

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ EFFECTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISES' MARKETING-MANAGEMENT RISKS

У статті проаналізовано класифікацію ризиків. Розкрито сутність стратегічного маркетингу різними вченими. Проведено оцінку цілей для агропромислового підприємства. Проведено маркетинговий аналіз для агропромислових підприємств. Досліджено практичний процес розвитку системи маркетинг-менеджменту на основі певних рівнів.
Ключові слова: маркетинг-менеджмент, стратегічний маркетинг, підприємства агропромислового комплексу, ризики.

В статье проанализирована классификация рисков. Раскрыта сущность стратегического маркетинга различными учеными. Проведена оценка целей для агропромышленного предприятия. Проведен маркетинговый анализ для агропромышленных пред-

приятий. Исследован практический процесс развития системы маркетинг-менеджмента на основе определенных уровней.

Ключевые слова: маркетинг-менеджмент, стратегический маркетинг, предприятия агропромышленного комплекса, риски.

The classification of risks is analyzed in the article. Essence of the strategic marketing by different scientists is exposed. The aims estimation for an agroindustrial enterprise is conducted. A marketing analysis for agroindustrial enterprises is conducted. The practical process of development of the marketing-management system on the basis of certain levels is investigated.

Key words: marketing-management, strategic marketing, enterprises of agroindustrial complex, risks.

УДК 330:339.138

Левків Г.Я.

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

Постановка проблеми. Функціонування та розвиток підприємств агропромислового комплексу в сьогоденних реаліях супроводжуються сукупністю ризиків, які прямо чи опосередковано впливають на їхню діяльність. Такими ризиками є: валютні коливання, високий рівень конкуренції, коливання рівня попиту та пропозиції, невизначеність законодавчої бази щодо ведення підприємницької діяльності та ін. Тому під час формування системи маркетинг-менеджменту необхідною умовою є врахування рівня ризику та побудова механізму їх управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Категорія, сутність поняття «ризик» обумовлюється певними властивостями:

- невизначеність, адже ризик виникає у зв'язку з певними подіями;
- збиток, адже ризик може призвести до негативного результату;
- наявність аналізу розвитку ситуації, адже можлива якісна та кількісна оцінка виникнення ризику й можливих негативних наслідків у майбутньому;
- належність конкурентному суб'єкту.

Враховуючи властивості ризику, можна стверджувати, що ризик – це характеристика результату, що має невизначений характер, за можливості настання негативних наслідків, проте кількісно виражена.

Щодо категорії «маркетинговий ризик», то варто виокремити такі підходи до трактування поняття:

- 1) вид ризику, що виникає в результаті маркетингової діяльності підприємства;
- 2) вид ризику, що супроводжує певний напрям маркетингового управління.

Виникнення категорії «ризик маркетинг-менеджменту» пов'язане із системою управління

в маркетинговій діяльності підприємства, має кількісну та якісну оцінку і впливає на кінцевий результат комерційного успіху підприємства.

Результати дослідження показують, що існують різні підходи до класифікації ризиків маркетинг-менеджменту. Так, у наукових працях М. МакДональд пропонує класифікацію ризиків маркетинг-менеджменту, які об'єднанні у три групи (табл. 1).

Особливість ризиків маркетинг-менеджменту полягає в тому, що вони охоплюють увесь процес управління системою маркетинг-менеджменту, але найбільше проявляються у сфері обігу залежно від розміру прибутку.

Розкриваючи сутність стратегічного маркетингу, варто відзначити, що науковці не дійшли одностайної думки щодо єдиного трактування поняття «стратегічний маркетинг».

Відомий бельгійський маркетолог Ж.-Ж. Ламбен стверджує, що «стратегічний маркетинг – це постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що сприяє розробці ефективних товарів, які призначені для конкретних груп споживачів і володіють особливими властивостями, які відрізняють їх від товарів-конкурентів і, отже, забезпечують виробнику стійку конкурентну перевагу» [3, с. 17–18].

Вивчаючи думку вітчизняних науковців щодо трактування поняття «стратегічний маркетинг», можна визначити, що «стратегічний маркетинг – це процес постійного аналізу потреб ринку, сегментування ринку та розробки концепцій забезпечення конкурентоспроможності товарів, вибір ринків та стратегій на них. Його головною метою є збалансування вимог ринку і можливостей підприємства у задоволенні потреб споживачів» [1, с. 193–195].

Підсумовуючи викладені твердження, сутність поняття «стратегічний маркетинг», на нашу думку, розкриває таке трактування: стратегічний марке-

Класифікація ризиків маркетинг-менеджменту

Категорія ризиків маркетинг-менеджменту	Підкомпоненти ризиків	Характеристика
Ринковий ризик	Ризик продуктової категорії	Обсяги продуктової категорії можуть виявитися недостатніми
	Ризик існування ринку	Частка в цільовому ринку може виявитися незначною
	Ризик обсягів продажу	Незначні обсяги реалізації порівняно з планованими
	Прогнозний ризик	Ризик зростатиме повільніше, ніж це було заплановано
	Ціновий ризик	Зниження рівня цін від запланованого
Частковий ризик у стратегії	Ризик оцінки цільового ринку	Напрямок роботи стратегії обмежений лише частиною цільового ринку, і пропозиція цінності зацікавить меншість цільових клієнтів
	Ризик пропозиції	Пропозиція ринку може бути не прийнята цільовим сегментом
	Ризик SWOT-аналізу	Запропонована стратегія не покращить за рахунок сильних сторін ефективність роботи підприємства, враховуючи його можливості
	Ризик унікальності	Напрямок роботи за стратегією може призвести до жорсткої конкурентної боротьби
	Ризик майбутнього	Напрямки стратегії не відповідатимуть реаліям ринку
Ризики прибутку, пов'язані з тим, що стратегія не забезпечить очікуваної маржі	Ризик джерел прибутку	Виникнення ризику, що супроводжується зменшенням прибутку через невідповідність дій конкурентів
	Ризик впливу конкурентів	Рівень прибутку буде на нижчому від запланованого рівня через реакцію одного конкурента
	Ризик додаткових витрат	Пов'язаний із тим, що маржа виявиться нижчою від запланованої, оскільки додаткові витрати перевищать очікувані
	Внутрішній маржинальний дохід	Ризик пов'язаний із тим, що внутрішня маржа виявиться нижчою від запланованої, оскільки витрати на виробництво перевищують очікувані

Джерело: узагальнено автором на основі [6]

тинг – це багатовекторний напрям роботи з дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства агропромислового комплексу з метою формування місії та цілей підприємства, розробки стратегії та формуванні сприятливих передумов для ефективної її реалізації, що забезпечило б підприємству конкурентні переваги на ринку.

Постановка завдання. Визначивши методи, які дають змогу провести аналіз та здійснити оцінку ефективності системи маркетинг-менеджменту в підприємствах агропромислового комплексу, необхідно виокремити інструментарій і в такий спосіб сформувати структурні компоненти системи маркетинг-менеджменту, щоб підприємство агропромислового комплексу могло досягти оптимальних результатів у своїй комерційній діяльності.

Реалізація системи маркетинг-менеджменту на підприємствах агропромислового комплексу ґрунтується на таких завданнях: завдання виконання; завдання управління; концептуальні завдання.

Завдання виконання реалізуються відповідно до структури комплексу маркетингу, який включає в себе такі складники: ціну, збут, комунікацію, товар. Саме структура комплексу маркетингу стає ключовим інструментом для побудови механізму управління, що реалізується в комбінації її складників на тактичному та стратегічному рівнях.

Формуючи структуру комплексу маркетингу відповідно до цілей, поставлених перед підприємством, необхідно спочатку вирішити, який товар та для якого сегменту запропонувати на ринку, при цьому ухвалити рішення про цінову та розподільчу політику, а лише потім формувати політику комунікації, що будується на засобах впливу, – рекламі, індивідуальному продажі, зв'язку з громадськістю, стимулюванні продажу. За сформованою структурою комплексу маркетингу має здійснюватись постійний контроль.

Основою для завдань управління є показники, що забезпечують реалізацію кількісних та якісних цілей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Постановка якісних цілей для підприємства агропромислового комплексу ґрунтується на оптимальних досягненнях, яких воно прагнучиме досягти, відображаючи стратегічні цілі. Водночас оптимальні результати роботи підприємства є стимулом для якісної роботи кадрового потенціалу з метою найкраще задовольнити потреби споживачів на ринку. Варто також відзначити увагою споживачів, що якість їх роботи і рівень продуктивності праці визначають комерційний результат підприємства.

Кількісні підприємницькі завдання мають відповідати і узгоджуватися зі структурною складо-

вою підприємства, тому їх можна поділити таким чином:

- результативні цілі (рівень прибутку, рівень рентабельності, чистий прибуток);
- балансові показники (частка власного і залученого капіталу, внески на покриття витрат);
- показники рівня продуктивності праці (товарооборот на одного працівника, рівень продуктивності праці);
- показники рівня ринкової частки (зайнята ринкова частка та її кількісне зростання).

Варто відзначити, що завдання управління й виконання мають зазвичай коротко- і середньостроковий характер та орієнтовані на концептуальні завдання. Кожне підприємство будує стратегію розвитку на ринку на основі концепції, яку ще називають концепцією маркетингу, або концепціями управління підприємством в умовах ринку (вдосконалення виробництва, інтенсифікації комерційних зусиль, соціально-етичного маркетингу тощо) [2]. Реалізуються такі концепції на засадах управлінського механізму, складовими частинами якого є:

- 1) маркетинговий аналіз – аналіз маркетингового середовища, аналіз ринкових можливостей, сегментування ринку, позиціонування товару;
- 2) маркетинговий синтез – визначення мети маркетинг-менеджменту;
- 3) стратегічний маркетинг – розробка маркетингових стратегій, урахування стратегічної перспективи;
- 4) операційний маркетинг – розробка комплексу маркетинг-менеджменту та їх інтеграція у стратегічний план маркетинг-менеджменту;
- 5) маркетинговий контроль – контроль ефективності.

Маркетинговий аналіз передбачає дослідження рівня попиту та пропозиції, вивчення асортиментної політики та поведінки споживачів на ринку з урахуванням умов ринкової кон'юнктури, побудову ефективного механізму просування товарів (послуг) на ринку [5].

Застосування маркетингового аналізу під час побудови стратегії управління спрямоване на оптимальне балансування цілей підприємства з метою задоволення потреб споживачів. Використовують його під час складання маркетингового плану, оцінювання його результатів і контролю під час реалізації процесів, передбачених цим планом.

Реалізується маркетинговий аналіз на основі таких принципів:

- об'єктивність;
- системність;
- комплексність.

Такий комплекс принципів забезпечує прийняття обґрунтованих комплексних рішень, ефективного плану маркетинг-менеджменту, систе-

матичного контролю над реалізацією обраної стратегії. Враховуючи мінливість умов функціонування підприємства агропромислового комплексу, маркетинговий аналіз є тим джерелом, що забезпечує стійкість і цілеспрямованість у прийнятті рішень.

З огляду на часовий фактор, виділяють такі види маркетингового аналізу:

- 1) залежно від теми:
 - маркетинговий аналіз, що є основою для підготовки плану маркетинг-менеджменту, маркетингових рішень. Основою такого аналізу є виявлення причинно-наслідкових зв'язків, які безпосередньо впливатимуть на результативність діяльності;
 - маркетинговий аналіз як засіб контролю над виконанням плану маркетинг-менеджменту. Реалізується він після певного етапу стратегії;
 - 2) з урахуванням часової перспективи:
 - стратегічний маркетинговий аналіз, який побудований на основі аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства та його поведінки в даних умовах. У процесі його проведення передбачається аналіз значного обсягу інформації за певний період часу;
 - оперативний маркетинговий аналіз, який побудований на основі вивчення факторів внутрішнього середовища функціонування підприємства. У межах такого аналізу здійснюється вивчення роботи підприємства протягом кожного дня його роботи з метою запобігання факторам негативного впливу на діяльність агропромислового підприємства.

Наступною складовою частиною концепції управління є маркетинговий синтез, мета якого – визначення цілей розвитку з урахуванням потенційних можливостей підприємства агропромислового комплексу. Реалізується маркетинговий синтез на основі таких етапів: накреслення цілей; оцінка цілей; ієрархія цілей.

Формування та накреслення цілей агропромислового підприємства може здійснювати, враховуючи такі альтернативи: інтегрований розвиток – у напрямі вертикальної або горизонтальної інтеграції; диверсифікований розвиток – у напрямі концентрованої диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломератної диверсифікації.

Усі цілі агропромислового підприємства повинні відповідати таким вимогам: конкретність; видимість (термін досягнення мети); реальність (досяжність); кількісна визначеність; логічність у постановці цілей; ефективність (результативність, прибутковість).

Наступною складовою частиною концепції управління системи маркетинг-менеджменту є стратегічний маркетинг. Мета стратегічного маркетингу – побудова стратегій щодо перспективного розвитку підприємства, враховуючи стратегічні цілі, ринкові умови, загрози та можливості для роз-

витку. Місце стратегічного маркетингу в структурі системи маркетинг-менеджменту агропромислового підприємства визначається тим, що він побудований з урахуванням стратегічного планування, де відображено цілі та завдання маркетингових стратегій.

Суб'єктами стратегічного маркетингу є склад професійних фахівців, що забезпечують реалізацію поставлених завдань виконання визначених цілей.

Участь стратегічного маркетингу в структурі системи управління підприємством достатньо неоднозначна. Наприклад, Н.В. Куденко визначає стратегічний маркетинг у системі стратегічного менеджменту, враховуючи поняття «функціональна стратегія»: «...функціональна стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії фірми. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури фірми, остільки стратегічний маркетинг – важлива невіддільна частина стратегічного менеджменту фірми» [4, с. 5–6].

Враховуючи визначену кількість наукових ідей, варто розглядати стратегічний маркетинг як інтегровану функцію маркетинг-менеджменту, оскільки дана функція інтегруватиме інструменти планування, системи організаційної структури, мотивації та контролю, що в результаті забезпечуватиме комерційний успіх підприємства на ринку, а також як інтегрована функція маркетинг-менеджменту буде задіяна на всіх рівнях підприємства.

На загальнокорпоративному рівні така інтегрована функція забезпечуватиме вибір стратегічного курсу, що реалізується на основі цілей та місій. На бізнес-рівні за допомогою інтегрованої функції вивчатимуться ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів та визначені напрями їх розвитку. На функціональному рівні за допомогою інтегрованої функції визначатимуться вектор стратегії підприємства та умови її реалізації.

Реалізується практичний процес розвитку системи маркетинг-менеджменту на основі певних рівнів. Такими рівнями є розробка перспективної і тактичної маркетингової політики підприємства (рис. 1).

Враховуючи стан галузі, умови ринкової кон'юнктури, базові стратегії підприємства агропромислового комплексу, вибирають відповідну модель структури комплексу маркетингу та формують систему мотивацій для персоналу підприємства.

Сукупність заходів у межах комплексу маркетингу на короткострокових і тактичних рівнях розробляють на етапі оперативного планування маркетингу.

Проведені дослідження наукових підходів і характеристика структурних складників системи маркетинг-менеджменту дають змогу виокремити комплекс інструментів, що забезпечуються виконанням управлінських рішень у системі маркетинг-менеджменту.

Формують комплекс інструментів залежно від напрямку управлінських рішень, це: аналіз і вибір цільових сегментів, ринків, розроблення марке-



Рис. 1. Рівні системи маркетинг-менеджменту підприємств агропромислового комплексу

Джерело: розроблено автором

тингової стратегії, розроблення товарної політики, розроблення комунікаційної політики, управління каналами збуту, організація і здійснення контролінгової діяльності. Розглянемо ці інструменти.

Аналіз:

а) концепції та елементів маркетингової інформаційної системи, стану організації маркетингової розвідки і бенчмаркінгу, рівня підтримки маркетингових рішень, системи маркетингових досліджень;

б) зовнішнього середовища маркетингу – чинників мікросередовища і макросередовища підприємства;

в) споживчих ринків і поведінки покупців – дослідження моделі купівельної поведінки, чинників, що впливають на поведінку покупців і на процес прийняття ними рішення про покупку;

г) ринків підприємницьких організацій і поведінки покупців-організацій;

д) конкурентів – виявлення конкурентів, установлення їх кількості й потенційних можливостей, визначення стратегій конкурентів і їх цілей, оцінка сильних і слабких сторін конкурентів, розробка моделі взаємодії з конкурентами, вибір стратегії орієнтації на покупців або на конкурентів.

Вибір цільових ринків:

а) вимір і прогнозування ринкового попиту;

б) виявлення ринкових сегментів та обґрунтування цільових ринків.

Розробка маркетингової стратегії:

а) обґрунтування маркетингових стратегій диференціації і прогнозування маркетингової позиції;

б) визначення значущості та вибір постачальників, виявлення потенційних конкурентних переваг, вибір комунікативних заходів позиціонування підприємства, вибір інструментів конкурентної диференціації;

в) створення маркетингових стратегій для лідерів ринку, інноваторів, послідовників і володарів ніші;

г) розробка стратегій для глобального ринку; оцінка глобального маркетингового зовнішнього середовища, рішення про вихід на зарубіжні ринки, ухвалення рішення про програму маркетингу і про організаційну структуру маркетингу;

д) розробка цінових стратегій і програм: встановлення й адаптація цін, вибір рішення про реакцію на зміну цін.

Товарна політика:

а) генерація ідей, їх оцінка, розробка й перевірка концепції оновлення товару;

б) розробка товару, організація ринкового тестування і процесу комерціалізації товару, вивчення процесу визнання товару покупцем;

в) управління життєвим циклом товарів;

г) управління асортиментом товарів;

д) управління сервісним підприємством: класифікація існуючих і перспективних послуг, аналіз характеристик послуг, розробка маркетингової

стратегії підприємства у сфері послуг, управління послугами, відповідними товару.

Вибір і управління каналами розподілу товарів агропромислового підприємства:

а) вибір рішення про структуру каналу;

б) вибір рішення про управління каналами;

в) аналіз динаміки маркетингового каналу;

г) дослідження процесу взаємодії (співпраця, конфлікт, конкуренція) у системі каналів розподілу товарів;

д) управління роздрібною й оптовою торгівлею, організація торговельного персоналу.

Управління комунікативними процесами в системі маркетингового менеджменту:

а) розробка стратегій комунікації і просування товарів, обґрунтування алгоритму ефективної комунікації;

б) розробка ефективної системи взаємодії з партнерами, споживачами і конкурентами;

в) розробка оптимальних рішень мультимедіа-кампаній – затвердження цілей реклами, ухвалення рішення про рекламний бюджет, вибір засобів реклами, оцінка ефективності реклами;

г) розробка програм прямого маркетингу, оптимізація збуту і паблік рілейшнз.

Організація, здійснення, оцінка і контролінг маркетингових рішень і програм:

а) організація компанії;

б) організація маркетингу;

в) оцінка ефективності маркетингових рішень;

г) контроль і аудит маркетингової діяльності – контроль над виконанням річних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності, стратегічний контроль, організація ревізій маркетингової діяльності.

Враховуючи специфіку роботи підприємств агропромислового комплексу, доречно запропонувати класифікацію ризиків маркетинг-менеджменту за ознакою «місце виникнення ризику» і поділити їх на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні ризики – це ризики, що супроводжуються умовами зовнішнього маркетингового середовища: постачальники, конкуренти, посередники, споживачі, контактні аудиторії.

До ризиків постачальників відносять ті, що призводять до порушення умов поставки сировини і матеріалів.

До конкурентних ризиків відносять такі, що виникають у зв'язку з діями конкурентів на ринку.

До посередницьких ризиків відносять такі, що виникають у зв'язку з неефективною роботою посередників.

Ризики споживання ґрунтуються на змінах купівельної поведінки споживачів на ринку.

Ризики контактних аудиторій виникають у зв'язку з неефективною роботою контактних аудиторій (фінансові структури, внутрішні контактні аудиторії).

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту агропромислових підприємств виступає тим джерелом, що здатне забезпечити результативність функціонування системи маркетинг-менеджменту агропромислового підприємства через виявлення джерел виникнення ризиків, оцінку та пошук шляхів нівелювання різних видів ризиків у процесі формування системи управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством / М.М. Дмитрук, А.О. Устенко // Розбудова держави: Духовність. Екологія. Економіка : VI Загальноукр. студ. конф. : зб. матеріалів / відп. ред. Л.О. Расицька. – К. : Фонд ім. Т. Шевченка, 2000. – С. 193–195.
2. Ілляшенко С. М. Методологічні аспекти стратегічного маркетингового планування на підприємстві / С.М. Ілляшенко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2002. – № 3–4 – С. 137–145.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фран. – СПб. : Наука, 1996. – 590 с.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : [навч. посіб.] / Н.В. Куденко ; вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
5. Маркетинговий менеджмент : [навч. посіб.] / За ред. Л.В. Балабанової ; 3-тє вид., переробл. і доп. – К. : Знання, 2004. – 354 с.
6. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт. – М. : Дело, 2003. – 128 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : [учебник] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 640 с.