



УДК 005.21:[658.114.25:334.728]:631

## ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ В ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМЕРЦІЙНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

Наталія Єфремова

*Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва,  
Харків, Україна*

**Резюме.** В сучасних умовах операційний менеджмент є частиною системи управління і його якість має певний вплив на ефективність підприємницько-комерційної діяльності суб'єктів агробізнесу, інтегруючи взаємодію їхніх підрозділів та їхні взаємозв'язки зі споживачами, посередниками, постачальниками, конкурентами та іншими контактними аудиторіями маркетингового мікросередовища. Операційна майстерність стосується досягнення високої продуктивності за допомогою існуючих процесів і процедур шляхом зменшення помилок, усунення марних кроків тощо. Ключова відмінність полягає в тому, що внесення цих граничних удосконалень принципово не змінює способу роботи, що призводить до незначного прогресу. В операційній системі під інноваціями розуміють будь-які зміни умов у її структурі й функціях. Інновації в операційному менеджменті можна поділити на сприятливі, нейтральні, несприятливі. Впровадження інновацій є одним із найважливіших чинників, що впливає на якість операційного менеджменту, оскільки особливістю якісного операційного менеджменту є постійний розвиток операційної системи суб'єкта комерційно-підприємницької діяльності, а без розроблення й впровадження інновацій в їхню маркетингову діяльність це неможливо. Операційний маркетинг-менеджмент є вирішальним чинником у підвищенні ефективності діяльності суб'єктів комерційно-підприємницької діяльності. Існує необхідність у створенні механізму ув'язки інноваційних розробок з операційною діяльністю в єдиному безперервному процесі, в якому вони повинні мати рівнозначну роль у досягненні цілей суб'єктів комерційно-підприємницької діяльності. Управління інноваціями має принципові відмінності від управління операціями. Ефективність операцій є важливою характеристикою операційної системи. В процесі інноваційного розвитку одним з найбільш важливих чинників є створення необхідних умов всередині суб'єкта господарювання. Завдання операцій полягає в тому, щоб довести інноваційні розробки до їх безпосередньої реалізації в комерційно-підприємницькій діяльності й забезпечити їх подальше ефективне функціонування. У зв'язку з цим виникає нагальна необхідність для створення конкретних механізмів реалізації інновацій всередині суб'єкта комерційно-підприємницької діяльності та ув'язки процесів з існуючими та новостворюваними операціями.

**Ключові слова:** операційний менеджмент, маркетингові інновації, суб'єкти агробізнесу, підприємницько-комерційна діяльність.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.06.063](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.063)

Отримано 14.12.2019

UDC 005.21:[658.114.25:334.728]:631

## PECULIARITIES OF MARKETING INNOVATIONS IMPLEMENTATION IN OPERATIONAL MANAGEMENT OF AGRIBUSINESS COMMERCIAL AND ENTREPRENEURSHIP ACTIVITIES

Nataliia Yefremova

*Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev,  
Kharkiv, Ukraine*

**Summary.** In existing conditions the operational management is part of the management system and its quality has certain impact on the efficiency of agribusiness commercial and entrepreneurship activities integrating

*the interaction of their units and their relationships with consumers, resellers, suppliers, competitors and other contact audience of marketing microenvironment. Operational skill regards achieving high performance due to the existing processes and procedures by means of reducing errors, eliminating useless steps, etc. The main difference is that introducing these boundary improvements does not fundamentally change the way we work resulting in insignificant progress. In the operating system, innovations mean any changes in conditions in its structure and functions. Innovations in operational management can be divided into favorable, neutral, and unfavorable. The innovation introduction is one of the most important factors affecting the quality of operational management, since the main feature of operational management quality is the constant development of the business entity operating system, and it is impossible without the development and implementation of innovations in their marketing activities. Operational marketing-management is the decisive factor in improving the business entities activities. It is necessary to create the mechanism for coordination of innovative developments with operational activities in a single continuous process, where they play an equal role in achieving the business entities goals. Innovation management is fundamentally different from operations management. Operation efficiency is an important feature of the operating system. In the process of innovative development, one of the most important factors is the creation of the required conditions within business entity. The task of operations is direct implementation of innovative developments in commercial and entrepreneurial activity and ensuring their further effective functioning. In this regard, there is an urgent need to create specific mechanisms for innovations implementation within the business entity and coordination of processes with existing and newly created operations.*

**Key words:** *operational management, marketing innovations, agribusiness entities, business and commercial activities.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.06.063](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.063)

Received 14.12.2019

**Постановка проблеми.** Область операційного менеджменту відносно молода, але історія його багата й цікава. Інтерес до даної сфери досліджень посилюється тим, що операційна діяльність ускладнюється з розвитком інноваційних технологій, підвищується роль особистості в досягненні ефективності виробництва. Керівники усіх рівнів, підприємці, власники бізнесу потребують ефективних інноваційних систем операційного керівництва виробництвом, удосконалення технологій і підвищення ефективності діяльності суб'єктів бізнесу. В сучасних умовах операційний менеджмент є частиною системи управління і його якість має певний вплив на ефективність підприємницько-комерційної діяльності суб'єктів агробізнесу, інтегруючи взаємодію їхніх підрозділів та їхні взаємозв'язки зі споживачами, посередниками, постачальниками, конкурентами й іншими контактними аудиторіями маркетингового мікросередовища. У зв'язку з цим оцінювання та підвищення якості операційного менеджменту є одним з таких завдань, яке потребує науково обґрунтованого підходу до його вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В існуючих умовах маємо велику кількість інноваційних розробок, однак для їх практичної реалізації повністю відсутня теоретико-методологічний апарат, що призводить до дуже низької кількості впровадження інновацій в реальну діяльність суб'єктів агробізнесу. На сьогодні необхідність упровадження інновацій залишається на суб'єктивний розсуд менеджменту суб'єктів комерційно-підприємницької діяльності й навіть у разі реалізації нововведень успіх такої імплементації залежить лише від досвіду й бачення менеджера.

**Метою дослідження** є визначення особливостей маркетингових інновацій в операційному менеджменті комерційно-підприємницької діяльності суб'єктів агробізнесу.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети необхідно: розкрити сутність операційного менеджменту, операційного маркетинг-менеджменту,

маркетингових інновацій, визначити рівні реалізації процесу маркетингу в підприємстві, охарактеризувати групи інновації в операційному менеджменті.

**Виклад основного матеріалу.** З часів промислової революції суб'єкти господарювання невтомно працювали над тим, щоб скоротити витрати за рахунок досконалості операцій. Операційні інновації набагато відрізняються від досконалості в роботі та значно потужніші. Операційна майстерність стосується досягнення високої продуктивності за допомогою існуючих процесів і процедур шляхом зменшення помилок, усунення марних кроків тощо. Ключова відмінність полягає в тому, що внесення цих граничних удосконалень принципово не змінює способу роботи, що призводить до незначного прогресу. Щоб по-справжньому досягти операційного прориву, суб'єкт господарювання повинен принципово переосмислити, як виконувати процедури та завдання.

Найчастіше оперативні інноваційні зусилля починаються як низові рухи, якими керують менеджери, що постійно знаходяться в пошуку та використанні можливостей операційних інновацій. Після того, як вище керівництво переконується, що оперативних інновацій варто домагатися, суб'єкту господарювання потрібно зосередити свої зусилля. Оскільки операційна інновація за своєю природою руйнівна, вона повинна бути зосереджена в тих видах діяльності, які найбільше впливають на стратегічні цілі підприємства.

Реалізацію процесу маркетингу в комерційно-підприємницьких суб'єктах господарювання можна поділити на три рівні: корпоративний рівень, на якому визначається маркетингова (виробнича) орієнтація управління, формуються маркетингові складові корпоративної культури; функціональний (операційний) передбачає деталізацію загальних планів, конкретизацію завдань, пов'язаних з комплексом маркетингу, визначення виконавців і методи втілення планів і стратегій у життя; рівень реалізації, що передбачає здійснення конкретних маркетингових заходів, досліджень.

В операційній системі під інноваціями розуміють будь-які зміни умов у її структурі й функціях. Інновації в операційному менеджменті можна поділити на сприятливі, нейтральні, несприятливі. Ефективна операційна система повинна максимально використовувати сприятливі інновації, надавати сприятливий характер нейтральним інноваціям і мати можливість відокремитися, хоча б частково, від несприятливих інновацій. Не всі сприятливі інновації забезпечують довготермінову стабільність операційної системи. Може виникнути дисбаланс функцій і підрозділів системи. У зв'язку з цим виникає потреба у виокремленні сприятливих стабілізуючих і сприятливих дестабілізуючих інновацій.

Упровадження інновацій у виробництво припускає підвищення віддачі та отримання від цього економічної вигоди, тобто інновації мають продемонструвати свою економічну ефективність. Важливо розуміти, що інновація як така не має об'єктивної цінності. Економічної цінності інновація набуває лише в процесі її застосування. Впровадження інновацій є одним із найважливіших чинників, що впливає на якість операційного менеджменту, оскільки особливістю якісного операційного менеджменту є постійний розвиток операційної системи суб'єкта комерційно-підприємницької діяльності, а без розроблення й упровадження інновацій в їхню маркетингову діяльність це неможливо. Сучасні суб'єкти господарювання сприймають маркетинг не як окрему функцію внутрішньофірмового управління, а як концепцію управління підприємством у

цілому. Інноваційний маркетинг припускає інноваційне управління суб'єктом господарювання з орієнтацією на ринок.

С. М. Ілляшенко – вітчизняний основоположник концепції інноваційного маркетингу – розглядав її як проміжну між концепцією маркетингу та соціально-етичного маркетингу й визначив детально факти, які доводять існування та необхідність виділення в окрему концепцію ведення бізнесу інноваційний маркетинг [1].

Поява маркетингу інновацій зумовлена, по-перше, об'єктивними, незалежними від маркетингової діяльності обставинами (глобальні умови розвитку конкуренції на світових ринках, перспективні обставини переходу до інноваційних технологій, ринкові обставини, що вимагають розвитку інноваційної діяльності), по-друге, власне маркетинговими обставинами, які «визначаються необхідністю як розвитку маркетингу в цілому, так і формуванням специфічних маркетингових підходів». Його особливості зумовлені двома факторами: наявністю нових продуктів; наявністю нових операцій (технологій), що виставляються на продаж [2]. Маркетингові інновації можуть виступати окремим товаром, бути технологією інноваційного маркетингу, а також бути наслідком інших видів інновацій [3].

Операційний маркетинг-менеджмент є вирішальним чинником у підвищенні ефективності діяльності суб'єктів комерційно-підприємницької діяльності, особливо на висококонкурентних ринках. Товар, що має високі маркетингові характеристики та прийнятну ціну, повинен бути пристосований до звичок цільових споживачів, відповідати їх очікуванням і мати комунікаційну підтримку. Операційний маркетинг необхідний для отримання комерційно-підприємницької вигоди від високих маркетингових характеристик товару.

Незважаючи на те, що частина операційної діяльності підприємства з обмеженим режимом доступу, ринкові умови вимагають гнучкості та оперативності управління стосунками з клієнтами. Зважаючи на це суб'єкти комерційно-підприємницької діяльності мають активно займатися маркетинговою діяльністю, широко використовуючи аналітичні інструменти, які є перспективним напрямком операційного управління комерційно-підприємницької діяльності.

Практичну реалізацію планів з інноваційного розвитку економіки, безумовно, повинен взяти на себе бізнес. Але щоб суб'єкти комерційно-підприємницької діяльності почали якісно рухатися в цьому напрямку, на наш погляд, необхідно дотримання ряду умов, а саме: сприятливі внутрішні (стан суб'єктів агробізнесу) й зовнішні (кон'юнктура ринку та інші зовнішні чинники) умови, підготовка і формування менеджменту, здатного впроваджувати інновації в суб'єктах комерційно-підприємницької діяльності й, звичайно, певна стабільність на політичному та макроекономічному рівнях для додання суб'єктам агробізнесової діяльності впевненості у майбутньому.

На сьогодні недосконаліми є механізми реалізації нововведень і доведення інноваційних процесів до логічного завершення й, перш за все, це стосується створення необхідних умов всередині суб'єкта господарювання. Як правило, рішення даних завдань функціонально покладається на інноваційний менеджмент. Однак якими б привабливими і цінними не були інноваційні стратегії та інноваційні розробки суб'єкта комерційно-підприємницької діяльності, якщо вони не будуть перекладені на мову операцій, вони не будуть доведені до логічного завершення. На перший погляд, інновації та операції не сумісні, проте творчість і рутина в інноваціях тісно переплітаються впродовж усього циклу, що перетворює їх у бізнес-процес. Виникає необхідність у

створенні механізму ув'язки інноваційних розробок з операційною діяльністю в єдиному безперервному процесі, в якому вони повинні мати рівнозначну роль у досягненні цілей суб'єктів комерційно-підприємницької діяльності. Управління інноваціями має принципові відмінності від управління операціями. Основні показники, за якими вони відрізняються, це ступінь визначеності (повноти і достатності інформації), програмні цілі, шляхи їх досягнення, фактор часу в отриманні результату й створення доходів, цінностей або можливостей тощо. Визначення чітких рамок для різних робіт в управлінні інноваціями не настільки значуще, як в управлінні операціями, але навіть процес відкриття нового знання прагне до відпрацьованої процедурності, знижує невизначеності у дослідженнях і витрати часу. Навіть послідовність процесів навчання, побудови нових гіпотез, їх тестування й створення нового знання – це вже певна впорядкованість, що відображає вплив операційного менеджменту. В даний час операційний менеджмент поширюється не тільки на процеси виробництва та їх забезпечення, а й на наукові дослідження й розроблення, проектування та дослідне виробництво. Але найбільш значущою загальною характеристикою інновацій та операцій є орієнтир на досягнення цілей суб'єктів господарювання, інакше вони втрачають сенс свого існування.

Такі цілі інноваційного менеджменту, як гнучкість і витрати, збігаються з основними цілями операцій. У процесі операційної діяльності суб'єкти господарювання повинні оптимізувати і пристосувати бізнес-процеси для постійно мінливого мікро- і макромаркетингового середовища. В реалізації інноваційних бізнес-проектів відбувається аналогічна ситуація, коли кінцевий результат, прописаний у плані, може не відповідати отриманому за підсумками виконаної роботи, доробок і змін, які треба було внести за час роботи над проектом. Важливим пунктом є витрати. Як і в операціях, коли ефективність досягається шляхом раціоналізації операційних витрат, так і в інноваційній діяльності, одним з першорядних факторів є вартість проекту. Однією з цілей інноваційного менеджменту є використання нового обладнання, нових технологічних процесів. Цю інноваційну мету можна реалізувати тільки якщо співвіднести її з операційними принципами, такими, як якість і надійність. Цим двом характеристикам має відповідати обладнання, яким ми замінюємо старі технології, і товар або послуга. Процеси всередині суб'єкта господарювання, які ми розробляємо для реалізації й функціонування проекту реіновації, повинні бути якісно відбудованими й надійними для безперебійного функціонування суб'єкта комерційно-підприємницької діяльності. Крім того, необхідно виділити ще одну мету операційного менеджменту – адаптацію інновацій. Дана мета повинна безпосередньо визначати порядок операційної діяльності менеджменту суб'єкта комерційно-підприємницької діяльності відносно практичної реалізації інноваційного потенціалу. Іншими словами, необхідно створювати механізми ув'язки інноваційних різноманітностей з конкретними операціями. Цільова підсистема системи інноваційного менеджменту складається з двох компонентів: формування портфеля нововведень (який повинен наповнюватися переважно своїми наукомісткими розробками, винаходами, патентами, іншими радикальними нововведеннями формування) та портфеля інновацій. Нововведення можуть бути придбаними, власного розроблення, накопичені у власному фонді, впроваджені (тобто переходити в інновацію) у власному виробництві або для продажу. Портфель інновацій являє собою стратегічний план упровадження нововведень, який в основному складається з чітких процесів існуючого операційного менеджменту.

**Висновки.** Ефективність операцій є важливою характеристикою операційної системи. В процесі інноваційного розвитку одним з найважливіших чинників є створення необхідних умов всередині суб'єкта господарювання. Завдання операцій полягає в тому, щоб довести інноваційні розробки до їх безпосередньої реалізації в комерційно-підприємницькій діяльності й забезпечити їх подальше ефективне функціонування. У зв'язку з цим виникає нагальна необхідність для створення конкретних механізмів реалізації інновацій всередині суб'єкта комерційно-підприємницької діяльності та ув'язки процесів з існуючими і з новостворюваними операціями.

**Conclusions.** Thus, operation efficiency is an important feature of the operating system. In the process of innovative development, one of the most important factors is the creation of the requires conditions within the business entity. The task of operations is direct implementation of the innovative developments in commercial and entrepreneurial activity and ensuring their further effective functioning. In this regard, there is an urgent need to create specific mechanisms for innovations implementation within the business entity and processes coordination with existing and newly created operations.

#### Список використаної літератури

1. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. проф. С. М. Ілляшенка. Суми: Папірус, 2014. 480 с.
2. Белоцерковская Н. В., Иванченко О. П. Маркетинговые инновации: подходы, виды, содержание и внедрение. Вестник ОГУ. 2014. № 4 (165). С. 207–214.
3. Ілляшенко Н. С., Рудь М. П. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. Ефективна економіка. 2017. № 6.

#### References

1. Marketynhovi aspekty upravlinnya innovatsiynym rozvytkom: monohrafiya / za red. prof. S. M. Ilyashenka. Sumy: Papirus, 2014. 480 p.
2. Belotserkovskaya N. V., Yvanchenko O. P. Marketynhovye ynnovatsyy: podkhody, vydy, sodержanye y vnedrenye. Vestnyk OHU. 2014. No. 4 (165). P. 207–214.
3. Ilyashenko N. S., Rud M. P. Marketynhovi innovatsiyi v innovatsiyiniy diyalnosti pidpryyemstv Ukrayiny. Efektyvna ekonomika. 2017. No. 6.