

УДК 631.11:338.43.01

Левків Г.Я., к.е.н., доцент<sup>1</sup>©, Лісовий А.В., д.е.н., професор<sup>2</sup><sup>1</sup>Львівський державний університет внутрішніх справ<sup>2</sup>Національний університет державної податкової служби України, м. Ірпінь

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

*У статті проаналізовано та узагальнено теоретичні засади маркетингового менеджменту на підприємствах АПК. Розглянуто стратегічні концептуально-новаторські орієнтири в системі маркетингового менеджменту*

**Ключові слова:** маркетинговий менеджмент, концепції, інновації, Kaizen, Six Sigma, Lean Production.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток конкуренції в українській економіці в цілому, і, зокрема, в її аграрному секторі, зумовлює необхідність вдосконалення стратегічної маркетингової управлінської поведінки таким чином, щоб своєчасно адаптуватися до умов навколишнього середовища та досягнути задовільних результатів, потрібних для виживання і розвитку на ринку. Нині виникла об'єктивна потреба у поглиблених наукових дослідженнях проблем управління маркетинговою діяльністю підприємств, серед яких найважливіше місце займають питання впровадження новітніх концепцій маркетингового менеджменту на підприємствах АПК.

На жаль, вітчизняні виробники АПК, стикаючись з проблемою забезпечення конкурентоспроможності, практично не використовують вироблений провідними зарубіжними компаніями інструментарій стратегічного маркетингового управління.

Сільськогосподарські підприємства вимушені працювати в мінливому, неконтрольованому зовнішньому середовищі з великим ступенем невизначеності та ризику. Ці фактори вимагають застосування в аграрній сфері маркетингових принципів ведення господарства, які дозволяють адаптувати внутрішній потенціал підприємства до змін в зовнішньому середовищі і, як наслідок, підвищити результативність їх функціонування.

Для переважної більшості вітчизняних аграрних підприємств характерним є епізодичне, безсистемне і, як наслідок цього, малоефективне використання маркетингу. Такий стан речей негативно позначається на конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, а вступ України до СОТ лише загострив проблему конкурентоспроможності, розв'язати яку не вдається традиційними методами. Тому створення цілісної системи маркетингу та розроблення підходів щодо налагодження ефективного управління нею є актуальним завданням для підприємств галузі АПК.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематиці формування та функціонування маркетингового менеджменту на підприємствах АПК присвячено наукові праці багатьох учених. Зокрема, у зарубіжній економічній теорії даний аспект вивчали Г. Багієв, П. Зав'ялов, Ф. Котлер, К. Макконелл, Е. Уткін та ін. В нашій країні над вирішенням проблем, що стосуються впровадження маркетингової концепції в агробізнесі та управління маркетинговими процесами, працюють такі науковці як Андрійчук В., Бойко В.І., Герасимчук В., Даниленко А.С., Зайнчковський А.О., Зіновчук В.В., Імас Є.В., Камілова С.Р., Коваленко Ю.С., Нелеп В.М., Саблук П., Худолій Л.М., Шпичак О.М. та інші.

Наукові праці даних авторів містять значний обсяг теоретико-прикладних доробок щодо застосування маркетингу в різних сферах АПК, але високий динамізм дії економічних і позаекономічних чинників на діяльність суб'єктів ринку сприяє появі нових невирішених питань стосовно управління маркетингом. До того ж вивчення теорії та практики управління маркетинговою діяльністю в АПК дало можливість зробити висновки про відсутність дієвих механізмів управління маркетингом, які б базувалися на концептуальних інноваційних підходах в системі маркетингового менеджменту.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування та аналіз стратегічні концептуально-новаторські орієнтири в системі маркетингового менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток маркетингу супроводжувався розвитком, уточненням концептуальних основ його визначення, однак в більшості випадків в явній чи неявній формі в цих концептах наявний принцип задоволення потреб споживача. Маркетингові принципи сучасного управління виробництвом (marketing management) [1], застосовані на клієнтоорієнтовані концепції (customer relationship management - CRM) та індивідуалізований маркетинг (one – to – one marketing), що вимагають всебічного уявлення про потреби й уподобання споживачів, тісно пов'язані з відомою дефініцією А.Сміта: “Споживання-єдина мета усього виробництва: й до інтересу виробника слід виявляти уваги стільки, настільки це може бути необхідним для того, щоб просунути товар до споживача” [2].

При цьому слід зазначити, що багато з поширених соціальних програм (залучення і утримання) про клієнтів доводять, що недостатньо здатність забезпечувати постійну задоволеність останніх. Інші програми дозволяють досягти цього протягом деякого часу, однак не володіють тією гнучкістю, яка дозволила б і далі забезпечувати задоволення все більш зростаючих потреб клієнтів.

*Кайдзен* (англ. *Kaizen*) - японська концепція менеджменту, що стала відомою завдяки японському гуру менеджменту Масаакі Імаї, була запроваджена 60 років тому як філософія управління і досягнення лідерських позицій на світовому ринку.

Слово “Kaizen” складається з двох ієрогліфів: KAI – “зміна” і ZEN – “мудрість”, “гарний”, “на краще”. Таким чином, під Kaizen розуміється постійне прагнення до вдосконалення.

Стратегія Kaizen – стиль мислення і поведінки одночасно. Вона направляє індивідуумів і команди в “компанії-сім’ї”, дозволяє орієнтувати їхні

зусилля на забезпечення прибутків в довгостроковому періоді завдяки підвищенню якості продуктів і процесів, що призводить до підвищення ступеня задоволеності споживачів [3].

Менеджмент повинен використовувати наступні основні елементи концепції маркетингової діяльності будь-якої компанії в значній мірі залежить від того як реалізувати стратегію Kaizen.

- Kaizen і менеджмент.
- Процес, а не результат.
- Слідувати циклам PDCA / SDCA.
- Якість - перш за все.
- Говори, використовуючи дані.
- Наступний процес - це споживач.

Kaizen - це невеликі вдосконалення в результаті постійних зусиль. Інновація припускає різке поліпшення в результаті значних вкладень коштів в нові технології або обладнання. (Якщо для вас гроші - ключовий фактор, врахуйте: інновації обходяться дорожче.) В силу своєї пристрасті до інновацій західні менеджери упускають довгострокові вигоди *Kaizen*. Ця стратегія робить акцент на людські зусилля, мораль, комунікацію, навчання, командну роботу, залучення та самодисципліну - здоровий і недорогий підхід до вдосконалення.

Існують десять класичних принципів філософії Kaizen, які практикуються в процвітаючих японських компаніях [4, с.62].

- Фокус на клієнтах.
- Безперервні зміни.
- Відкрите визнання проблем.
- Пропаганда відкритості.
- Створення робочих команд.
- Управління проектами завдяки міжфункціональним командам.
- Формування "підтримуючих" взаємовідносин.
- Розвиток самодисципліни.
- Інформування кожного працівника.
- Делегування повноважень кожному працівнику.

Основний намір впровадження цієї системи – стимулювати творчу думку, яка вимагає нового погляду на шаблонні завдання, і визначити сфери, які потребують удосконалення. Безперервне повторення одних і тих самих завдань може призводити до ситуації, в якій працівник втрачає здатність до самостійного розмірковування і не може визначити речі, які треба змінити. Постійне удосконалення також спричиняє позбавлення одноманітності виробничого процесу і забезпечує якісну роботу з натхненням.

Ще одна концепція це - *Лін-підхід (Lean Production)* або бережливе виробництво – концепція організації і ведення бізнесу, що включає в себе такі аспекти діяльності компанії, як:

- стратегічний розвиток;
- організаційна культура;
- управління маркетингом;

- система планування;
- організація виробництва;
- кадровий менеджмент тощо.

Дана філософія організації й ведення бізнесу включає в себе практично всі аспекти діяльності підприємства і базується на п'яти основних принципах:

- визначення цінності кожної групи продуктів з погляду клієнта;
- визначення всіх стадій потоку створення вартості для кожної групи продуктів й усунення, операцій, що не створюють цінності;
- вибудовування операцій, що створюють цінність, в строгій послідовності, що забезпечує рівний рух продукту в потоці, який направлений до клієнта;
- по закінченні формування потоку – створення можливості для “витягування” клієнтами цінності із попередньої стадії;
- після того, як цінність визначено, виявлення потоків створення цінності, усунення стадій, що викликають виникнення втрат, а також формування потоку і витягаючої системи – повторення всього процесу знову стільки разів, скільки необхідно для досягнення стану досконалості, за якого створюється абсолютна цінність і немає ніяких втрат [5, с.104].

Потік створення цінності – це сукупність всіх дій, які необхідно виконати, щоб певний продукт (товар, послуга) пройшов через три важливі етапи менеджменту, властиві будь-якому бізнесу:

а) вирішення проблем (від розробки концепції та робочого проектування до випуску готового виробу); б) управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до складання детального графіку проекту і постачання товару); в) фізичне перетворення (від сировини до того, як в руках у виробника опиниться готовий виріб [6, с.38].

Таким чином, бережливе виробництво – не просто стратегія закупівлі матеріалів, а ціла філософія управління процесами, що переслідують три цілі:

1. Усунення втрат часу, праці й матеріалів;
2. Забезпечення виробництва продукції за замовленням клієнта;
3. Зменшення витрат і одночасне підвищення якості.

Отже, у рамках концепції бережливого виробництва значний акцент робиться на організаційному розвитку компанії, людському факторі, розвитку персоналу, управління змінами, розвиток організаційної культури і ряді інших питань, які безпосередньо виходять на рівень стратегічних рішень і потрапляють в сферу відповідальності топ-менеджерів компанії.

Розглянемо ще один напрям, а саме: *Шість Сигма* (англ. *Six Sigma*, *6 Sigma*) - підхід до вдосконалення якості ведення бізнесу, який відслідковує та виключає причини помилок або дефектів у бізнес-процесах шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які виявляються критично важливими для внутрішніх та зовнішніх клієнтів, споживачів. “6 Sigma” - це стратегічний підхід, який спрацьовує для всіх процесів, у всіх галузях при створенні будь-яких продуктів. Рівень якості компанії за 6 Sigma - 3,4 помилки на мільйон управлінських операцій по всьому ланцюгу створення продукту (від аналізу

ринку до інкасації грошей в точці торгівлі) або в якому-небудь єдиному (окремому) бізнес-процесі.

Впровадження 6 Sigma починається з визначення обсягу змін. Кожен шлях має свій рівень охоплення і ступень впливу на бізнес компанії.

Шлях 1: Трансформація бізнесу.

Повномасштабний проект змін, що здійснюється в компаніях, які потребують докорінних перетворень і володіють баченням майбутнього стану бізнесу. У процесі проектів дуже часто піддаються змінам основні функціональні області і ключові бізнес-процеси.

Шлях 2: Стратегія вдосконалення.

Програма поліпшень обмежується однією або двома найважливішими потребами організації і концентрується на окремих бізнес-одинацях або функціональних областях. Для даних напрямів проводиться повноцінна робота в рамках 6 Sigma, проте зміни практично не зачіпають суміжні області.

Шлях 3: Вирішення проблем. Використання інструментів 6 Sigma для вирішення певних проблем із залученням невеликої кількості співробітників, що дозволяє крок за кроком робити необхідні зміни, не ініціюючи серйозні зміни в компанії і використовувати методи аналізу даних для виявлення основних причин проблем.

Методика “6 Sigma” ґрунтується на наступних принципах:

- для успішного ведення бізнесу необхідно постійно прагнути до встановлення стабільного та передбачуваного перебігу процесів;
- показники (KPI), що характеризують перебіг процесів виробництва і бізнес-процесів, повинні бути вимірюваними, контрольованими і такими, що поліпшуються, а також відображати зміни у перебіг процесів;
- для досягнення постійного поліпшення якості необхідне залучення персоналу організації на всіх рівнях, особливо вищого керівництва.

Таким чином, робота по впровадженню системи “6 Sigma” здійснюється в такій послідовності: ідентифікація ключових процесів і споживачів → визначення споживчих запитів → вимірювання результатів → розстановка пріоритетів, аналіз і впровадження вдосконалення → розширення та інтеграція “6 Sigma”.

Потужний ефект дає взаємодоповнююче використання концепцій “Lean” та “6 Sigma” у практиці діяльності організації загалом, та у системі маркетингового менеджменту зокрема. “Lean” + “6 Sigma” (Lean 6 Sigma) – це не просто об’єднання двох розрізнених методів, а з’єднання взаємодоповнюючих технологій, що об’єднують в собі чітку методику удосконалення 6 Sigma, яка містить продуману інфраструктуру впровадження поліпшень у всій компанії і потужні інструменти аналізу, з щонайширшим набором інструментів Lean, що дозволяють ефективно скорочувати час виконання замовлення і запаси. Отже, це новий метод, що вдало поєднує кращі досягнення японської і західної шкіл менеджменту, володіє синергетичним ефектом, що робить його більш ніж конкурентоздатним підходом до менеджменту в даний час.

Об’єднання методів “Lean” та “6 Sigma” необхідне, оскільки вони доповнюють один одного:

- Lean не орієнтований на статистичну керованість процесів;  
- 6 Sigma, самостійно скорочує швидкість процесу або зменшує потребу в інвестиційному капіталі.

Комбінація "Lean" та "6 Sigma" є найефективнішим методом покращення таких важливих факторів, як скорочення часу виконання замовлення, зменшення дефектів, зростання продуктивності і валового доходу.

Ефективність методу Lean 6 Sigma забезпечується тим, що він увібрав в себе все краще з двох добре відомих методик менеджменту.

Аналізуючи вищесказане, потрібно сказати, що знання теоретичних основ маркетингового менеджменту є передумовою формування та ефективного функціонування маркетингового менеджменту підприємств. Сучасний етап розвитку АПК вимагає використання працівниками аграрного сектора на всіх рівнях новітніх методів управління, оскільки - як зазначають провідні вчені-аграрники, сільське господарство рік у рік перебуває на межі лише простого відтворення, причиною чого служать неефективні міжгалузеві економічні відносини, а метою реформування АПК є "... перетворення його на високоефективний, конкурентоспроможний на внутрішньому і зовнішньому ринках сектор економіки держави" [7,с.8]. Зрозуміло, що таке перетворення не може відбутися без підняття вітчизняних сільськогосподарських підприємств до рівня їх зарубіжних конкурентів за багатьма параметрами, найважливішими з яких у контексті впливу тенденцій глобалізації можна вважати, на наш погляд, маркетингові та технологічні.

**Висновки.** Сучасним агрокомпаніям потрібно формувати нову культуру управління, яка б ґрунтувалася на новітніх концепціях маркетингового менеджменту, що орієнтовані на забезпечення постійного зростання ефективності, стимулюють аналіз існуючих проблем, постійне вироблення пропозицій і безперервні поліпшення процесу господарської діяльності.

#### Література

1. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент // Издательський дом «Питер», 2003. -752 с.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. <http://www.marketing.spb.ru/lib-around/science/globalization.htm>.
3. Коленсо М. Стратегия Кайдзен для успешных перемен в организации: эволюция и революция в организации. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 174с.
4. Левків Г.Я. Маркетинговий менеджмент / Левків Г.Я., Мінів Р.М., Батюк Б.Б. Підручник-Львів: Сполум, 2011. – 325 с.
5. Иллюстрированный глоссарий по бережливому производству / Под ред. Чета Марчвински и Джона Шука; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс: CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005. – 123 с.
6. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 472 с.

7. Присяжнюк М. Про необхідність і напрям поглиблення аграрної реформи / М. Присяжнюк, П.Саблук, М.Кропивко // Економіка України. - 2011. - №4.- С.4-16.

**Summary**

**Levkiv G.Ya<sup>1</sup>. Lisoviy A.V.<sup>2</sup>**

*Lviv State University of Internal Affairs*

*National University of Government Tax Service of Ukraine*

**THEORETICAL PRINCIPLES OF MARKETING MANAGEMENT ARE ON ENTERPRISES OF AGROINDUSTRIAL COMPLEX**

*In the article theoretical principles of marketing management are analysed and generalized on the enterprises of APK. The strategic are considered conceptually innovative orientiri in the system of marketing management*

Рецензент – д.е.н., проф. Музика П.М.