

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS IN THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF AGRARIAN ENTERPRISES ACTIVITY

УДК 631.15:339.138

**Левків Г.Я.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту Львівський державний університет внутрішніх справ

**Копитко М.І.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту Львівський державний університет внутрішніх справ

*У статті проаналізовано концепції маркетингового менеджменту на підприємствах АПК, а також досліджено особливості процесу управління створенням та утриманням конкурентних переваг на підприємстві. Розроблено процес маркетингового менеджменту як процес вирішення проблем у сфері управління попитом.*

**Ключові слова:** система, маркетинговий менеджмент, концепції, стратегія агропромислового комплексу, конкурентні переваги.

*В статье проанализированы концепции маркетингового менеджмента на предприятиях АПК, исследованы особенности процесса управления созданием и содержанием конкурентных преимуществ предприятия. Разработан процесс маркетингового*

*менеджмента как процесс решения проблем в сфере управления спросом.*

**Ключевые слова:** система, маркетинговый менеджмент, концепции, стратегия агропромышленного комплекса, конкурентные преимущества.

*The conception of marketing management of the agro industrial complex (AIC) enterprises is analyzed in the article, and also the features of process of management creation and maintenance of enterprise competitive edges are investigated. The process of marketing management as a process of problems decision in the field of management demand is developed.*

**Key words:** system, marketing management, conceptions, agro industrial complex strategy, competitive edges.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку аграрних підприємств управління маркетинговою діяльністю належить одна з провідних ролей в удосконаленні ринкового механізму господарювання. Впровадження концепцій у системі маркетингового менеджменту у практику діяльності підприємств АПК є одним із найважливіших напрямів діяльності всього аграрного сектору України, оскільки на ринку є низка позитивних тенденцій, що зумовлюють застосування нових практик та концепцій в управлінні маркетингом на агропідприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження світового досвіду розвитку маркетингу вказують, що головними тенденціями на сучасному етапі є [7]: адаптація агропромислового комплексу до мінливих ринкових умов, нових технологій, державного регулювання та інших факторів; розвиток вертикальної інтеграції і тенденцій до злиття однорідних компаній, поєднання різних рівнів і функцій маркетингу в межах однієї компанії; зміни в структурі потоку агропромислової продукції та продовольства по каналах реалізації, розширення прямих торгових зв'язків фермерів із великими оптовиками, які контролюють кількість і якість продукції; функціонування інформаційних служб і рухів споживачів, які роблять сильний вплив на діяльність товаровиробників.

**Постановка завдання.** У результаті узагальнення світового досвіду використання маркетингу виявлено, що в розвинених країнах його застосування вимагає значних витрат. За даними міжнародних маркетингових організацій, частка витрат на проведення маркетингових досліджень становить у середньому половину роздрібноі (продажної) ціни багатьох товарів. Так, у м'ясному підкомплексі США роздрібна ціна 1 кг яловичини становить

5,5 долара, частка маркетингу – 2,3 долара, або 43,2%; свинини відповідно – 4,14, 2,31 долара, або 55,8%.

Нині у сфері агромаркетингу в США працюють понад 13 млн. ос. Це більше 50% усіх працівників АПК країни і приблизно по шість осіб у розрахунку на одну північноамериканську ферму. Як наслідок, аграрний сектор США займає провідні позиції на світовому ринку сільгосппродукції і продовольства. Висока конкурентоспроможність АПК США багато в чому зумовлена саме тим, що в цій країні давно створена і десятки років функціонує ефективна система агромаркетингу, в якій поряд із підприємницькими структурами задіяні органи державної влади. Наприклад, для США звичайною є практика, коли президент країни лобює інтереси своїх фермерів на міжнародних зустрічах на вищому рівні. Причому не тільки в США, але і в країнах Західної Європи держава стала відігравати активну роль у сфері агромаркетингу ще з кінця XIX ст. За цей час у цих країнах накопичений досвід використання державних важелів у вирішенні проблем маркетингу в АПК [5].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз підприємницької діяльності за тривалий період показав, що за середнього терміну життя підприємства 10–20 років більш тривалий термін життя мають ті підприємства, для яких пріоритетними є люди, а не активи; які втягують в управління співробітників, приділяючи увагу їх навчанню, орієнтуючись на гуманістичні цінності. Успішний менеджмент у виробництві до останнього часу ґрунтувався на застосуванні військових моделей, спираючись на такі ключові поняття, як командування, ієрархія, управління. Нова модель повинна буде базуватися на більшій ініціативі і свободі всіх ланок виробництва у прийнятті та реалізації рішень. При цьому

будуть затребувані так звані «резонансні лідери». Сьогодні стає абсолютно очевидним, що більш життєздатними виявляються ті агропідприємства, для яких прибуток не є основною метою. Якщо раніше подібна місія була лише бажаною, то зараз вона стає обов'язковою умовою.

Нова парадигма маркетингу ґрунтується на тому, що суттю виробництва є освоєння можливого, а головне в маркетингу – це освоєння споживчої цінності. Забезпечення сенсом – ось майбутнє завдання маркетингу щодо забезпечення зростання пропонованої споживчої цінності товару, з урахуванням того, що споживча цінність у маркетингу заснована на тому, що духовний розвиток є найголовнішою потребою людей. Тому маркетинг не можна буде більше сприймати просто як набір інструментів для створення попиту і засіб організації продажів. Сьогодні пріоритетними стратегічними питаннями підприємств повинні бути передусім питання гуманістичної бізнес-філософії [10].

Трансформація суспільства та бізнесу створює сприятливі умови для інновацій, особливо стратегічних. Необхідно підтримувати зв'язок інновацій та маркетингу, який покликаний бути орієнтиром у розвитку та задоволенні зростаючих потреб споживачів. Для того щоб маркетинг був більш повно задіяний у вирішенні завдань із гармонізації світу, необхідно враховувати особливості використання його інструментарію в різних сферах.

Особливістю ситуації в нашій країні є те що суб'єкти агробізнесу застосовують одночасно різні концепції маркетингу. Бізнесова карта в АПК України виглядає досить різноманітною – тут можна спостерігати і консервацію радянських архаїстичних принципів роботи, й елементи дикого, незрілого капіталізму, і процеси повторення та ліквідації відставання від стандартів ведення бізнесу, які демонструють країни Європи, а також успішні приклади найсучаснішого ведення бізнесу [9].

Сьогодні мова йде про особливу конкурентоспроможність – перехід до «інноваційної монополії», адже всі сучасні компанії конкурують на основі знань, але знання недовговічні. Якщо знання вчасно не використовувати, вони стануть марними. Необхідне постійне вдосконалення як революційного, так і еволюційного характеру.

Західні фахівці зазначають, що під час розробки заходів та координації дій щодо утримання й удосконалення конкурентних переваг необхідно дослідити динаміку життєвих циклів конкурентних переваг, жорсткі обмеження у використанні конкретних факторів, можливий тиск несприятливих зовнішніх і внутрішніх умов та наявність «вузьких місць» [9]. Процес управління конкурентними перевагами повинен враховувати невизначеність, імовірність, недетермінованість і високий рівень ризику.

Якщо уважно проаналізувати ключові фактори конкурентних переваг, то неважко побачити серед

них інтелектуальний складник. Сьогодні фахівці говорять не просто про високі технології, а про важливість переходу до високих гуманітарних технологій.

Однак більшість концепцій, що визначають маркетинг і агромаркетинг і претендують на системний підхід, тим не менш сформульовані у форматі збутової концепції маркетингу, в якому домінують організаційні аспекти формування служб маркетингу на різних адміністративних рівнях і в окремому агропідприємстві, іманентні централізованим управлінням економікою. Отже, з позицій маркетингу окремого агропідприємства всі зовнішні фактори практично розглядаються як некеровані і складовими частинами «невидимої руки ринку». Такий підхід до дослідження проблем маркетингу, мабуть, не дає змоги розробити ефективну маркетингову систему галузі та ринків її продукції, тому для отримання адекватної моделі маркетингу АПК як ідеалізованого об'єкта теоретичних досліджень необхідно використовувати методологію системного підходу.

Відомо, що «системний підхід – напрям методології соціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем. Системний підхід сприяє адекватній постановці проблем у конкретних науках і виробленні ефективної стратегії їх вивчення. Методологічна специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і забезпечує його механізми, на виявлення різноманітних типів зв'язків об'єкта і зведення їх в єдину теоретичну картину» [6]. Системний підхід у дослідженнях проблем суспільного виробництва ґрунтується на тому, що будь-яке агропідприємство являє собою систему, що складається з підсистем, кожна з яких володіє своїми власними цілями.

Звідси, агропідприємство з позиції системного підходу – цілеспрямована система, яка, своєю чергою, є частиною (підсистемою) однієї або більше цілеспрямованих систем [3]. Принциповим моментом у системному підході в дослідженнях соціально-економічних систем – окремих підприємств, галузей промисловості – і їх підсистем є наявність різних за рівнем цілей, що часто вже не узгоджуються між собою [12]. Отже, проблеми маркетингу АПК необхідно досліджувати у форматі цілей усіх підсистем, які формують цю галузь, і разом із тим враховувати цілі систем більш високого порядку – суспільного виробництва і ринкового механізму в цілому.

Із позицій системного підходу до дослідження проблем маркетингу продукції АПК представляють інтерес визначення, що отримали світове визнання, американських учених R.L. Kohls і G.H. Uhl: «Ми визначаємо продовольчий маркетинг як сукупність усіх видів діяльності, що входять у

процес просування харчових продуктів та послуг, починаючи із сільськогосподарського виробництва і до моменту, поки вони не опиняться в руках споживача ... Взаємовідносини між учасниками цих процесів одночасно є конкурентними і взаємодоповнюючими ... Споживачі зацікавлені в отриманні якісного кінцевого продукту за можливо більш низькою ціною. Фермери прагнуть до найбільшої виручки від продажу своєї продукції. Посередник із маркетингу також намагається досягти максимально можливого прибутку. Одне з першорядних завдань системи маркетингу – застосування цих вельми конфліктних вимог» [8].

Разом із тим якщо відволіктися від специфічних умов виробництва АПК, аналогічні проблеми виникають і в інших сферах суспільного виробництва, і основним механізмом, який регулює ці проблеми при капіталізмі, є ринок. Зазвичай ринок як економічна категорія розглядається як будь-яка організація, яка використовується людьми для торгівлі один з одним. При цьому під функціонуванням ринків мають на увазі те, наскільки ефективно ринки справляються зі своїм завданням забезпечення організації взаємовигідної торгівлі. Зокрема, функціональність ринку продукції АПК визначається тим, «наскільки добре працює система маркетингу продовольства на тлі того, що очікують від неї суспільство й учасники ринку». В ідеальному випадку ринки повинні зробити можливим будь-який обмін, який є взаємовигідним для обох сторін. Ринок як інструмент для організації і полегшення підприємницької діяльності допомагає відповісти на головні економічні питання: які товари виробляти, як їх слід виробляти, хто і яку роботу повинен виконувати і для кого призначені результати цієї роботи. Інші ринки, у тому числі у вигляді найпростіших усних або високотехнологічних інформаційних систем, є віртуальними, децентралізованими і неформальними. Організаційно спектр сучасних ринків дуже широкий: оптові та роздрібні ринки споживчих товарів; світові ринки товарів і послуг. Незважаючи на широке різноманіття форм, у всіх ринків є одна спільна риса – вони представляють інформацію і стимули, які потрібні людям для прийняття рішень.

У форматі методології системного підходу модель маркетингової системи АПК можна представити як процесор, що забезпечує трансформацію можливостей сільськогосподарського виробництва та його продукції в продовольчі товари, що відповідають потребам споживача, і забезпечують умови форми, місця, часу і володіння.

Можна сказати, що функціональну діяльність підсистем і маркетингової системи АПК у цілому становлять економічні, організаційні, регулюючі та інтелектуальні аспекти.

Економічний аспект формують функції обміну – купівлі та продажу і зв'язує їх функція

ціноутворення. Організаційний – визначається підрозділами або автономними структурами та їх зв'язками, що забезпечують економічні, фізичні та інтелектуальні аспекти функціонування маркетингової системи. Регулюючі функції в маркетинговій системі АПК забезпечують виконання різних стандартів на продукцію, законодавчих актів, норм, тарифів і квот, що обмежують або стимулюють виробництво окремих видів продовольства, а також програми підтримки та гранти, спрямовані на розвиток окремих видів діяльності, та забезпечують конкурентоспроможність учасників та ефективність ринків продукції АПК. Інтелектуальний аспект пронизує всі підсистеми маркетингової системи і включає: дослідження кон'юнктури та інформаційне забезпечення учасників агропродовольчих ринків, розробку нових товарів і форм просування; обґрунтування ціни і каналів збуту; розробку законодавчих ініціатив та програм підтримки учасників ринків продукції АПК [8].

Процес маркетинг-менеджменту як процес вирішення проблем у сфері управління попитом за допомогою заходів щодо інтенсифікації маркетингової діяльності припускає проведення визначеної політики, яка включає ситуаційний аналіз, визначення цілей, розробку стратегій, вибір засобів регулювання та аналіз результату. Маркетингова культура – це сукупність цінностей і норм, які формують і супроводжують маркетингову діяльність, що виражається у філософії маркетингу та способі мислення. Концепція маркетинг-менеджменту визначається як система основних ідей, інструментарію та аналізу підприємницької діяльності і навколишнього середовища, формування стратегій і контролю. Таким чином, основними елементами концепції маркетинг-менеджменту є [4]: підприємництво, навколишнє середовище (структура, культура, політика, ресурси, ринки, галузі, конкуренти); формулювання політики (концепція, модель, цілі, стратегії); реалізація політики (плани, бюджет, маркетингові заходи); перевірка і контроль політики (результати, процеси, передумови об'єктивних і суб'єктивних змін).

Маркетинговий менеджмент як функція підприємницької діяльності виконує роль регулятора причинно-наслідкових зв'язків між попитом і пропозицією на основі безперервного відстеження поведінки споживачів і механізму адаптації агропідприємства до мінливої економічної кон'юнктури на ринку. Завдяки своєму гносеологічному початку та комунікативній спрямованості маркетинг-менеджмент опосередковує мотивацію взаємодії підприємства в конкурентній боротьбі на максимізацію її прибутку і одночасно забезпечує максимізацію суспільного продукту. У цьому зв'язку маркетинг-менеджмент може бути ефективним, якщо він орієнтований на споживача і довкілля,

на координацію стратегічних і тактичних заходів плану маркетингу.

Завданнями маркетингового менеджменту в такому разі є: розробка перспективної і тактичної маркетингової політики підприємства, організація управління маркетинговими програмами, засобами праці і трудовими відносинами у сфері маркетингу. Мета маркетингового управління агропідприємством – гармонійне, системне управління ринковою діяльністю виходячи з потреб ринку і відповідно до стану і можливостей підприємства.

Саме маркетингове управління забезпечує системний і систематичний підхід найбільш ефективного управління, оскільки, по суті, покликане створювати і підтримувати два спрямованих назустріч один одному потоки інформації (аналіз зовнішнього середовища, аналіз ресурсів підприємства: наявних, прихованих, необхідних), на стику яких, власне кажучи, і народжуються маркетингові ідеї [11].

#### Висновки з проведеного дослідження.

Можемо зазначити ключові принципи маркетингового менеджменту, у разі ігноруванні яких робота найчастіше заморожується на ранніх стадіях, а в окремих випадках може принести більше шкоди, ніж користі: системний підхід не тільки у плануванні та організації, а й у виконанні робіт, якими б незначними вони здавалися на початковому етапі; систематичність; оборотність; мінімізація витрат під час планування, організації і проведення робіт; максимально об'єктивний і багатоплановий контроль кількості контрольних параметрів – загальних, приватних, дублювання розрахунків по різних колах, зворотні зв'язки, спеціальна організаційна структура; важливо не переплутати справжній контроль з ускладненням ієрархії структури за рахунок створення контролюючих підрозділів; обов'язкова участь власника бізнесу на всіх стадіях роботи – від проектування до оцінки.

Довгостроковий успіх агропідприємства нерозривно пов'язаний з її здатністю безперервно вводити інновації. Хоча корпоративні інвестиції в наявні продукти і процеси призводять до деякого зростання, що катапультиє агропідприємство в нові ринки, призводять до швидкого зростання і

створюють високий рівень повернення інвестицій у венчурні стратегії, що базуються на радикально інноваційних проривах, які змінюють правила гри на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: Новые метрики богатства корпорации / Т. Амблер ; пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 247 с.
2. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе: Практика консультирования. Маркетинговый поход / М.А. Гончарук. – М. : Дело, 2001. – 295 с.
3. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. Дубовик // Регіональна економіка. – 2005. – № 3. – С. 204–212.
4. Управління маркетингом на підприємстві / Т.А. Заяць, І.О. Тарлопов, О.О. Пилипенко. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. – 252 с.
5. Іващенко А.А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері / А.А. Іващенко // Економіка АПК. – 2011. – № 2. – С. 11–14.
6. Карташев В.А. Система систем: Очерки общей теории и методологии / В.А. Карташев. – М. : Прогресс-Академия, 1995. – 325 с.
7. Кіреєва Е.А., Лавріненко Ю.Т. Маркетингова діяльність підприємств АПК в Україні та перспективи його розвитку / Е.А. Кіреєва, Ю.Т. Лавріненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/20111222/3\\_kireeva.php](http://www.confcontact.com/20111222/3_kireeva.php).
8. Ларіна Я.С. Сучасні стратегії та маркетингові інструменти підприємств АПК в умовах глобалізації / Я.С. Ларіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/nvnau\\_eamb/2011\\_168\\_1/11lys.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nvnau_eamb/2011_168_1/11lys.pdf).
9. Левків Г.Я. Впровадження стратегічних новаторських концепцій в системі маркетингового управління у практику діяльності переробних підприємств / Г.Я. Левків // Науковий вісник ЛНУВМ та БТ ім. С.З. Гжицького. – 2013. – Т. 15. – № 2(56). – С. 161–173.
10. Медведева Т. Концептуальное развитие теории маркетинга / Т. Медведева, Н. Кучерова // Маркетинг. – 2011. – № 6. – С. 35–43.
11. Постма П. Новая эра маркетинга: Будущее маркетинга в век новых технологий / П. Постма ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 202 с.
12. Семенов И. Система и процесс стратегического маркетинга в организации / И. Семенов // Маркетинг. – 2004. – № 3. – С. 114–125.