу

3. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. Дубовик // Регіональна економіка. - 2005. - №3 - С. 204 -212.
4. Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент / К.Л. Келлер, Ф. Котлер. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 816 с. – (Серия “Классический зарубежный учебник”).
5. Кіреєва Е. А. Маркетингова діяльність підприємств АПК в Україні та перспективи його розвитку / Е. А.Кіреєва, Ю. Т.Лавріненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.confcontact.com/20111222/3\\_kireeva.php](http://www.confcontact.com/20111222/3_kireeva.php)
6. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / В.М.Куценко. – К.: МАУП, 2003. – 184 с.
7. Моисеева Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособ. / Н.К.Моисеева, М.В.Коньшева; Под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
8. M. Solcansky, I. Simberova Measurement of marketing effectiveness [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-755.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-755.pdf)
9. Матеріали власного дисертаційного дослідження автора.

***Аннотация.** В статье проанализирован комплекс стратегических решений для решения проблемных вопросов маркетинга аграрных предприятий, а также разработана модель кооперации (кластерного образования) аграрных предприятий.*

***Ключевые слова:** агропредприятия, кластерные образования, холистический маркетинг, бенчмаркинг.*

***Abstract.** The paper explores the complex strategic decisions to solve problems of marketing agricultural enterprises, as well as the model of cooperation (cluster formation) farms.*

***Keywords:** agribusiness, cluster formation, holistic marketing, benchmarking*