

УДК 378.001.76:631.157

ЛЕВКІВ Г. Я.,
СВАТЮК О. Р.

Львівський державний університет внутрішніх справ

МАКОВІЙ В. В.

Державний університет телекомунікацій, м.Київ

ЗНАЧЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЕКТНОГО МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ АПК

У статті представлено вибір маркетингових програм для підприємств АПК, також розроблена модель впровадження маркетингових програм на підприємстві АПК протягом життєвого циклу, проаналізовано заходи щодо впровадження спільної мети комплексної маркетингової програми на підприємствах АПК.

Ключові слова: підприємства АПК, маркетинговий менеджмент, маркетингові програми, життєві цикли фірми.

LEVKIV H.,
SVATYUK O.

Lviv State University of Internal Affairs

MAKOVII V.

State University of Telecommunications, Kyiv

VALUE AND USAGE OF PROJECT MARKETING MANAGEMENT ELEMENTS ON THE EXAMPLE OF AIC ENTERPRISES

Purpose of the article is to determinate and implement project marketing management elements on the enterprises of agro and industrial complex (AIC). We proposed and presented such marketing programs for the enterprises of AIC, which must include such directions: goods product plan; development and research of new products; plan of increase in efficiency of sale; advertizing plan and sales promotion; plan of functioning of distribution of channels; planning of the prices; plan of marketing researches; plan of storage and goods delivery to consumers; plan of the marketing organization. Also developed a model of implementation of marketing programs at the entity of agrarian and industrial complex during lifecycle. Having analysed enterprise lifecycle we can state that crisis of transition to professional marketing management in the agrarian entity arises when entrepreneurial approach to management be replaced with professional management. And at the same time the simultaneous solution of three tasks is necessary: development of an authority delegation, change of a management system, goals shift. We performed actions for implementation of a general purpose of the comprehensive marketing program on the entities of agrarian and industrial complex. We proved that the project and a product of the marketing program are interconnected systems that it is necessary to consider during their image forming, because the project is the system of organizational type, we allocate a project team as a managing subsystem, and the project as the managed system can be connected with other factors. Therefore, marketing programs which implemented at the entity of agrarian and industrial complex are followed by a large number of documentation that allows to implement programs more detail and precisely. The main strategic task of a management of marketing programs of the entities of agrarian and industrial complex is establishment of balance in the system of the purposes. Implementation of marketing programs is very important and heavy issue which demands a lot efforts of a management and marketing workers.

Keywords: marketing, innovations, information, informational model, marketing strategy, marketing model.

Постановка проблеми. В умовах конкурентного середовища застосування елементів проектного маркетингового менеджменту для розвитку підприємств АПК є необхідною складовою стратегії управління. Стратегія маркетингової діяльності складається з продуктового проекту, дослідження і розробки нових продуктів, проекту збуту, проекту рекламної роботи і стимулювання продажів, проекту функціонування каналів розподілу, проекту цін, включаючи зміну цін у майбутньому, проекту маркетингових досліджень, функціонування фізичної системи розподілу та організації маркетингу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання проектного маркетингового менеджменту було висвітлено у працях таких вітчизняних науковців, як Ю.А. Дайновський [1], В.П. Козинець [2], Г.Я. Левків [5, 6], В.В. Малий [7], В.М. Гейцем [8], Г.М. Тарасюк [2]. У працях цих авторів запропоновано різноманітні підходи щодо управління проектами, висвітлено різні грані проектного маркетингового менеджменту. Натомість проектний маркетинговий менеджмент, який сьогодні в першу чергу застосовується міжнародним бізнесом, продовжує динамічно розвиватися та збагачуватися новими управлінськими технологіями. Однак, багато запитань без конкретних відповідей й обґрунтувань стосовно даної тематики, що обумовило тему нашого дослідження.

Формулювання цілі статті. Дослідити застосування елементів проектного маркетингового менеджменту на підприємствах АПК.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління маркетинговими програмами підприємства АПК визначає систему моделей, методів і механізмів формування програм на основі бачення, побудованого в рамках моделі життєвого циклу підприємства, синхронізованою з життєвими циклами продуктів, що виходять на ринок і розвитком набору механізмів та інструментів забезпечуючи швидко, стабільне

зростання підприємства АПК. Таке управління визначається наявністю активних елементів, що формують енергетичний потенціал проекту, прогнозу модель життєвого циклу, розвиток підприємства АПК за фазами (включаючи критичні точки) і моделі збалансованого розвитку «продукт – технології – менеджмент – бізнес».

За адресатом для керівників аграрних підприємств слід обирати програми, які зазвичай короткострокові та стиснуті та включають найважливіші напрямки роботи. Для низових ланок аграрного підприємства слід застосовувати програми детальні, докладні і ті, що включають конкретні питання. Пропонується також застосовувати в діяльності аграрних підприємств програми короткострокові (один-два роки), які відносяться до програм оперативного планування та не відкривають стратегічних перспектив для роботи підприємства АПК, середньострокові – розраховуються на період від двох до п'яти років та довгострокові, терміни, яких можуть бути забезпечені достовірними даними за тенденціями розвитку всіх факторів, що використовуються при складанні прогнозів (п'ять і більше років). Також можна застосовувати для підприємств АПК подвійні плани – і довгострокові, і короткострокові. Для підприємств АПК короткострокова маркетингова програма відрізняється більшою деталізацією і оперативністю, а довгострокова – формулюванням основних стратегічних напрямків.

Централізовані маркетингові програми на підприємствах АПК пропонується розробляти у вищих структурах управління, центральним адміністративним апаратом, що встановлює більшість стратегічних показників програми і представляє її низовим ланкам для виконання. Децентралізовані маркетингові програми слід складати в низових підрозділах підприємства і представляти вищому керівництву аграрного підприємства для розгляду та затвердження. Центральний апарат агрофірми повинен здійснювати контроль тільки з найбільш глобальних і стратегічних питань діяльності низових підрозділів.

Застосування на підприємстві АПК змішаних програм передбачає, що вища ланка керівництва визначає можливості фірми і її основні, загальні цілі, а низові ланки і підрозділи розробляють плани і заходи для досягнення цих цілей, які потім остаточно затверджуються вищою ланкою керівництва.

Залежно від термінів, трудомісткості розробки і загального кола поставлених і вирішуваних питань програми маркетингу можуть бути простими, які можливо скласти протягом декількох днів або одного-двох місяців, і складними, для розробки яких потрібні більш тривалі терміни – до року-півтора років.

З метою досягнення намічених показників по прибутках і рентабельності виробництва і збуту розробка маркетингової програми передбачає обґрунтований вибір «плодоносних», оптимальних цільових ринків для активізації подальшої діяльності, а також ефективних технологій та асортименту продукції.

Особливої уваги заслуговує вибір маркетингових програм залежно від життєвого циклу аграрного підприємства. Пропонуємо модель впровадження маркетингових програм на підприємстві АПК упродовж життєвого циклу (рис. 1).

Криза переходу до професійного маркетингового менеджменту у аграрному підприємстві виникає, коли підприємницький підхід до управління повинен бути замінений на професійне управління. Необхідне одночасне вирішення трьох завдань: освоєння делегування повноважень, зміна системи управління, зміщення цілей. Зокрема, це дуже важкий етап, оскільки його здібностей і можливостей вже не вистачає для повноцінного управління підприємством поодиноці – відчувається брак часу і часто спеціальних знань. У даному випадку вкрай важливе усвідомлене делегування повноважень влади і децентралізація. Якщо цього не відбудеться, спрацює чергова пастка – підприємство просто загине через амбіції його ж засновника. Як правило, на підприємстві з'являються нові люди і формуються конфлікти між старими і новими співробітниками, засновниками і професійними менеджерами, корпоративними та індивідуальними цілями засновників і ключових співробітників. Можливий також конфлікт між співробітниками, орієнтованими на підприємництво та креативність, і співробітниками, орієнтованими на ефективність і адміністрування.

Саме під час проходження на життєвому циклі підприємства АПК вище вказаних криз застосовуються середньострокові, короткострокові, загальні, цільові, централізовані, змішані, прості та складні маркетингові програми. Запуск маркетингової програми означає впровадження нових і змінених бізнес-процесів і стандартів, обкатку технологій та оперативне коригування маркетингової схеми та комунікаційної стратегії з перших результатів.

Маркетингова програма на підприємстві АПК повинна включати такі напрями: товарно-продуктовий план; розробка та дослідження нових продуктів; план підвищення ефективності збуту; план реклами і стимулювання продажів; план функціонування розподілу каналів; планування цін; план маркетингових досліджень; план зберігання і доставки товарів споживачам; план організації маркетингу.

Маркетингові програми в сфері ціноутворення можуть бути сформульовані наступним чином: встановлення ціни на продукцію відповідно до її позицій на ринку; застосування різної цінової політики для різних ринків; застосування цінової політики з врахуванням цін конкурентів.

В сфері просування продукції можуть застосовуватися стратегії, що характеризують комунікативні зв'язки з споживачами, засоби і методи організації дій співробітників відділу збуту на нових ринках тощо.

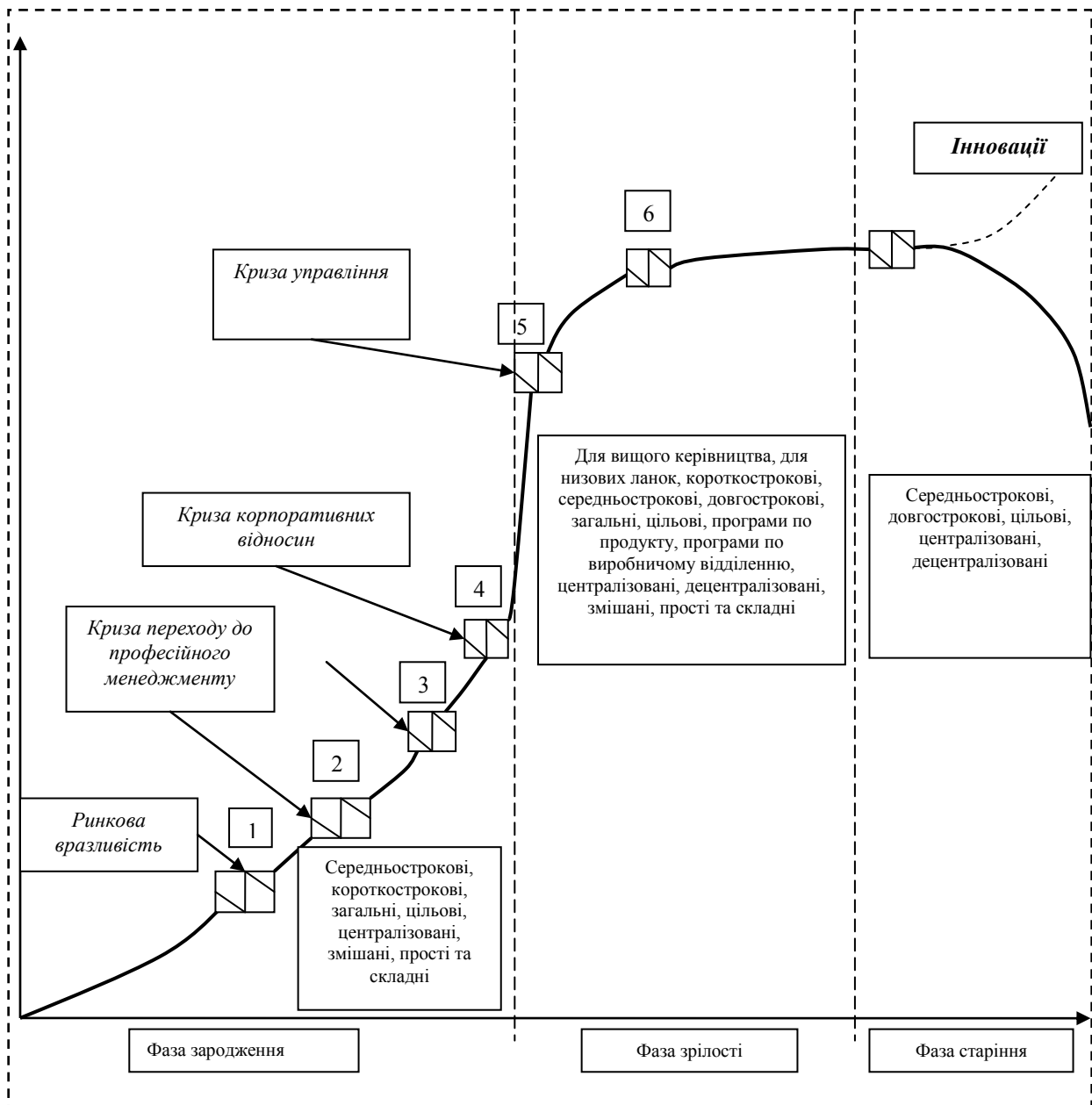


Рис. 1. Модель впровадження маркетингових програм на підприємстві АПК упродовж життєвого циклу [6]

Стратегії щодо доведення продукту до споживача характеризують: шляхи, за допомогою яких продукцію доводять до споживача; рівень післяпродажного обслуговування споживачів; діяльність щодо зниження витрат на доставку продукції; продаж гуртом або в роздріб.

Проект і продукт маркетингової програми є взаємопов'язаними системами, що необхідно враховувати при формуванні їх бачення, оскільки проект є система організаційного типу, то виокремимо команду проекту як керуючу підсистему, а сам проект як керовану систему і пов'яжемо їх з наступним чином (рис. 2).

Залежно від поставленого завдання і стану системи керуюча система (маркетингова служба) може піддати цілеспрямованому впливу мети системи, її функції як способи досягнення мети, структуру, включаючи елементи і відносини між ними, ресурсні та інформаційні входи системи. При декомпозиції по входах цілепокладанням для систем є:

- розглянутий в якості вищої системи замовник, формуючий головні вимоги до кінцевого продукту програми;
- розглядаються в якості нижчестоящої системи виконавці, що визначають обмеження на властивості кінцевого продукту програми;
- розглядаються в якості існуючого середовища споживачі і ті зацікавлені в проекті сторони, які мають відношення до кінцевого продукту маркетингової програми.

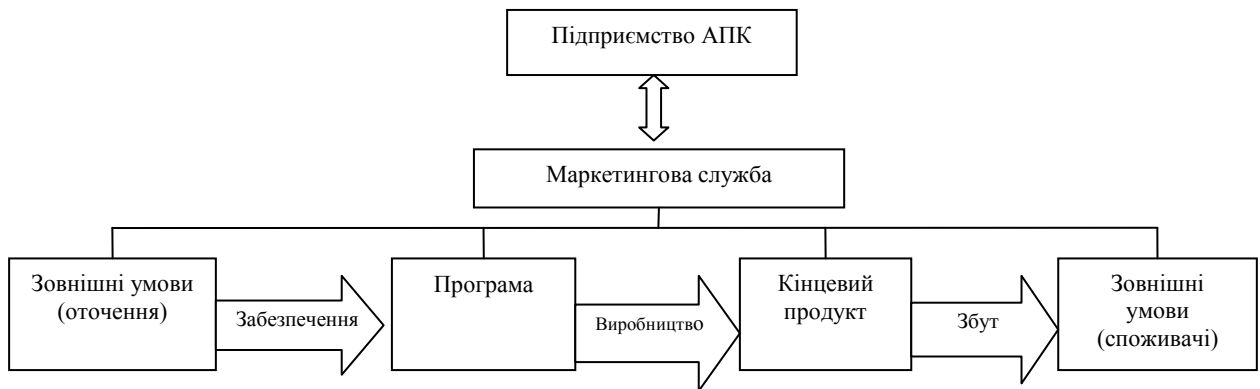


Рис. 2. Взаємодія «проект-продукт» для підприємства АПК [6]

Наступний обов'язковий документ в життєвому циклі маркетингової програми – це матриця відповідності. Під даним документом мається на увазі детальна матриця, де представлені зв'язки між вимогами, завданнями з розробки та тестовими сценаріями. Іншими словами, цей документ забезпечує повний взаємозв'язок між вимогами замовника і кінцевим результатом розробки, гарантуючи, що кожна вимога буде реалізованою і протестованою, а також те, що остаточний результат буде відповідати вимогам замовника.

Застосування елементів проектного маркетингового менеджменту для розвитку підприємств АПК можливе за умови достатнього фінансування. Тому на (рис. 3) ми зобразили схему розробки маркетингового бюджету.

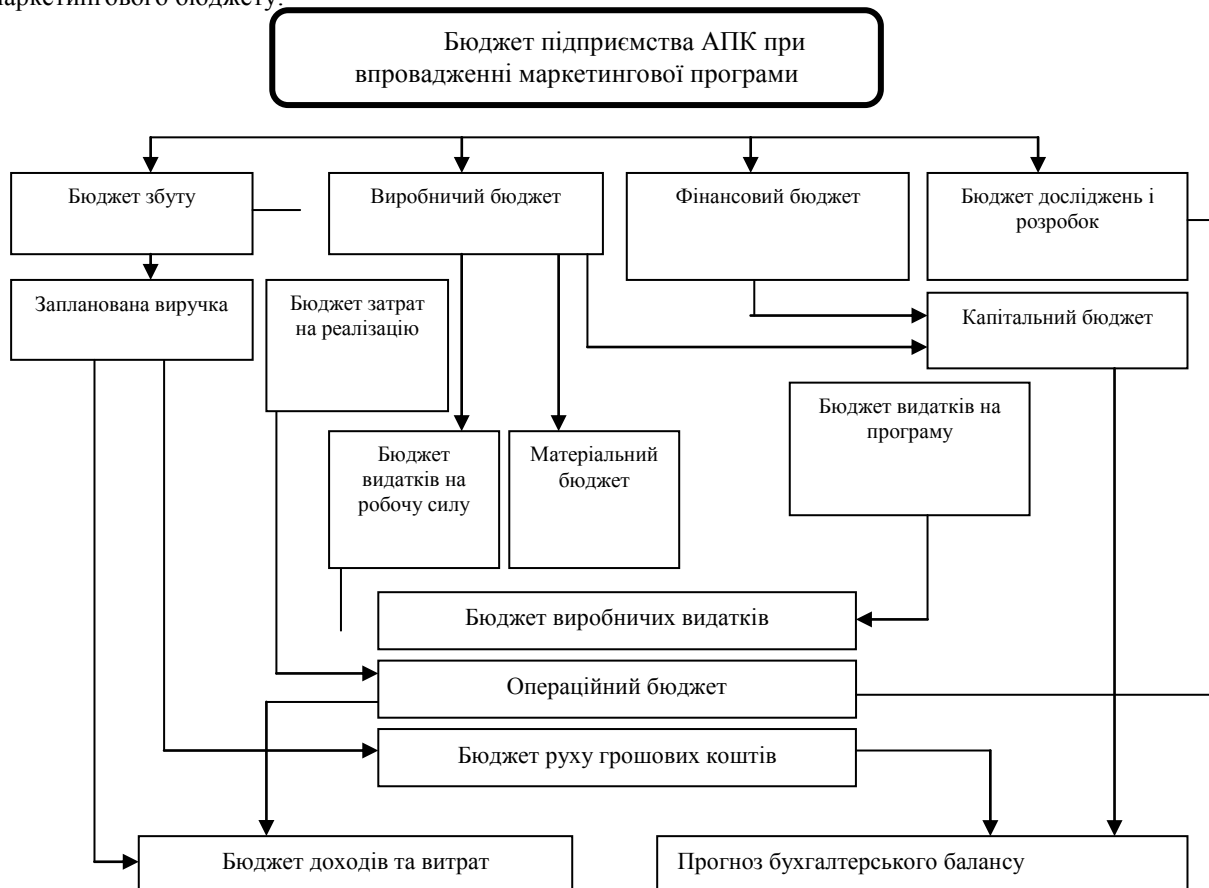


Рис. 3. Розробка бюджету маркетингу*

Власна розробка автора

Кожна маркетингова програма характеризується досягненням однієї або декількох цілей. Для досягнення результатів керівник програми розробляє план, в якому є сукупний об'єм робіт, детальні операції та фази виконання програми. Після узгодження реалізованості плану виконавці виконують призначені їм роботи, здійснюючи всі необхідні дії в межах виділених ресурсів, технологічних обмежень і вимог до якості.

В відповідності до досягнутих результатів виконавці інформують про факт виконання, перевиконання або недовиконання плану керівнику програми, який проводить оцінку діяльності виконавців з реалізації фаз програми, як на основі даних про факт виконання плану, так і безпосередній але на основі результатів, досягнутих виконавцями по роботах, пакетах робіт тощо.

Контур зворотного зв'язку системи управління маркетинговою програмою на підприємстві АПК замикається після стимулювання використання цілей відповідно до результатів їх діяльності. Діючи самостійно, виконавці реалізують роботи за проектом в розрахунок на отримання винагороди за результатами своєї діяльності в рамках погоджених з керівником проекту (КП) механізмів (процесів, процедур тощо) стимулювання. Відсутність винагороди або її неадекватність виробленим виконавцем затратам розриває контур зворотного зв'язку системи управління та робить програму некерованою з усіма витікаючими з цього негативними наслідками.

Універсальна система показників ставить акцент в системі цілей, орієнтовані на процеси розвитку організації. При цьому цілі проекту і організації часто входять в протиріччя, які проявляються в системі цілепокладання. Ефективні методи вирішення цих протиріч визначаються технологічною зрілістю підприємства, правильно вибраною і збудованою організаційною структурою, методологією управління маркетинговими програмами і системою бізнес-процесів управління програмами і проектами. Завдання керівництва підприємства АПК пов'язані з формуванням і утриманням конфліктів в процесах управління проектами в конструктивному форматі. Не слід забувати, що конфлікти в такій системі розглядаються як рушій внутрішнього розвитку.

Очевидно, що основним стратегічним завданням керівництва проектами і програмами (project governance) підприємств АПК є встановлення балансу в системі цілей: організації – програми її розвитку – портфелів проектів – окремих проектів – менеджерів. Цей баланс будується на основі аналізу причинно-наслідкових зв'язків між цілями окремих елементів системи та прийнятих на підприємстві ключових факторах успіху на рівні самої організації та її окремих суб'єктів. Результатом такої аналітичної роботи буде карта причинно-наслідкових зв'язків між цілями підприємства: фінансової перспективи відгуку зовнішнього середовища, розвитку внутрішніх бізнес процесів, розвитку персоналу і показниками результативності, включаючи їх цільові значення для управління проектами.

Одним з нових важливих механізмів в проектах організаційного розвитку є механізм формування і підтримки довіри. Цей механізм повинен бути включений як складова в кожен маркетингову програму підприємства АПК.

Фактори довіри учасників комплексної маркетингової програми розподіляються на групи, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Фактори довіри серед учасників маркетингової програми та їх поширення *

Фактор	Сфера поширення
Інституційні	Законодавча сфера
	Внутріорганізаційна культура
	Ринок
Кумулятивні	Професійні характеристики
	Стилка репутація
	Раціональність сервісу
	Досвід підприємства
Базовані на партнерських відносинах	Ефективність процесів управління
	Якість результату
	Ефективність діяльності в динамічному оточенні
	Безпека
	Ефективність роботи продукту підприємства
	Задоволення потреб клієнта

- Власна розробка автора

При цьому інституційна довіра формує цілісність маркетингової програми, кумулятивна довіра її можливості, а довіра у відносинах – доброзичливість клімат, необхідний для успішних реформ.

Менеджер портфеля маркетингових програм повинен поєднувати в собі безліч знань і умінь з різних областей менеджменту. Насамперед це навички керівництва та управління, а також взаємодії з керівництвом, структурними підрозділами фірми і стейкхолдерами. Крім того, будучи командним гравцем, менеджер зобов'язаний вміти управляти персоналом, наймаючи і утримуючи членів групи шляхом винагород, мотивації, особистого розвитку, просування і т.д. Всі навички повинні застосовуватися в одному ключі разом з стратегією фірми з поправкою на культурні розходження і особисті характеристики співробітників. Також серед навичок повинні бути знання в галузях управління конфліктами, комунікацій, планування, прийняття рішень та інші. Для ефективної роботи менеджер повинен адаптуватися до моделей прийняття рішень всередині організації.

Один з принципів управління полягає в тому, що є всі необхідні для успіху ресурси. Проблема багатьох менеджерів маркетингових програм полягає в тому, що вони самі собі створюють обмеження.

Доцільно розглянути п'ять рівнів навчання, спілкування та змін, які слугують ключем для розвитку гнучкості в мисленні та поведінці при управлінні маркетинговими програмами. Ці п'ять рівнів: ідентичність, цінності та переконавання, здібності, поведінка, оточення.

Цінності та переконавання включають особистісні цінності працівників та способи їх реалізації, цінності керівників підприємств АПК та способи, форми і структура їх вияву в організації, корпоративні цінності, які формуються в цілому в організації.

Здібності включають такі складові, як здатність до екстраполяції (прогнозування), здатність до розробки і виконання кількох стратегічних проєктів, стійкість в різних непередбачуваних ситуаціях, розуміння, здатність брати ініціативу на себе, наполегливість, здатність до співпраці, ініціативність, енергійність, здатність робити ставку на інших, гнучкість тощо.

Поведінка повинна базуватися на відповідальному підході до виконання всіх своїх обов'язків, подвійній відповідальності у ставленні до об'єктів та суб'єктів управлінського процесу та професіоналізмі.

Висновок. Таким чином, основним стратегічним завданням керівництва проєктами та програмами (projectgovernance) підприємств АПК є встановлення балансу в системі цілей: організації – програми її розвитку – портфелів проєктів – окремих проєктів – менеджерів. Цей баланс побудований на базі аналізу причинно-наслідкових зв'язків між цілями окремих елементів системи та ключових факторах успіху на рівні самої організації і її окремих суб'єктів. Результатом такої аналітичної роботи буде карта причинно-наслідкових зв'язків між цілями підприємства: фінансової перспективи відкриття зовнішнього середовища, розвитку внутрішніх бізнес-процесів, розвитку персоналу і показниками результативності, включаючи їх цільові значення для управління проєктами. Надалі планування дій переростає в мережеві моделі проєктів розвитку і цільові значення для управління маркетинговими програмами підприємств АПК.

І так, маркетингові програми, що впроваджуються на підприємстві АПК супроводжуються великою кількістю документації, що дозволяє більш детально і точно підійти до їх реалізації. Основним стратегічним завданням керівництва маркетинговими програмами підприємств АПК є встановлення балансу в системі цілей. Впровадження в життя маркетингових програм є дуже важливим і важким питанням, на який йде багато зусиль керівництва і маркетингових працівників.

Література

1. Дайновський Ю.А. Маркетингові прийоми : навч. посібник для студ. екон. спец. / Дайновський Ю.А. – К. : А.С.К., 1998. – 111 с.
2. Тринько Р.І. Маркетинг цінової стратегії підприємств сфери послуг : монографія / Р.І. Тринько, З.Б. Живко – Львів : «Край», 2007. – 184 с.
3. Левків Г.Я. Дифузія інновацій та стратегії розвитку підприємства: маркетинговий підхід / Г.Я. Левків, З.Б. Живко, В.М. Барило // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 5. Т. – С. 166–170.
4. Основи сучасного маркетингу : навч. посібник / [Франчук В.І., Копелєв І.Ю., Палига Є.М., Живко З.Б., Руда О.І.]. – Львів : Триада плюс, 2006. – 144 с.
5. Левків Г. Я. Система маркетинг-менеджменту підприємств АПК / Г. Я. Левків. – Львів : Лга-Прес, 2013. – 461 с.
6. Левків Г.Я. Применение элементов проектного маркетинговой менеджмент для развития підприємств АПК / Г.Я. Левків // Научный диалог. – 2013. – № 7(19): Экономика. Право. Политология. – С. 41–57.
7. Гальчинський А.С. Економічна методологія. Логіка оновлення : курс лекцій / Гальчинський А.С. – К. : АДЕФ-Україна, 2010. – 572 с.
8. Квасницька Р.С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах / Р.С. Квасницька, Н.С. Ардашкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 3. – С. 247–251.

References

1. Dainovskiy Yu.A. Marketynhovi priyomy : navch. posibnyk dlia stud. ekon. spets. / Dainovskiy Yu.A. – K. : A.S.K., 1998. – 111 s.
2. Trynko R.I. Marketynh tsinovoi stratehii pidpriemstv sfery posluh : monohrafiia / R.I. Trynko, Z.B. Zhyvko – Lviv : «Krai», 2007. – 184 s.
3. Levkiv H.Ia. Dyfuziia innovatsii ta stratehii rozvytku pidpriemstva: marketynhovi pidkhyd / H.Ia. Levkiv, Z.B. Zhyvko, V.M. Barylo // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2012. – № 5. T. – S. 166–170.
4. Osnovy suchasnoho marketynhu : navch. posibnyk / [Franchuk V.I., Kopieliev I.Iu., Palyha Ye.M., Zhyvko Z.B., Ruda O.I.]. – Lviv : Triada plus, 2006. – 144 s.
5. Levkiv H. Ya. Systema marketynh-menedzhmentu pidpriemstv APK / H. Ya. Levkiv. – Lviv : Lha-Pras, 2013. – 461 s.
6. Levkiv G.YA. Primenenie elementov proektnogo marketingovyy menedjment dlya razvitiya pidpriemstv APK / G.YA. Levkiv // Nauchnyy dialog. – 2013. – № 7(19): Ekonomika. Pravo. Politologiya. – S. 41–57.
7. Halchynskiy A.S. Ekonomichna metodolohiia. Lohika onovlennia : kurs lektsii / Halchynskiy A.S. – K. : ADEF-Ukraine, 2010. – 572 s.
8. Kvasnytska R.S. Osoblyvosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh / R.S. Kvasnytska, N.S. Ardashkina // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – 2009. – № 6. – T. 3. – S. 247–251.

Рецензія/Peer review : 20.05.2018
Надрукована/Printed : 07.06.2018
Рецензент: д. е. н., проф. Орлов О. О.