

# ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 631.15:339.138

З. Б. ЖИВКО, Г. Я. ЛЕВКІВ

Львівський державний університет внутрішніх справ

В. М. МЕЛЬНИКОВИЧ

Сихівський РВ ЛМУ УМВСУ у Львівській області, м. Львів

## МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСОБЛИВИЙ НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Досліджено проблеми маркетинг-менеджменту агропромислових підприємств, концепції маркетинг-менеджменту, які орієнтовані на споживача. Метою статті є дослідження маркетинг-менеджменту, як особливого напрямку управління та концепції холистичного (цілісного) маркетингу. Акцентовано увагу на необхідності врахування особливості, щодо спектр-функцій маркетинг-менеджменту агропромислових підприємств віднесено ще один аспект – це поставка продукції із сільських районів і сільської місцевості в міста та для промислових споживачів. Розглянуто основні складові механізму маркетинг-менеджменту, інноваційну концепцію холистичного маркетингу та течії розвитку маркетингу. Визначено низку дій для реалізації складових процесу маркетинг-менеджменту в агропромислових підприємствах.*

*Ключові слова: маркетинг-менеджмент, холистичний маркетинг, агропромислові підприємства, механізм маркетинг-менеджменту, споживча цінність продукції агропромислового виробництва, вигода, витрати.*

Z. V. ZHIVKO, G. J. LEVKIV

Lviv State University of Internal Affairs

V. M. MELNYKOVICH

Sykhov Policdepartment, Lviv

## MARKETING MANAGEMENT AS SPECIAL MANAGEMENT DIRECTION AGRO-INDUSTRIES

*Abstract – The problems of agroindustrial enterprises marketing management, conceptions of marketing management, which are oriented to the user are researched in the article. The purpose of the article is marketing management research, as the special direction of management and conception of an integral marketing. Attention is paid to the special feature necessity research such as to the spectral functions of agroindustrial enterprises marketing management another aspect should be attributed this aspect is products supply from rural districts to cities and industrial users. The basic constituents of the marketing management mechanism, innovative conception of the integral marketing and marketing approaches development are considered. It is proved that agroindustrial production consumer output value can be increased by benefits growth; charges level diminishing; simultaneous benefits growth and charges diminishing; exceeding of benefits growth above charges growth; decline of benefits by less rates comparatively with charges growth. Taking into account the specific of agroindustrial complex enterprises work, we can give such determination of marketing management that it is aggregation of commercial functions, related to the agroindustrial enterprises products receipt from a producer to the user.*

*Key words: marketing management, holistic marketing, agro-industrial enterprise marketing management mechanism, consumer value of agriculture production and benefit costs.*

З. Б. ЖИВКО, Г. Я. ЛЕВКІВ

Львовский государственный университет внутренних дел

В. М. МЕЛЬНИКОВИЧ

Сиховский РО ЛГУ УМВД во Львовой области, г. Львов

## МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ, КАК ОСОБОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

*Исследованы проблемы маркетинг-менеджмента агропромышленных предприятий, концепции маркетинг-менеджмента, ориентированных на потребителя. Акцентируется внимание на необходимости учета особенности, что к спектр-функциям маркетинг-менеджмента агропромышленных предприятий отнесен еще один аспект – это поставка продукции из сельских районов и сельской местности в города и для промышленных потребителей. Рассмотрены основные составляющие механизма маркетинг-менеджмента, инновационная концепция холистического маркетинга и разновидности течений развития маркетинга. Доказано, что потребительская ценность продукции агропромышленного производства может быть увеличена за счет: роста выгод; снижения уровня затрат; одновременного роста выгод и уменьшения расходов; превышения роста выгод над ростом расходов; снижения выгод меньшими темпами по сравнению с ростом расходов. Рыночные условия, в которых функционируют предприятия АПК, заставляют их осуществлять поиск новых подходов к управлению процессом производства, переработки и сбыта агропромышленной продукции, воплощая новую философию управления в процессе маркетинг-менеджмента. Такой подход построен на опыте работы отечественных и зарубежных предприятий в комплексном сочетании инструментов маркетинга и менеджмента с учетом специфики регионов Украины, применением информационных технологий маркетингового процесса, формированием и пополнением баз данных информации о клиентах. Определен ряд действий для реализации составляющих процесса маркетинг-менеджмента в агропромышленных предприятиях.*

*Ключевые слова: маркетинг-менеджмент, холистический маркетинг, агропромышленные предприятия, механизм маркетинг-менеджмента, потребительская ценность продукции агропромышленного производства, выгода, затраты.*

**Постановка проблеми.** Практика господарювання в ринкових умовах доводить, що вести бізнес, спираючись на досвід минулих років, без аналізу поточної ситуації, передбачення майбутніх стратегій роз-

виту означає, що підприємство агропромислового комплексу перебуватиме в нестійкому стані впродовж тривалого періоду. Актуальність формування концептуально нової теорії маркетингової діяльності агропромислових підприємств підтверджується тим, що особливості реалізації маркетингу як управлінської парадигми в цій галузі мають суттєві відмінності. Територіальні особливості розміщення підприємств, розосередженість господарських одиниць та їх інфраструктури, різноманітність природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, яка впливає на всі аспекти виробничо-збутової діяльності, різноманітність форм власності та видів господарювання, спеціалізації та участі у вертикальних і горизонтальних зв'язках товаровиробників та багато інших характерних особливостей зумовлюють існування широкого спектра форм і видів маркетингового інструментарію.

Потреба використання маркетинг-менеджменту підприємством агропромислового комплексу в умовах поширення й поглиблення процесів глобалізації є актуальною для вітчизняних підприємств, які внаслідок фінансових та управлінських криз можуть не витримати конкуренції світового рівня. Витіснення певних видів продукції вітчизняного виробництва іноземними аналогами, які мають кращі показники конкурентоспроможності, може призвести до банкрутства виробників, скорочення робочих місць і орієнтування економіки України у бік сировинної спеціалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці маркетингового менеджменту посвячені праці таких науковців, як О.А. Біловодська [1], О.Д. Вовчак [2], Л.Г. Кльоба [2], Н.В. Куденко [3], В.П. Пелішенко [4]. Можна згадати роботи в цьому напрямку таких американських учених, як В. Штерн Луїс, Ель-Ансарі Адель І., Енн Т. Кофлан [5], П. Аллен, Дж. Вуттен [6]. У своїй концепції побудови систем продажів зазначені автори виходять з пріоритету запитів кінцевих споживачів і використання принципів маркетингу. Але продаж розглядається ними як одна з функцій збутової діяльності підприємства і трактується у вузькому сенсі – тільки як переговорний процес і оформлення договору купівлі-продажу. В умовах сьогодення особливо важливим є маркетинг-менеджменту в агропромисловому бізнесі, який зумовлюється тим, що сучасний етап глибоких соціально-економічних перетворень у цій галузі пов'язується з необхідністю пошуку внутрішніх джерел економічного зростання, які ґрунтуються на підвищенні конкурентоспроможності, розширенні виробництва і продажу вітчизняної продукції на внутрішньому й зовнішньому продовольчих ринках. Це практично неможливо здійснити без забезпечення науково-інноваційного характеру відтворювального процесу, орієнтованого на потреби споживачів.

**Виділення недослідженої проблематики.** Вважаємо недостатньо дослідженим розвиток комунікативних зв'язків із зовнішнім середовищем (прямих і зворотних), що реалізуються через застосування функцій, методів, важелів та інструментів, які є складовими механізму маркетинг-менеджменту підприємства та концепції холістичного (цілісного) маркетингу.

**Метою статті** є дослідження маркетинг-менеджменту, як особливого напрямку управління та концепції холістичного (цілісного) маркетингу.

**Виклад основного матеріалу.** Застосування системи маркетинг-менеджменту в підприємствах агропромислового комплексу в умовах формування ринкових відносин – це необхідність, яка зумовлюватиме покращення роботи як підприємства, так і його структурних підрозділів. Для цього доречно використати таку групу заходів: організаційні; адміністративно-правові; науково-методичні.

Організаційні заходи полягають у змінах, що відображаються в механізмах організації та техніки управління підприємством АПК. За допомогою адміністративно-правових заходів юридично закріплюється зміна складу підрозділів підприємства АПК, а саме – розробляється положення про кожний структурний підрозділ, визначаються посади та посадові обов'язки з обов'язковим внесенням змін до статуту підприємства. Сукупність науково-методичних заходів реалізується з урахуванням методичних і наукових підходів щодо маркетингової діяльності підприємств АПК [7].

Проте підприємства агропромислового комплексу у застосуванні системи маркетинг-менеджменту можуть постати перед низкою проблем: 1) психологічний тиск на керівництво та фахівців, щодо використання інноваційних підходів, а саме процесу маркетинг-менеджменту, адже саме такий підхід може забезпечити підвищення ефективності системи управління з урахуванням задоволення на максимальному рівні потреб споживачів, переорієнтацію “потреб виробництва” на “потреби ринку”; 2) зміна організаційної структури управління. На процес маркетинг-менеджменту покладено зміну структури управління не лише додаванням кількох структурних підрозділів, а докорінну зміну всієї структури управління. Такий процес передбачає перегляд відносин між підрозділами підприємств АПК, зміну їх функціональних обов'язків, прав і рівня відповідальності [7]; 3) здатність підприємства агропромислового комплексу адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Адже в умовах сьогодення підвищується рівень невизначеності, ризику, яким супроводжується діяльність підприємства на ринку, тому постає необхідність пристосування до економічної ситуації, чим гарантуватиметься стратегія “виживання”; 4) використання стратегічного підходу до управління. Аналізуючи ринкове середовище, в якому функціонує підприємство АПК, необхідно оперативно оцінити його становище та правильно визначити вектор тактики і стратегії розвитку за допомогою виробничих, торговельних та інших процесів, потреб ринку, фінансово-господарських відносин, соціально-економічних засобів; 5) якість та оперативність формування системи маркетингової інформації; 6) ефективність будь-якого суб'єкта підприємництва на ринку супроводжується інформаційними потоками, від якості та

оперативності яких залежить якість його роботи; 7) необхідність якісного кадрового забезпечення здійснювати інноваційні процеси в системі управління можуть керівники і фахівці з новим підходом до справи, які володіють сучасними методами ведення виробничої і комерційної діяльності, здатні творчо бачити процес виконання поставлених завдань і тим самим забезпечувати успіх підприємства на ринку.

Враховуючи специфіку роботи підприємств агропромислового комплексу, маркетинг-менеджмент може бути визначений як сукупність комерційних функцій, пов'язаних із надходженням продукції агропромислових підприємств від виробника до споживача. Необхідно врахувати, що до спектр-функцій маркетинг-менеджменту цих підприємств віднесено ще один аспект – це поставка продукції із сільських районів і сільської місцевості в міста та для промислових споживачів.

В основі сучасної концепції маркетинг-менеджменту лежить положення про орієнтацію на споживача, яка означає, що агропромислове підприємство ставить на перше місце інтереси своїх цільових споживачів (і кінцевих, і посередників). Орієнтація на споживача – це, по суті справи, правило поведінки підприємства на конкурентних ринках, де діють обізнані покупці. За Дж. О'Шонессі [8], орієнтація на споживача означає забезпечення відповідності перевищення очікувань. Очікування споживача внутрішньо пов'язані з таким: що пропонують конкуренти; що було обіцяно; що є розумним, виходячи з минулого подібного досвіду; якими є витрати (ціна покупки, вартість експлуатації, інтелектуальні та фізичні витрати, пов'язані з придбанням або користуванням товаром).

Орієнтація на споживача означає, що головним у діяльності підприємства агропромислового комплексу є завоювання довіри споживача, оскільки остання – основа прихильності. Довіра споживача формує суму сприятливих вражень, які допомагають споживачам не сприймати надто серйозно випадкові недоліки товару або огріхи діяльності підприємства. Довіра зміцнюється завоюванням репутації і досягненням спільності цінностей. На цьому будується прихильність до марки та власне підприємства агропромислового комплексу. Прихильність передбачає, що споживачі придбають продукцію деякої марки, навіть коли її виробник тимчасово перебуває не на кращих позиціях, позаяк довіра діє на рівні емоційних зв'язків.

Агропромислова продукція буде мати успіх на ринку тільки тоді, коли вона становитиме цінність для цільового споживача і приноситиме йому задоволення. Покупець, ґрунтуючись на своєму сприйнятті, вибере з конкуруючих пропозицій такий продукт який, на його думку, володіє найбільшою цінністю. Для визначення такої цінності скористаємося формулою:

$$V = \frac{U - C}{P} = \frac{U - C}{P} = \frac{U - C}{P}$$

Отже, споживча цінність продукції агропромислового виробництва може бути збільшена за рахунок: зростання вигод; зменшення рівня витрат; одночасного зростання вигод і зменшення витрат; перевищення зростання вигод над зростанням витрат; зниження вигод меншими темпами порівняно до зростання витрат.

Споживач, вибираючи з двох пропозицій, які мають для нього цінність  $V_1$  і  $V_2$  насамперед порівняє  $V_1/V_2$ . Якщо співвідношення буде більше одиниці, споживач віддасть перевагу  $V_1$ , якщо менше –  $V_2$ , і йому буде складно визначитися, якщо співвідношення дорівнюватиме одиниці.

Найбільші можливості в бізнесі криються не в покращанні того, що вже зроблено, а в оволодінні змінами в зовнішньому середовищі. Впроваджувати маркетинг-менеджмент необхідно тому, що він може підвищити ефективність функціонування підприємства агропромислового комплексу і сфери господарства в цілому. Однією з 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 залучення, інтегрованого підходу. Холістичний маркетинг охоплює чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально відповідальний маркетинг. Таким чином, холістичний маркетинг – це підхід, який передбачає спробу визнати і збалансувати різні компетенції та складності маркетингової діяльності.

Взаємозв'язки у системі холістичного маркетингу агропромислового підприємства наведено на рис. 1.

Проблему формування прихильності намагаються вирішити порівняно нові маркетингові та управлінські концепції. На сьогодні існує кілька нових течій у розвитку маркетингу: (1) процесна організація бізнесу при орієнтації на клієнта – виділення ключових процесів, що забезпечують виробництво і доставку товару, їх перегляд з позиції поліпшення якості, оптимізації витрат на основі системного підходу і з використанням інформаційних технологій (реінжиніринг бізнес-процесів); (2) розвиток електронної комерції і виникнення інтернет-маркетингу; (3) врахування досвіду світових лідерів і засвоєння успішних інновацій – бенчмаркінг; (3) часткова відмова від власного виробництва і розширення числа придбаної продукції, послуг (аутсорсинг). Поява віртуальних компаній, де головна компанія виконує лише координаційні функції. Обмеження кількості постачальників і забезпечення з ними тривалих вигідних взаємовідносин.



Рис. 1. Система холістичного маркетингу агропромислового підприємства

Розгляд виробничого процесу як ланцюжка створення цінності; (4) орієнтація на отримання переваг від глобальної діяльності, оптимізація виробництва і реалізації за рахунок правильного розміщення виробництв і вибору ринків; (5) CRM-маркетинг (Customer Relationship Marketing) – переорієнтування уваги з одиничних угод на встановлення довготривалі взаємовигідні відносини зі споживачем. Цей аспект враховується в ціновій політиці, заходах стимулювання збуту, під час проведення досліджень тощо. Ведення бази даних клієнтів і т. п.; (6) забезпечення міжфункціональної взаємодії, вихід маркетингу за межі маркетингового підрозділу, застосування інтегрованого маркетингу – дворівневої системи, що передбачає інтеграцію маркетингової діяльності в спеціальному відділі та тісну міжфункціональну взаємодію, розвиток командного підходу і методів управління проектами; (7) розвиток брендингу та розгляд агропідприємства в жорсткій залежності від позиціонування його торгової марки, бренду. Використання торгової марки як найважливішого активу агропідприємства, а бренду – як символу, що виконує інтегруючу роль в організації маркетингової діяльності [7, 9]; (8) широке використання максі-маркетингу, що передбачає застосування інформаційних технологій маркетингового процесу, формування і поповнення баз даних інформацією про клієнтів та організацій-споживачів агропідприємств; (9) виявлення перспективних споживачів; (10) вибір оптимальних засобів комунікацій (оцінка агропідприємства з погляду затрат на відгук одного перспективного клієнта, а не на охоплення); (11) вибір найкращої форми реклами; (12) підведення покупця до високого ступеня готовності зробити покупку; (13) концентрація прямого маркетингу на найбільш ефективних клієнтів. Для реалізації складових процесу маркетинг-менеджменту агропромислове підприємство має дотримати послідовності таких управлінських дій [10]: 1) визначення сукупності цілей, яких воно прагне досягти коригуючи систему управління; 2) аналіз рівня досягнення цілей; 3) формування структури системи управління, що передбачає її зміну та коригування відповідно до обраного типу; 4) формування механізму управління, який реалізується на основі вироблення та ухвалення рішень, організації виконання рішень, координації та контролю за ходом їх виконання; 5) визначення зв'язків, об'єктів і шляхів надходження інформації, кількості, складу документів, порядку їх надання; 6) підготовка і використання технічних засобів; 7) підбір і навчання технічного та управлінського персоналу.

**Висновки.** Отже, враховуючи специфіку роботи підприємств агропромислового комплексу, можемо дати таке визначення маркетинг-менеджменту – сукупність комерційних функцій, пов'язаних із надодженням продукції агропромислових підприємств від виробника до споживача. Ринкові умови, в яких функціонують підприємства агропромислового комплексу, змушують їх здійснювати пошук нових підходів до управління процесом виробництва, переробки та збуту агропромислової продукції, втілюючи нову філософію управління в процесі маркетинг-менеджменту. Такий підхід побудований на досвіді роботи як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств у комплексному поєднанні інструментів маркетингу та менеджменту з урахуванням специфіки регіонів України, застосуванням інформаційних технологій маркетингового процесу, формуванням і поповненням баз даних інформацією про клієнтів. Нами визначено низку дій для реалізації складових процесу маркетинг-менеджменту в агропромислових підприємствах.

### Література

1. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2008. – 123 с.
2. Вовчак О. Д. Маркетинг – запорука успішної реалізації інвестицій / О. Д. Вовчак, Л. Г. Кльоба. – С. 28–33.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
4. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / В. П. Пелішенко. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 200 с.
5. Штерн Луис В. Маркетингові канали / Штерн Луис В., Зль-Ансари Адель И., Кофлан Энн Т. ; пер. с англ. – 5-е изд. – М. : Вільямс, 2002. – 624 с.

6. Аллен П. Продажи / П. Аллен, Дж. Вуттен. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 288 с.
7. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК / Г. Я. Левків. – Л. : Ліга-Прес, 2012. – 222 с.
8. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический поход / О'Шонесси ; пер. с англ. ; под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.
9. Левків Г. Я. Система маркетинг-менеджменту підприємств АПК / Г. Я. Левків. – Л. : Ліга-Прес, 2013. – 462 с.
10. Пешкова Е. П. Маркетинговий анализ в деятельности фирмы : учеб. пособие / Е. П. Пешкова. – М. : Осъ-89, 1997. – 80 с.

#### References

1. Bilovodska O. A. Marketynhovi menedzhment : navchalnyi posibnyk / O. A. Bilovodska. – Kyiv, Znannia, 2008. – 123 s.
2. Vovchak O. D. Marketynh – zaporuka uspishnoi realizatsii investysii / O. D. Vovchak, L. G. Kleba // Investysii: praktyka ta dosvid, 2006. – Vol. 22. – Pp. 28–33.
3. Kudenko N. V. Stratehichnyi marketynh : navch. posibnyk / N. V. Kudenko. – K. : KNEU, 2006. – 152 p.
4. Pelishenko V. P. Marketynhovi menedzhment : navch. posib. / V. P. Pelishenko. – K. : Tsentr navchalnoi literatury, 2003. – 200 p.
5. Shtern Luys V. Marketynhovie kanali / Shtern Luys V., Zl-Ansary Adel Y., Koflan Энн Т. – 5-е yzd. ; per. s anhl. – М. : Vyliams, 2002. – 624 p.
6. Allen P. Prodazhy / P. Allen, Dzh. Vutten. – 5-е yzd. – SPb. : Pyter, 2003. – 288 p.
7. Levkiv H. Ya. Systema marketynhu v diialnosti pidpriemstv APK / H. Ya. Levkiv. – Lviv : Liha-Pres, 2012. – 222 p.
8. O`Shonessy. Konkurentnyi marketynh: stratehycheskyi pokhod / O`Shonessy ; per. s anhl. pod red. D. O. Yampolskoi. – SPb. : Pyter, 2001. – 864 p.
9. Levkiv H. Ya. Systema marketynh-menedzhmentu pidpriemstv APK / H. Ya. Levkiv. – Lviv : Liha-Pres, 2013. – 462 p.
10. Peshkova E. P. Marketynhovi analyz v deiatelnosti fyrmy : ucheb. posobyе / E. P. Peshkova. – М. : Os-89, 1997. – 80 p.

Надіслана/Written: 25.07.2015 р.  
Надійшла/Received: 27.07.2015 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов