

Левкив Г. Я. Применение элементов проектного маркетингового управления для развития предприятий АПК / Г. Я. Левкив // Научный диалог. – 2013. – № 7(19) : Экономика. Право. Политология. – С. 41–57.

УДК 338.001.36:631.157+339.138:338.436.33(477)

Применение элементов проектного маркетингового управления для развития предприятий АПК

Г. Я. Левкив

В статье представлены критерии выбора маркетинговых программ для предприятий АПК. Предлагается авторская разработка модели внедрения маркетинговых программ на предприятии агропромышленного комплекса (АПК) на протяжении жизненного цикла. Проанализированы мероприятия по достижению общей цели комплексной маркетинговой программы на предприятии АПК.

Ключевые слова: предприятия АПК; маркетинговый менеджмент; маркетинговые программы; жизненный цикл предприятия.

Для развития предприятий АПК в условиях конкурентной среды применение элементов проектного маркетингового управления является необходимой частью стратегии менеджмента. Стратегия маркетинговой деятельности состоит из проектирования исследования и разработки новых продуктов, проекта сбыта, проекта рекламной работы и стимулирования продаж, проекта функционирования каналов распределения, проекта цен, включая изменение цен в будущем, проекта маркетинговых исследований, функционирования физической системы распределения и организации маркетинга.

Управление маркетинговыми программами предприятия АПК определяет систему моделей, методов и механизмов формирования программ на основании будущего предполагаемого предприятия, построенного в рамках модели жизненного цикла фирмы, синхронизированной с жизненными циклами продуктов, выходящих на рынок

и развитием набора механизмов и инструментов, обеспечивающих быстрый, стабильный рост предприятия АПК. Такое управление определяется наличием активных элементов, формирующих энергетический потенциал проекта, прогнозируемую модель жизненного цикла, развитие предприятия АПК по фазам (включая критические точки) и модели устойчивого развития «продукт – технологии – менеджмент – бизнес». Критерии выбора маркетинговых программ для предприятий АПК представлены нами в таблице (табл. 1).

В процессе маркетингового управления для аграрных предприятий является важным применение маркетинговых программ по кругу охватываемых задач. Обычные программы предусматривают решение вопросов по всем функциям производственно-сбытовой деятельности предприятия АПК, а целевые программы направлены на реализацию выделенной, особенно актуальной задачи, например, разработки нового продукта, или освоение нового сегмента рынка.

Маркетинговые программы по продукту для предприятий АПК следует составлять с прогнозированием по каждому виду выпускаемой продукции. Это позволяет применять комплекс производственно-хозяйственных и организационно-управленческих мероприятий с целью обеспечения высокой эффективности производства и продажи этого товара, а также его конкурентоспособности. Маркетинговые программы по производственному отделению для предприятий АПК следует основывать на маркетинговых продуктовых программах, объединять их и направлять на координацию и планирование производственно-сбытовых действий центральных служб аппарата управления предприятия АПК.

Применение на предприятии АПК смешанных программ предусматривает то, что высшее звено руководства определяет возможности фирмы и её основные общие цели, а нижестоящие звенья и подразделения разрабатывают планы и мероприятия по их достижению, которые затем окончательно утверждаются высшим звеном руководства.

Особого внимания заслуживает выбор маркетинговых программ в зависимости от жизненного цикла аграрного предприятия. Предлагаем модель внедрения маркетинговых программ на предприятии АПК на протяжении жизненного цикла (рис. 1).

Таблица 1

Выбор маркетинговых программ предприятиями АПК *

№ п/п	Классификация предприятия	Предприятие	Выбор программ
1	По размеру предприятия АПК	Малые	Для высшего руководства, краткосрочные, среднесрочные, целевые, программы по продукту, централизованные, смешанные, простые
		Средние	Для высшего руководства, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, целевые, программы по продукту, программы по производственному отделению, централизованные, смешанные, простые
		Большие	Для высшего руководства, для нижестоящих звеньев, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, общие, целевые, программы по продукту, программы по производственному отделению, централизованные, децентрализованные, смешанные, простые и сложные
2	По фазам жизненного цикла предприятия АПК	Зарождение	Среднесрочные, краткосрочные, общие, целевые, централизованные, смешанные, простые и сложные
		Развитие	Для высшего руководства, для нижестоящих звеньев, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, общие, целевые, программы по продукту, программы по производственному отделению, централизованные, децентрализованные, смешанные, простые и сложные
		Старение	Среднесрочные, долгосрочные, целевые, централизованные, децентрализованные
3	По финансовому состоянию предприятия АПК	Платежеспособные	Для высшего руководства, долгосрочные, целевые, программы по продукту, программы по производственному отделению, децентрализованные, смешанные, сложные
		Неплатежеспособные	Для высшего руководства, для нижестоящих звеньев, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, общие, целевые, программы по продукту, программы по производственному отделению, централизованные, децентрализованные, смешанные, простые и сложные

* Собственная разработка автора.

При реализации маркетинговой программы на ход её выполнения влияют многие факторы, в частности рыночная уязвимость, кризис перехода к профессиональному менеджменту, кризис автономии, кризис корпоративных отношений и т. д., поэтому руководству аграрных предприятий следует эффективно избегать негативного влияния этих факторов.

Под рыночной уязвимостью предприятий АПК понимают несостоятельность рынка своевременно реагировать на проблемы и корректировать устойчивость, что для предприятия является крайне негативным фактором, поскольку при таких условиях трудно удерживать свои позиции, в частности, в процессе внедрения стратегических проектов.

Кризис перехода к профессиональному маркетинговому менеджменту на аграрном предприятии возникает в условиях, когда предпринимательский подход к управлению (на основании интуиции) должен быть заменён на профессиональное управление (на основании знаний). Необходимо одновременное решение трёх задач: освоение делегирования полномочий, изменение системы управления (формирование функциональной структуры, норм и правил, перераспределение ролей и обязанностей, создание системы вознаграждений), смещение целей (от абстрактного успеха – завоевание права на жизнь – до создания эффективной бизнес-модели). В частности, это очень трудный этап, поскольку способностей и возможностей уже недостаточно для полноценного управления предприятием в одиночку: ощущается нехватка времени и часто – специальных знаний. В данном случае крайне важно осознанное делегирование полномочий власти, децентрализация. Если этого не произойдёт, то сработает очередная ловушка – предприятие просто погибнет из-за амбиций его же основателя. Как правило, на предприятии появляются новые люди и формируются конфликты между старыми и новыми сотрудниками, учредителями и профессиональными менеджерами, корпоративными и индивидуальными целями основателей и ведущих специалистов (ключевых сотрудников). Возможен также конфликт между сотрудниками, ориентированными на предпринимательство и креативность, и сотрудниками, ориентированными на эффективность и администрирование.

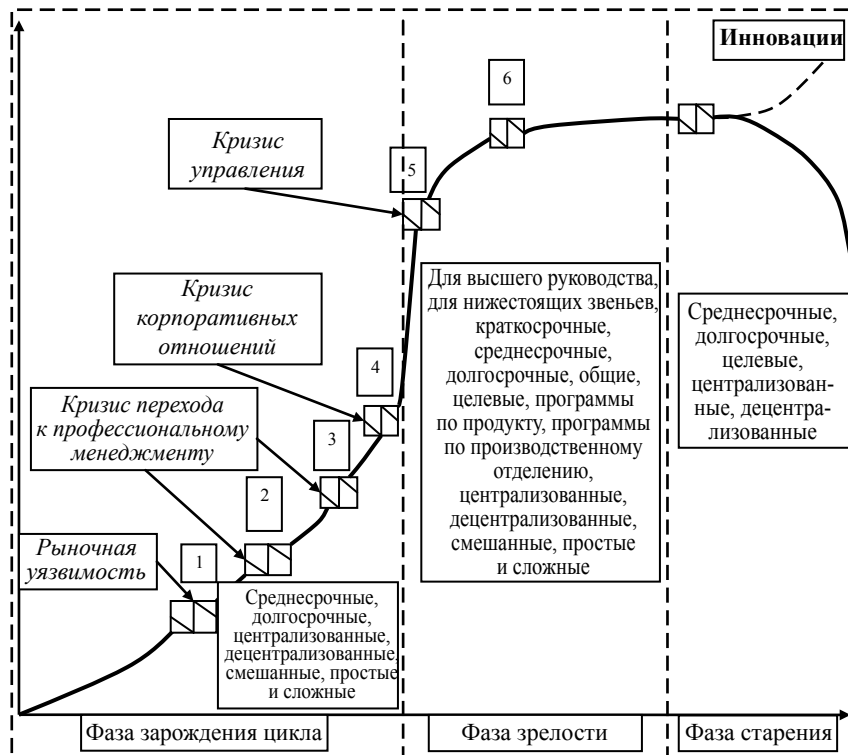


Рис. 1. Модель внедрения маркетинговых программ на предприятии АПК на протяжении жизненного цикла*

* Собственная разработка автора

Кризис корпоративных отношений. Преодоление двух предыдущих кризисов ведёт к формированию сильного менеджмента и постепенного смещения власти от руководителей аграрного предприятия к менеджменту. Владельцы постепенно переключают внимание с проблем роста компании на капитализацию и прибыльность, хотя потребность в притоке собственного капитала сохраняется. Возникает дилемма инсайдерского контроля – противоречие между ориентацией на рост компании и сохранением контроля.

Кризис управления заключается в необходимости существенной децентрализации организационной структуры – перехода к стратегическим единицам бизнеса, центров компетенции, центров прибыли, территориальных офисов. Все это затрудняет процессы координации, которые ещё не построены. Менеджеры среднего звена децентрализованной организации получают большие полномочия. Необходимо быстро выстроить эффективные модели для децентрализованной среды. Различные подразделения справляются с этой задачей с разным темпом и эффективностью. Резко возрастает число локальных проблем и увеличивается объем информации на верхнем уровне управления. Возникает потребность в структурировании проблем и информации. В указанной ситуации менеджмент может принять ситуацию как потерю управляемости и принять меры восстановления централизованной системы управления.

Именно во время кризисов в жизненном цикле предприятий АПК применяются среднесрочные, краткосрочные, общие, целевые, централизованные, смешанные, простые и сложные маркетинговые программы.

В жизненном цикле предприятий различаются несколько этапов.

Стадия зрелости маркетинговой программы наступает при условии существования организационной структуры, в которой нашли своё место творчество и перспективы развития; определены чёткие служебные обязанности для каждого сотрудника; появляется ориентированность на результат, позволяющий предприятию АПК максимально удовлетворять потребности клиентов; функционирует система планирования и контроля за выполнением поставленных задач; осуществляется рост прибыли и продаж; возникают дочерние предприятия.

Именно на этом этапе применяют все маркетинговые программы (для высшего руководства, для нижестоящих звеньев, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, общие, целевые, программы по продукту, программы по производственному отделению, централизованные, децентрализованные, смешанные, простые и сложные).

Предприятие АПК, вошедшее в фазу «Старение», неумолимо движется к умиранию. В то же время, если менеджер предприятия правильно оценит ситуацию (ибо главной ловушкой в данном случае

является удовлетворённость и спокойствие наряду с верой в то, что так будет продолжаться вечно), выход из кризиса ещё возможен. При осознании опасности и угроз последствий ещё возможен эффект от радикальных действий – изменения целей, системы мотивации персонала, введения инноваций и применения среднесрочных, долгосрочных, целевых, централизованных и децентрализованных маркетинговых программ.

Массовая, то есть не ориентированная только на узкий сегмент, маркетинговая программа имеет смысл, если она большая, то есть занимает в обороте компании десятки процентов. Этому есть несколько причин:

1) использование дорогих ресурсов (технологии, штат) окупается только при больших масштабах;

2) маленькая клиентская база не репрезентативна, а это не способствует её использованию как для внутренних целей (анализ продаж), так и для внешних – для привлечения к программе поставщиков и партнёров.

На этапе роста маркетинговая программа встречается и с другими сложностями: 1) раскрываются логические проблемы в технологии; 2) оказывается её принципиально недостаточная производительность; 3) появляются непредвиденные на этапе построения разветвления бизнес-процессов. Подключение регионов означает более высокий уровень менеджмента, связанный с полностью удалённым управлением. Проходит проверку на полноту и достоверность операционная отчётность программы.

Развитие. Когда маркетинговая программа достигает нужного уровня, приходит время интенсивного развития.

К моменту начала этого этапа предприятие АПК является обладателем клиентского актива, который нужно капитализировать. Именно тогда начинается выход программы на операционную окупаемость.

Завершение проекта. Цель этого этапа – переход с проектной деятельности к операционной. Перевод проекта на рельсы текущей деятельности оправдан тогда, когда налажены бизнес-процессы, сделаны первые шаги по основным направлениям развития и программа генерирует денежный поток, гарантированно выводит её на окупаемость в обозримой перспективе.

Запуск маркетинговой программы означает внедрение новых и изменённых бизнес-процессов и стандартов, обкатку технологий и оперативную корректировку маркетинговой схемы и коммуникационной стратегии по первым результатам.

Маркетинговая программа на предприятии АПК должна включать следующие направления: товарно-продуктовый план (как, что и когда будет выпускаться), разработку и исследование новых продуктов; план повышения эффективности сбыта; план рекламы и стимулирования продаж; план функционирования разделения каналов, планирование цен; план маркетинговых исследований; план хранения и доставки товаров потребителям; план организации маркетинга.

Примером может быть применение комплексной маркетинговой программы, которая будет состоять из двух целей: общая цель – наладить эффективность и саморазвитие службы сбыта и маркетинга; долгосрочная цель – позиция предприятия АПК как лидера на рынке.

Мероприятия по внедрению общей цели комплексной маркетинговой программы предприятия АПК приведены в табл. 2.

При системном подходе к маркетинговому менеджменту последовательно применяются следующие уровни моделирования: модель «чёрного ящика» (вход-выход); модель функционирования на уровне цели и жизненного цикла проекта; модель содержания; модель структуры; модели окружения (среды) и ресурсов.

Классы формальных моделей, приведённые выше, используют для анализа систем любого типа, но следует учесть особенности проекта как организационной системы. Организационные системы включаются в социальную деятельность, где элементы системы находятся во взаимодействии (рис. 2).

Проект и продукт маркетинговой программы взаимосвязаны системами, которые необходимо учитывать при их формировании, поскольку проект – это система организационного типа, поэтому выделим команду проекта как управляющую подсистему, а сам проект – как управляемую и свяжем их следующим образом (рис. 3).

В зависимости от поставленной задачи и состояния системы управляющая система (маркетинговая служба) может подвергаться воздействию цели системы, её функций как способов достижения

Таблица 2

**Внедрение общей цели комплексной маркетинговой программы
предприятия АПК***

№ п/п	Направления	Мероприятия	Результат
1	Исследование конкурентов	Сбор первичной информации	
		Получение информации о цене	Сводная информация
		Согласование и разработка исходной формы о конкурентном рынке	Форма анализа
		Заполнение информационной документации	Заполнение формы
		Обработка информации	
		Внесение в электронную базу данных	База данных
		Сводный отчет с учётом клиентов и прогнозов спроса	Отчёт-методика
2	Анализ клиентов	Сбор первичной информации	
		Форма анализа клиентской базы	Форма анализа
		Разработка анкеты анализа	Анкета
		Сбор анкет	Анкеты персонала
		Интерпретация полученной информации	Отчёт
		Создание клиентской базы данных	База данных
		Определение перспективности клиентов	Список
		Отчёт	Отчёт-методика
3	Анализ эффективности деятельности предприятия (экономический маркетинг)	Сбор первичной информации	
		Осуществление разработки механизма анализа эффективности	Алгоритм
		Сбор информации о сроках, оборотах, оборачиваемости и рентабельности подразделений	
		Разработка классификатора продукции	Классификатор
		Анализ расходов	
		Сводный экономический анализ и создание отчёта	Отчёт-методика
4	Структурная постановка маркетинга	Разработка форм для сбора внутренней информации, заполняемых работниками подразделений фирмы, которые передаются для регулярного анализа в аналитический отдел	Формы сбора информации

№ п/п	Направления	Мероприятия	Результат
		Разработка форм регулярной подачи информации для руководства фирмы и всех подразделений	Формы отчётов
		Разработка системы получения обратной клиентской связи	Методика
		Организация службы маркетинга, штатных расписаний сотрудников	Штатное расписание
		Создание плана и бюджета маркетинговых мероприятий	План-бюджет
		Осуществление разработки методики анализа эффективности рекламы	Методика

* Собственная разработка автора.

цели, структуры, включая элементы и отношения между ними, ресурсных и информационных входов системы.

От качества сопроводительных документов часто зависит и качество самого проекта. Для реализации проекта рекомендуется обеспечивать в жизненном цикле проекта целый ряд документов, в частности документы, касающиеся планирования проекта.

Архитектура решения – это документ, который описывает концептуальный дизайн решения, определяет взаимодействие между различными системами или модулями. Данный документ следует применять почти для любого решения, так как предприятие АПК не в состоянии самостоятельно понять сложную организацию бизнес-решения в деталях. Зачастую архитектура проектного решения необходима даже до подписания договора с исполнителем проекта.

Следующий обязательный документ – это **бизнес-требование**, составляется на фазах анализа. Требования к заказанному проекту или решения не всегда очевидны. Дело в том, что предприятие АПК как заказчик проекта зачастую просто хочет, например, автоматизировать систему учёта рабочего времени на предприятии, вовсе не подозревая, что правильно описать бизнес-процесс этого самого учёта – не всегда элементарное задание. Бизнес-требование является набором утвердительных фраз (предложений), которые должны быть реализованы.

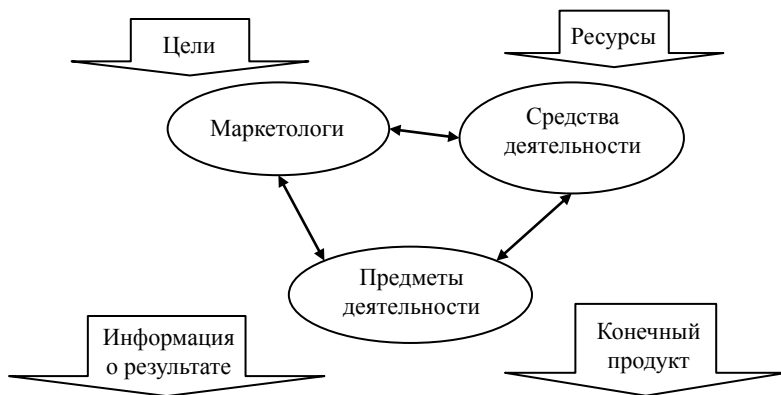


Рис. 2. Схема внутреннего взаимодействия при реализации маркетинговой программы*

* Собственная разработка автора.

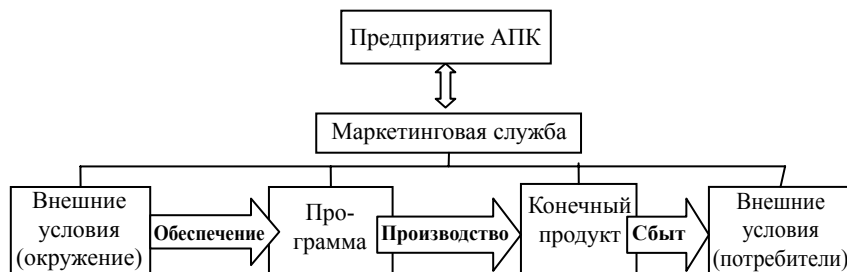


Рис. 3. Взаимодействие «проект-продукт» для предприятия АПК*

* Собственная разработка автора.

Наряду с бизнес-требованиями, немаловажную роль в эффективности решения играют *бизнес-сценарии*, определяемые как последовательность операций, выполняемых конечным пользователем. Например, чтобы решение могло обеспечить возможность проверить количество часов, проведённых на работе работником, менеджер данного работника должен:

- а) войти в систему учёта;



Рис. 4. Типы программного обеспечения для различных этапов маркетингового проекта на предприятии АПК*

* Собственная разработка автора

- б) выбрать конкретного сотрудника;
- в) посмотреть количество рабочих часов и т. д.

Таким образом, бизнес-сценарии гарантируют точность в ожиданиях заказчика, поскольку, если их не вести, то заказчик может быть разочарован или вообще заведён в тупик.

Следующий обязательный документ в жизненном цикле маркетинговой программы – это *матрица соответствия*. Это подробная матрица, где представлены связи между требованиями, задачами по разработке и тестовыми сценариями. Иными словами, этот документ обеспечивает полную взаимосвязь между требованиями заказчика и конечным результатом разработки, гарантируя, что каждое требование будет реализованным и протестированным, а также то, что окончательный результат будет соответствовать требованиям заказчика.

Применение элементов проектного маркетингового менеджмента для развития предприятий АПК возможно при условии достаточного финансирования.

Для описания и анализа маркетинговой программы на прединвестиционной стадии применяется специализированное программное обеспечение (ПО) финансового анализа проектов, которое позволяет выполнить оценки основных показателей маркетинговой программы в целом (рис. 4).

Каждая маркетинговая программа характеризуется достижением одной или нескольких целей. Для достижения результатов руководитель программы разрабатывает план, в котором есть совокупный объем работ, детальные операции и фазы выполнения программы. После согласования реализуемости плана исполнители выполняют назначенные им работы, осуществляя все необходимые действия в пределах выделенных ресурсов, технологических ограничений и требований к качеству.

В соответствии с достигнутыми результатами исполнители информируют руководителя программы о факте выполнения, перевыполнения или невыполнения плана, а он проводит оценку деятельности исполнителей по реализации фаз программы – как по факту выполнения плана, так и непосредственно по результатам, достигнутым исполнителями.

Контур обратной связи системы управления маркетинговой программы на предприятии АПК замыкается после стимулирования исполнителей к достижению целей согласно результатам их деятельности. Действуя самостоятельно, они реализуют работы по проекту в расчёте на получение вознаграждения по результатам своей деятельности в рамках согласованных с руководителем проекта (КП) механизмов (процессов, процедур и т. п.) стимулирования. Отсутствие вознаграждения или его неадекватность произведённым исполнителем затратам разрывает контур обратной связи системы управления и делает программу неуправляемой со всеми вытекающими из этого негативными последствиями.

Рассмотрим более подробно специфику стимулирования в процессе управления программой. Для реальных маркетинговых программ и систем управления, обеспечивающих их эффективную реализацию,

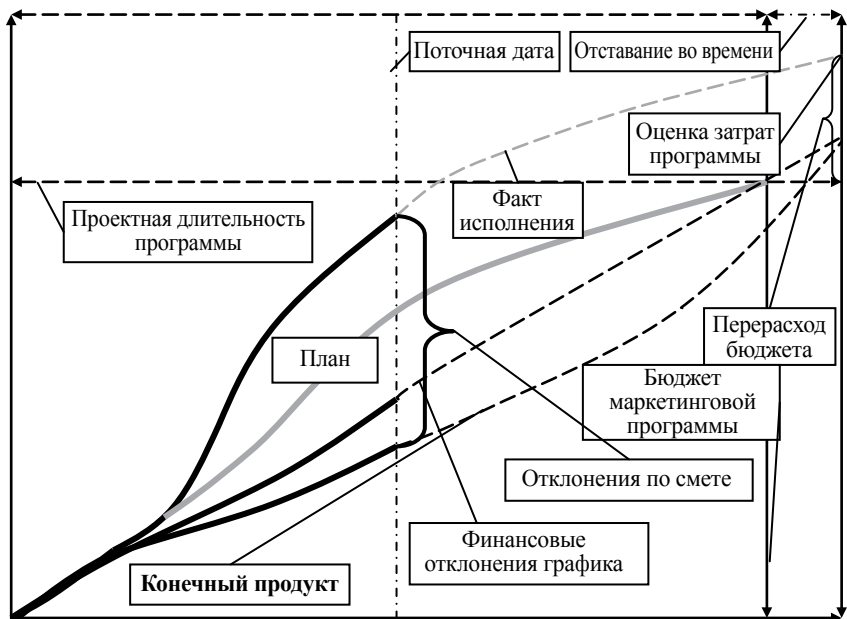


Рис. 5. Применение комплексной маркетинговой программы*

* Собственная разработка автора

характерно обилие взаимосвязей между их участниками, исполнителями (активными элементами – АЕ – в терминах теории активных систем). Например, на предприятии АПК (в организации) параллельно несколько исполнителей могут реализовывать группу проектов (программу) под руководством нескольких руководителей при ограниченном общем бюджете, ограниченных ресурсах и т. д. Поэтому проблема координации деятельности систем управления отдельными проектами возникает на всех уровнях управления. Пример применения комплексной маркетинговой программы приведено на рис. 5.

Учитывая сложность представления возможных взаимосвязей между элементами системы управления, представим её таким образом, чтобы в центре был расположен так называемый «пакет работ», часто используемый в процессах управления маркетинговыми программами как основной элемент управления. Роль стимулирования

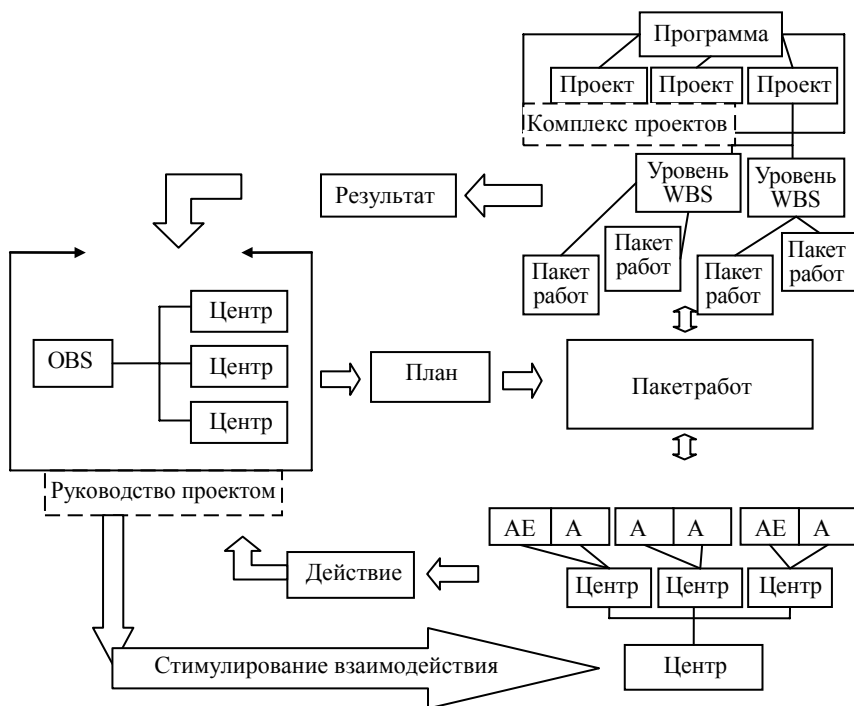


Рис. 6. Схема взаимодействия субъектов выполнения комплексной маркетинговой программы*

* Собственная разработка автора

в управлении проектом в общем виде можно сформулировать как замыкание контура обратной связи в системе управления, позволяющее побудить участников проекта осуществлять согласованную совместную деятельность по достижению результатов проекта. Для того чтобы стимулирование выполняло отведённую ему роль, необходима разработка правил и процедур принятия решений по синтезу стимулирующих воздействий, то есть механизмов стимулирования.

На рис. 6 изображена схема взаимодействия субъектов выполнения комплексной маркетинговой программы.

В любом случае построение маркетинговой программы включает в себя постановку целей, анализ возможностей, выбор маркетинговой

схемы, расчёт финансовой модели, описание и автоматизацию новых бизнес-процессов, подготовку необходимых изменений в смежных областях (в первую очередь, в учёте), формирование эксплуатационного подразделения, разработку коммуникационной (в некоторых случаях ещё и креативной) стратегии, производство материалов, обучение линейного персонала.

Универсальная система показателей ставит акцент в системе целей, ориентированных на процессы развития организации. При этом цели проекта и организации часто входят в противоречие, проявляющиеся в системе целеполагания. Эффективные методы решения этих противоречий определяются технологической зрелостью предприятия, правильно выбранной и построенной организационной структурой, методологией управления маркетинговыми программами и системой бизнес-процессов, управления программами и проектами. Задачи руководства предприятия АПК связаны с формированием и содержанием конфликтов в процессах управления проектами в конструктивном формате. Не следует забывать, что конфликты в такой системе рассматриваются как двигатель внутреннего развития.

Выводы. Таким образом, основной стратегической задачей руководства проектами и программами (project governance) предприятий АПК является установление баланса в системе целей: организации – программы её развития – портфелей проектов – отдельных проектов – менеджеров. Этот баланс построен на базе анализа причинно-следственных связей между целями отдельных элементов системы, а также ключевых факторов успеха на уровне самой организации и её отдельных субъектов. Результатом такой аналитической работы будет карта причинно-следственных связей между целями предприятия: финансовой перспективы отзыва внешней среды, развития внутренних бизнес-процессов, развития персонала, - и показателями результативности, включая их целевые значения для управления проектами.

В дальнейшем планирование действий перерастает в сетевые модели проектов развития и целевые значения для управления маркетинговыми программами предприятий АПК.

Итак, маркетинговые программы, внедряемые на предприятии АПК, сопровождаются большим количеством документации, позво-

ляющей более детально и точно подойти к их реализации. Основной стратегической задачей руководства маркетинговыми программами предприятий АПК является установление баланса в системе целей. Внедрение в жизнь маркетинговых программ является очень важным и «хлопотным» вопросом, на решение которого уходит много усилий руководства и маркетинговых работников.

© Левкив Г. Я., 2013

Application of Elements of Project Marketing Management for Development of Agroindustrial Complex Company

G. Levkiv

The article presents the criteria of choosing marketing programs for the agroindustrial complex companies. The author suggests his own model of implementing marketing programs in companies of the agroindustrial complex (AIC) spanning the lifecycle. Activities on reaching the general purpose of the complex marketing programs in the AIC company are analyzed.

Key words: AIC company; marketing management; marketing programs; company lifecycle.

Левкив Галина Ярославовна, кандидат экономических наук, доцент, кафедры менеджмента, Львовский государственный университет внутренних дел (Львов, Украина), levguru81@meta.ua.

Levkiv, G., PhD in Economic Sciences, associate professor, Department of Management, Lviv State University of Internal Affairs (Lviv, Ukraine), levguru81@meta.ua.