

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного



ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПУЛЬСИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

монографія



Запоріжжя, 2025

*Рекомендовано Вченою радою Таврійського державного агротехнологічного
університету імені Дмитра Моторного
(протокол №2 від 1 жовтня 2025 року)*

Авторський колектив: *Нехай В.В., Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р.,
Вороніна Ю.Є., Агєєва І.В., Кравець О.В.,
Горбова Н.А., Сидоров Я.О., Лютіков П.С.,
Максименко А.Г., Вуйченко М.А., Половинкіна Р.Ю.*

Рецензенти:

Перебийніс В.І., доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, член правління Співки економістів України

Махсма М.Б., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Зайка О.В., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи

Ф 79 **Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку:**
монографія / за заг. ред. В.В. Нехай. Запоріжжя : ФОП Однорог Т.В., 2025. 250 с.

ISBN 978-617-7823-83-3

Монографія «Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку» є практично орієнтованим дослідженням, яке пропонує системне бачення післявоєнної відбудови України. Її положення мають високу прикладну цінність для органів влади, громад, підприємств, науковців і освітян. Розділи монографії висвітлюють: нові підходи до державної регіональної політики, які сприяють збалансованому розвитку територій, інноваційні рішення для управління міськими просторами у контексті євроінтеграції, шляхи модернізації публічної служби та підвищення її ефективності, інструменти продуктивного менеджменту в умовах невизначеності, маркетингові засоби антикризового управління підприємствами, використання математичних методів у плануванні та управлінні підприємством.

Завдяки форсайтному підходу, запропоновані ідеї можуть слугувати підґрунтям для стратегічних рішень на національному та місцевому рівнях. Монографія є корисним ресурсом для всіх, хто працює над стійким і прогресивним майбутнім України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ.....	6
1.1. Концепції функціонування соціально-відповідального суспільства.....	6
1.2. Розвиток територій як пріоритетний напрям державної регіональної політики....	12
1.3. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні	18
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМИ ПРОСТОРАМИ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	24
2.1. Євроінтеграція як інструмент реформ у сфері публічного управління після війни.....	24
2.2. Державні механізми та інноваційні підходи до сталого розвитку громад у післявоєнний період у контексті Євроінтеграції.....	32
2.3. Діджиталізація державного управління: виклики та перспективи впровадження в Україні.....	38
2.4. Цифрові steam-рішення для управління міськими просторами: екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку	45
РОЗДІЛ 3 АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	51
3.1. Теоретичний аспект дослідження правового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічного управління	51
3.2. Сучасний стан правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.....	63
3.3. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в повоєнний період	66
3.4. Передумови переосмислення меж відповідальності за поширення думок, які принижують честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців.....	75
3.5. Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби	83
3.6. Обмеження повноважень виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю	88
РОЗДІЛ 4 ЗАСАДИ ПРОДУКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	98
4.1. Забезпечення продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу: ідеї та виклики	98

4.2. Формування позитивної ділової репутації організації через сучасні інструменти публік релейшнз	103
4.3. Самоменеджмент – фактор професійного успіху менеджера.....	114
4.4. Тайм-менеджмент - інструмент ефективного використання часу менеджера	120
4.5. Аспекти корпоративної культури в організації	125

РОЗДІЛ 5 МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. Маркетингові засади антикризового управління підприємством.....	131
5.2. Функціональне значення маркетингу для антикризового управління підприємством.....	134
5.3. Створення ринкових переваг підприємства. Метод «маневру» у стратегічному управлінні	144
5.4. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств	152

РОЗДІЛ 6 РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

6.1. Правове забезпечення підтримки та розвитку аграрного сектору економіки у воєнний час та в період повоєнного відновлення	159
6.2. Теоретичні та практичні аспекти правового регулювання діяльності аграрних холдингів в Україні.....	161
6.3. Використання математичного апарату при плануванні та прийнятті управлінських рішень на підприємствах сільського господарства	169
6.4. Обґрунтування моделей породно-сорткової структури для великих спеціалізованих садівницьких підприємств	189

ВИСНОВКИ

СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....

СПИСОК АВТОРІВ

204 220 248

РОЗДІЛ 5 МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

(д.е.н., професор Вікторія Нехай)



5.1. Маркетингові засади антикризового управління підприємством (д.е.н., професор Вікторія Нехай)

Антикризове управління підприємством на ринкових засадах передбачає планування, здійснення та корегування порядку втілення управлінських маркетингових інструментів, серед яких відповідальне місце займає блок аналітичних. Вид їх якості та послідовності здійснення залежить якості отриманої інформації та відповідності ситуації управлінського рішення.

Відправною функцією у групі аналітичних є дослідження стану ринку, тобто того середовища, в якому має намір діяти підприємство. Відомий спеціаліст з маркетингу Ханс Хершген зазначає: «Особливо важливо враховувати зростання сукупного суспільного продукту, національного доходу, реальних доходів населення, купівельної спроможності, темпів інфляції, рівня безробіття. На маркетинг надають сильний вплив дії держави у сфері економіки, такі як встановлення рівня банківського відсотка за вкладами, регулювання грошової маси, податки, митні тарифи тощо» [1, с. 13]. Ці обставини належать до макроекономічних умов. До якої галузі не належало б підприємство, ці умови необхідно враховувати.

Так, галузь сільськогосподарського машинобудування розвивається у взаємозв'язку з усім машинобудівним комплексом, металургією, сільським господарством та іншими галузями. Таким чином, тенденції розвитку цих галузей також мають бути відомі та враховані. Крім того, Ганс Хершген називає такі умови, що визначають стан ринку: соціально-культурні, технологічні, політико-правові та, нарешті, кліматичні та географічні умови, інфраструктуру регіонів. Ці умови є особливо актуальними для сільськогосподарського машинобудування. Крім того, для зазначеної галузі доречно доповнити цей перелік знаннями про тенденції та пріоритети у розвитку садівництва, виноградарства, зернового господарства, бурякового господарства, тваринництва [2].

Наступна функція – аналіз покупців. Завдання маркетингу товарів сільськогосподарського машинобудування у тому, щоб із значної частини потенційних покупців певних типів машин і устаткування сегментувати обрати таку групу, яка за оптимальних комерційних зусиль активніше, у порівнянні з іншими, обирає запропоновану продукцію. Для товарів виробничого призначення, до яких відноситься продукція сільськогосподарського машинобудування, критеріями сегментації є такі:

- величина та фінансові можливості підприємств-покупців;
- обсяги закупівель;
- специфіка виробництва;
- вимоги до організації післяпродажного обслуговування та сервісу;
- ділова репутація підприємств-покупців.

Група авторів у роботі «Промисловий маркетинг», аналізуючи купівельне середовище різних видів товарів, характеризує сучасний стан ринку «індустріальних товарів»: «Зростають взаємні неплатежі підприємств та їхня заборгованість з постачання деталей, напівфабрикатів та обладнання. Скорочення ефективного попиту індустріальні товари ставить серйозні перепони по дорозі розвитку маркетингу: "... Обмежена платоспроможність населення призводить до зміни структури споживання... Підприємства- споживачі, позбавлені бюджетних дотацій і змушені купувати необхідні матеріали та устаткування з допомогою своїх чи позикових коштів, прагнуть отримати максимально якісний товар за мінімальну ціну. У разі успіх виробника великою мірою залежить від знання особливостей ринку України і правильного вибору маркетингової стратегії, що дозволяє завоювати цільового споживача з урахуванням використання своїх конкурентних переваг» [3, с. 44].

Подібно до вивчення попиту на продукцію підприємства досліджується та аналізується товарна структура ринку для встановлення ступеня задоволення потреби в продукції, подібної до тієї, яку виробляє чи має намір виробляти підприємство та постачати на досліджуваний ринок: технічний рівень та якість, стандарти, систему сервісу тощо. Результатом дослідження має бути висновок про можливі обсяги реалізації на досліджуваному ринку, що дозволить уникнути значних фінансових втрат під час просування продукції.

Для проведення аналізу конкурентного середовища (наступна функція) досліджується наявність та можливості реальних та потенційних конкурентів підприємства: їх становище на ринку, імідж, цілі, фінансові та виробничі можливості, стратегії та ін. Володіючи такими даними, керівництво може оцінити конкурентоспроможність підприємства та товару, а в перспективі, виявити резерви для підприємств, що перебувають у стадії виживання, якісна інформація подібного роду допоможе уникнути краху. Підприємства сільськогосподарського машинобудування України, які зараз у пошуку нових ринків збуту, постійно аналізують інформацію про конкурентів на ринку техніки для агропромислового комплексу. Цьому частково допомагає участь у створенні спільних постійних виставкових майданчиків, дилерських центрів.

Перш ніж розглянути функцію постачання підприємства ресурсами, слід зазначити, що під ресурсами підприємства розуміється таке:

- основні фонди;
- матеріальні ресурси;
- робоча сила;
- фінансові ресурси.

Організація матеріально-технічного постачання – найважливіша складова забезпечення виробництва. За істинно ринкових відносин постачання підприємств сільськогосподарського машинобудування з державних фондів практично відсутнє. Виняток становлять лише держзамовлення, що забезпечуються сировиною, матеріалами та комплектувальними виробами за твердими цінами. Прикладом є державне підприємство «Гідромаш» (м. Мелітополь Запорізької області), яке працює виключно на держзамовлення. Здебільшого підприємства забезпечують себе необхідними ресурсами самі. Пошук їх раціонально було б покласти на службу маркетингу, оскільки вона повинна володіти інформацією не тільки про ринок виробленої продукції, а й тенденції та стан ринків сировини, які можуть істотно впливати на хід продукції, що виробляється, і змінити становище підприємства - виробника. Подібна інформація необхідна під час планування виробництва та забезпечення.

Переходячи до розгляду наступної функції з-поміж аналітичних (аналіз партнерського середовища) відзначимо, що маркетинговими посередниками вважаються фірми, які надають допомогу в просуванні, збуті та розповсюдженні товарів підприємства. До них відносяться фірми, що надають маркетингові послуги, торгові посередники, кредитно-фінансові установи, тобто фірми, що організують товарорух. Дослідження посередницького середовища підприємства передбачає регулярне проведення оцінки діяльності таких фірм.

Маркетингові посередники - це підприємства, які здатні виконати ту частину маркетингових функцій, яка не може бути виконана безпосередньо на підприємстві через трудомісткість, високу вартість первинних даних та ін. Найчастіше підприємства вдаються до послуг рекламних агентств [4].

Торгові посередники здійснюють діяльність із продажу товарів та послуг. Організація торгівлі з допомогою має такі переваги: торгівля ведеться професіоналами, що мають виходами певні ринки, передбачувані витрати збуту, т.к. під час укладання договору обумовлюються комісійні. Найбільш популярним для машинобудівних підприємств і, зокрема, сільськогосподарського машинобудування є такий вид посередництва, як дистриб'ютори. Вони набувають техніки у виробника, а потім продають її споживачам свого регіону обслуговування [5,6]. Зазвичай, такий продаж супроводжується сервісним обслуговуванням, яке допомагає налагодити виробник техніки. Саме з таким типом посередників співпрацюють підприємства

сільськогосподарського машинобудування України та аналіз їх можливостей, сфер впливу, партнерського іміджу є важливим інструментом ефективного управління.

Наступна функція маркетингу-здійснення збутової політики передбачає планування та формування каналів збуту товарів підприємства за прямим або непрямим методом. Прямий метод передбачає організацію магазинів, збутових складів, демонстраційних залів, станцій та центрів технічного обслуговування безпосередньо самим підприємством, тобто торгівлю через власну збутову мережу. При непрямому способі торгівля виробляється через посередників. Для великих підприємств сільськогосподарського машинобудування характерний комбінований метод збуту, тобто організація власної збутової мережі в поєднанні з торгівлею через посередників [7].

Забезпечення комплексної реалізації функцій маркетингу дозволяє підприємствам забезпечити алгоритмічну послідовність дій в рамках господарської програми діяльності, забезпечує відповідність управлінських рішень, що ґрунтуються на релевантній аналітичній інформації, тенденціях та кон'юктурі ринку.



5.2. Функціональне значення маркетингу для антикризового управління підприємством (д.е.н., професор Вікторія Нехай)

Організація маркетингової діяльності розв'язує таке комплексне завдання, як функціональна координація у антикризовому управлінні через поінформованість та підпорядкованість загальній меті діяльності підприємства.

Ефективна комплексна функція маркетингу забезпечується у вигляді компетентного керівництва з боку ринково орієнтованої управлінської ланки підприємства. Водночас, комплексна функція маркетингу представляє добірку усіх його функцій: дослідження ринку, споживачів, товарів на ринку, внутрішніх можливостей підприємства, фірмової структури ринку, організація матеріально-технічного забезпечення, організація системи товароруку, провадження збутової політики, комунікаційної політики, планування, контроль маркетингової діяльності тощо.

Як показує досвід, повний комплекс функцій маркетингу на підприємстві є скоріш виключенням. На практиці у діяльності більшості підприємств різних галузей обмежуються лише функціями збуту, реклами, дослідження ринку. Повнота реалізації маркетингу може бути забезпечена лише втіленням повного комплексу його функцій, що й актуалізує стаття. Удосконалення маркетингового забезпечення управління на підприємствах є одним з напрямків розв'язання пріоритетних завдань удосконалення управління підприємствами та розвитку економіки України.

Дослідженню функціонального наповнення маркетингу у системі менеджменту підприємства були присвячені наукові праці таких науковців-економістів, як І. Акімової [1], С. Ілляшенко [2], Ф. Котлера [3,4], М. Рудь [2], Т. Васильєвої [4], С. Леонова [4], І. Макаренко Н. [4], Сірковська В. [4], Нехай [5-9] та багатьох науковців дослідників питань управління підприємствами.

З операційної точки зору ефективність маркетингу залежить від того, як на підприємстві розподіляється відповідальність за планування, збут, постачання та виконання інших маркетингових завдань. Цього питання торкалися роботи С. Ілляшенко [2], М. Рудь [2], В. Нехай [8,9] та ін. В роботах цих авторів поряд з іншими завданнями для маркетингу призначаються і такі, як раціональна організація служби маркетингу підприємств саме для забезпечення виконання інших функцій, що є актуальним завданням.

І. Акімовою визначається такий досвід: «...службі маркетингу передають переважно функції служби продажу, фінансового планування, логістики, поставок, організації культурної праці та відпочинку. Але при цьому вона не займається своїми безпосередніми функціями... Зведення всієї роботи служби до виконання лише окремих функцій. Наприклад, служба може бути наділена лише рекламними чи дослідницькими функціями. Внаслідок цього її робота може мати пасивний характер у тому випадку, якщо вона позбавлена функції планування, коригування курсу підприємства (скажімо, ціноутворення)» [1]. Це положення служби маркетингу відзначено практиком-генеральним директором консалтингової фірми «Маркетингові системи» О.В. Коліком. Крім того, він вказує на недоліки у створенні маркетингових служб на підприємствах, пов'язані з підбором кадрів, які покликані виконувати повний комплекс маркетингових функцій: залучення до роботи в службі «незайнятих людей» або тих, хто не впорався з попередньою посадою, відсутність адекватної системи мотивації співробітників служби маркетингу; невміння узгоджувати діяльність служби з роботою інших структурних підрозділів.

Більш детального опрацювання потребують питання ефективного функціонального наповнення служб маркетингу для створення теоретичної та практичної бази для ефективної інтеграції його у систему менеджменту підприємства.

Метою дослідження є узагальнення досвіду впровадження та функціонального наповнення маркетингової діяльності на підприємствах для розв'язання пріоритетних завдань удосконалення управління підприємствами та розвитку економіки України.

Для досягнення вказаної мети намічено та вирішено завдання узагальнення надбання науковців та практиків щодо маркетингового управління та ефективності здійснення функцій маркетингу у системі менеджменту підприємства. У процесі роботи над статтею використано такі наукові методи та підходи: емпіричний – при

дослідженні досвіду запровадження маркетингу на вітчизняних підприємствах, кореляційно-регресійного аналізу – при встановленні залежності результатів реалізації функцій маркетингу від витрат на їх здійснення, метод проекції – у процесі порівняння набутого підприємствами досвіду втілення функцій маркетингу на підприємствах.

Цілі служби маркетингу зводяться до задоволення потреб покупців та до зниження витрат за рахунок більш повного використання потенціалу підприємства та резервів його розвитку. Це призведе до забезпечення зростання продажів та отримання додаткового прибутку від результатів діяльності підприємства, що розглядається. З цього випливає, що маркетинг потрібно як головну функцію будь-якого підприємства. Всі інші підрозділи будуть певною мірою підпорядковані службі маркетингу. Її можна вважати оперативним штабом підприємства. Це положення служби прийнятне, зокрема, для підприємств сільськогосподарського машинобудування, що відрізняються складністю організаційних структур, що пояснюється складністю виробничо-збутового процесу.

Маркетинг як концепція управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства має ряд загальних функцій, властивих будь-якому типу управління: аналітичну, виробничо-збутову та функцію управління та контролю, які має реалізовувати відділ маркетингу. Відділ маркетингу займається комплексним дослідженням ринку, забезпеченням сталої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва, проведення науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт. Директор з маркетингу та його співробітники повинні спрямовувати на обирання вигідних ринків, налаштовувати менеджерів на подолання несприятливої ринкової ситуації, надавати ґрунтовні рекомендації щодо випуску товарів та прогнози ринків, розробляти та реалізовувати стратегію та тактику маркетингу.

Розглянемо приклад функціонування служби маркетингу українського підприємства ТОВ «Техностат». На цьому підприємстві маркетингова служба представлена начальником відділу маркетингу, заступником начальника та шістьма консультантами з маркетингу. Усі вони вивчають ринок збуту, його потреби, структуру. Кожен співробітник вивчає той об'єкт, який йому визначено, а потім шляхом узагальнення всієї інформації робить глибокий аналіз ринку та визначає основні напрямки розвитку маркетингу. Здійснюється також комплект функцій управління та контролю. Недоліком можна назвати відсутність механізму визначення ефективності маркетингових рішень, маркетингових операцій, і навіть роботи персоналу служби маркетингу та інших служб, що у реалізації цих операцій. Однак це недолік і багатьох інших служб і пов'язаний він із недостатньою вивченістю відповідності внеску маркетингу у досягнення цілей підприємства.

Щоб довести, що маркетинг, підвладний впливу низки чинників макро і мікросередовища, сам є чинником, що надає позитивний вплив на показники діяльності підприємства, необхідно застосувати певний математичний апарат, провести аналіз і виявити силу впливу витрат на маркетинг на прибуток від реалізації продукції. З цією метою проведемо кореляційно-регресійний аналіз залежності показників підприємства сільськогосподарського машинобудування ТОВ «Техностат» (таблиці 5.1, 5.2). Фактично, комерційна служба цього підприємства, при організації якої використано функціональний та регіональний принципи, за обсягом функцій виконує весь комплекс функцій маркетингу підприємства.

Зазначимо, що зазначені показники є вирішальними: один для забезпечення функціонування служби маркетингу, інший для успішного функціонування підприємства.

Таблиця 5.1

Показники господарської діяльності ТОВ «Техностат», млн грн

Показники	роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Витрати на маркетинг	0	0,15	0,19	0,24	0,29
Дохід від реалізації продукції	13	20	22	25	28

Таблиця 5.2

Проміжні показники для кореляційно-регресійного аналізу

Показники для аналізу	роки					a
	2017	2018	2019	2020	2021	
X	0	0.15	0.19	0.24	0.29	0.87
Y	13	20	22	25	28	108
$X_i \cdot Y_i$	0	3.0	4.18	6.0	8.12	21.3
X_i^2	0	0.0225	0.0361	0.0576	0.0841	0.2
$X_i - \bar{X}$	-0.174	-0.0024	0.016	0.066	0.116	--
$Y_i - \bar{Y}$	-8.6	-1.6	0.4	3.4	6.4	-
$(X_i - \bar{X}) \cdot (Y_i - \bar{Y})$	1.5	0.04	0.006	0.22	0.74	2.506
$(X_i - \bar{X})^2$	0.03	0.0006	0.0003	0.004	0.013	0.0479
$(Y_i - \bar{Y})^2$	7.96	2.56	0.16	11.56	40.96	129.2
$\sum Y_i$	12.9	20.4	22.4	24.9	27.4	-
$\sum (Y_i - \bar{Y})$	-8.7	-1.2	0.8	3.3	5.8	-
$\sum (Y_i - \bar{Y})^2$	75.69	1.44	0.64	10.89	33.64	122.3

$$\bar{X} = 0,174$$

$$\bar{Y} = 21,6$$

Коефіцієнт кореляції:

$$r_{xy} = \frac{\sum (X_i - \bar{X}) \cdot (Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \cdot \sum (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (5.1)$$

На основі даних таблиці отримуємо дані:

$$r_{xy} = \frac{2,506}{2,542} = 0,98$$

Коефіцієнт детермінації:

$$R_{xy} = \frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{\sum (Y_i - \bar{Y})^2} \quad (5.2)$$

$$Y = \epsilon_0 + \epsilon_1 \cdot \bar{X} \text{ загальне рівняння регресії} \quad (5.3)$$

Параметри рівняння:

$$\epsilon_0 = \bar{Y} - \epsilon_1 \bar{X} \quad (5.4)$$

$$\epsilon_1 = \frac{\sum X_i Y_i - n \cdot \bar{X} \cdot \bar{Y}}{\sum X_i^2 - n(\bar{X})^2} \quad (5.5)$$

Використовуючи дані таблиці, отримуємо такі значення:

$$\epsilon_1 = \frac{21,3 - 5 \times 3,76}{0,2003 - 5 \times 0,03} = \frac{2,5}{0,05} = 50$$

$$\epsilon_0 = 21,6 - 50 \times 0,174 = 12,9$$

$$Y_1 = 12,9 + 50 \cdot 0 = 12,9$$

$$Y_2 = 12,9 + 50 \cdot 0,15 = 20,4$$

$$Y_3 = 12,9 + 50 \cdot 0,19 = 22,4$$

$$L \\ Y_4 = 12,9 + 50 \cdot 0,24 = 24,9$$

$$L \\ Y_5 = 12,9 + 50 \cdot 0,29 = 27,4$$

Коефіцієнт детермінації (R_{xy}) показує наскільки сильно фактор x впливає на фактор y у порівнянні з випадковими (іншими) факторами. За даними таблиці отримуємо:

$$R_{xy} = \frac{122,3}{129,2} = 0,94$$

Аналізуючи отримані результати, можна дійти невтішного висновку, що реалізація продукції перебуває у досить великій залежності від величини витрат на маркетинг: коефіцієнт кореляції дорівнює 0,98, що свідчить про сильний лінійний зв'язок між зазначеними показниками. Крім того, коефіцієнт детермінації дорівнює 0,94, що свідчить про сильну пряму залежність показника доходу від реалізації продукції ТОВ «Техностат» від витрат цього підприємства на маркетинг порівняно з іншими показниками.

Серед функціонуючих в даний час маркетингових структур підприємств сільськогосподарського машинобудування розрізняються інтегровані та неінтегровані. Інтегровані здійснюють свою діяльність скоординовано, у комплексі з діяльністю інших підрозділів, а керування ними здійснюється централізовано. Неінтегровані маркетингові структури є підрозділи підприємства, діяльність яких не скоординована. Цілком зрозуміло, що є більш прийнятною інтегрована маркетингова структура, що виражається в об'єднанні зусиль для досягнення спільної мети підприємства. На жаль, в даний час значна кількість підприємств галузі поки що не інтегрували маркетингові функції до системи менеджменту, а це означає, що прийнята ними форма впровадження маркетингу не є досконалою.

Відділ маркетингу на підприємствах сільськогосподарського машинобудування має координувати всі аспекти його виробничо-збутової діяльності. Як правило, він має у своєму складі групи, які вивчають стан ринку сільськогосподарської техніки, а також ринків, які так чи інакше мають відношення до нього, тобто того середовища, в якому функціонує підприємство та вироблені ним товари. Крім того, у його складі групи, що займаються розробкою програм маркетингу, групи, що займаються просуванням товарів, групи, що налагоджують дота післяпродажне обслуговування тощо. Функції відділів маркетингу тісно пов'язані з функціями окремих ланок менеджменту: відділом

планування, фінансового відділу збуту (часто цей відділ вводять до складу відділу маркетингу) та іншими.

Взаємозв'язок менеджменту і маркетингу служить здійсненню комплексного підходу при вирішенні питань, що стосуються організації виробничо-збутової діяльності підприємств галузі, що є сполучною ланкою двох найважливіших частин економіки країни: сільського господарства та машинобудування для нього. Зв'язок цих галузей та взаємозалежність очевидні і цей факт накладає на організаторів впровадження маркетингу на підприємствах сільськогосподарського машинобудування додаткову частку відповідальності. Без умілого зіставлення очікувань сільських працівників та можливостей підприємства їх реалізувати цей процес навряд чи стане успішним. У цьому висновку криється глибокий зміст: якщо маркетинг підприємстві сільськогосподарського машинобудування буде організований таким чином, що продукція його постійно вдосконалюватиметься в напрямках поліпшення якісних показників та відносного зниження цін, що, власне, і очікується у фермерських господарствах, буде досягнуто найважливішої мети найповнішого задоволення потреб покупців разом із збільшенням прибутковості підприємства-виробника сільськогосподарської техніки [5,8].

У загальній системі менеджменту за ступенем застосування маркетингу на підприємствах розрізняють:

- збутовий маркетинг, головною метою якого є збутова діяльність: реалізація, реклама;
- функціональний маркетинг, змістом якого є реалізація основних функцій;
- координуючий маркетинг управління та координація таких напрямів діяльності підприємства як виробництво та реалізація на основі використання економічної інформації [3, 4].

При теперішньому стані застосування маркетингу на підприємствах сільськогосподарського машинобудування можна дійти невтішного висновку у тому, що найчастіше впроваджено розподільчий маркетинг. А це означає, що деякі методи його використовуються лише на стадії реалізації товару і не більше. Служба маркетингу, якщо така сформована для підприємства, практично є перейменованою службою збуту. Адже це лише один із підрозділів служби маркетингу в досконалому вигляді. Так, вказуючи на збутовий акцент маркетингової діяльності українських підприємств, І. Акімова наводить результати опитування керівників відділів маркетингу та директорів підприємств України щодо реалізації функцій маркетингу и констатує, що саме цей факт [1].

В ідеалі другий і третій ступеня зі списку ступенів застосування придатні для великого підприємства, якими є в більшості підприємства сільськогосподарського машинобудування, бути досконалою формою застосування маркетингу.

Зауважимо, що у разі усвідомлення гострої необхідності в маркетинговій підтримці діяльності підприємства, які не мають можливості створити власну службу маркетингу, вдаються до послуг спеціалізованих фірм поза підприємством, тобто аутсорсерів, які є фірмами-фахівцями з надання маркетингових послуг [5,6]. Вони організовують рекламні кампанії, вирішують проблеми просування товару, надають консультаційні послуги. Відрізняє такі фірми якість виконуваних робіт, високий рівень професіоналізму співробітників, розцінки. Діяльність їх може бути обмежена певним переліком послуг, що виконуються. Недоліком є те, що дослідження, які проводяться зовнішніми маркетинговими організаціями, здійснюються незалежно від конкретного підприємства, його умов, переваг, недоліків та інших обставин. Вони проводяться без урахування проблем, випускається з уваги ряд важливих обставин, які в попередніх (що проводяться для того ж підприємства в минулому) дослідженнях не були важливими. Також має місце ризик розголошення комерційної таємниці, оскільки незалежні дослідники не потребують її збереження. Ще один недолік низька оперативність: обставини, в яких перебуває підприємство, з часом та у зв'язку з певними внутрішніми та зовнішніми подіями змінюються і не завжди зовнішні маркетингові організації вносять своєчасні корективи у процес досліджень. Крім того, процес отримання маркетингової інформації підприємством не завжди керуємо, і вкладається у бажані терміни. За обставин, коли втрачається потреба у замовленої інформації, чи виникає потреба у інформації іншого плану (прикладно з фірмконкурентів припиняє своєї діяльності, що значно позначиться позиції підприємства), замовнику все-таки доведеться оплатити витрати маркетингової фірми відповідно до договору.

Маркетингові дослідження, проведені силами спеціаліста з маркетингу чи відділу маркетингу підприємства, також мають переваги і недоліки. Перші перебувають у зацікавленості у збереженні комерційної таємниці, в актуальності, комплексності, прихильності до обставин, у яких перебуває підприємство у різні періоди функціонування, у зацікавленості окремих працівників, зайнятих маркетинговими дослідженнями, поліпшення показників роботи свого підприємства [7]. Недоліки в тій же прив'язаності до підприємства, до конкретно позначених і звичних проблем, у недостатньому обліку новостворених змін кон'юнктури ринку, особливо тих, які опосередковано впливають на попит на продукцію підприємства, наприклад, досліджується ринок сільськогосподарської техніки і не враховується

інформація про стан ринку антикорозійних засобів, необхідних підтримки працездатного стану техніки.

Хоч би які методи маркетингових досліджень застосовувалися, позитивний результат гарантовано, проте слід визнати, що служба маркетингу у складі підприємства раціональніша, оскільки метою своєї діяльності має поліпшення показників господарської діяльності свого підприємства міста і слід їй планомірно і постійно. Маркетинг усередині підприємства виправдовує витрати та призначення, тому що є управлінською діяльністю, яка сприяє розширенню виробництва та торгівлі шляхом виявлення запитів споживачів у продукції підприємства та організації досліджень та розробок для задоволення цих запитів.

Фірма має розробити таку структуру служби маркетингу з урахуванням функціонального наповнення, яка дозволить проводити маркетингову роботу у повному обсязі, включаючи планування. «Якщо фірма дуже маленька, все маркетингові обов'язки може бути покладено одну людину. Йому буде доручено займатися і рекламними дослідженнями, і організацією збуту, і рекламою, і службою сервісу клієнтам. Цей працівник може називатися керуючим збутом, заступником з маркетингу чи директором маркетингу. У великій фірмі зазвичай працюють кілька фахівців у галузі маркетингу: продавці, що управляють збутом, дослідники маркетингу, фахівці з реклами, а також відповідальні за виробництво різних товарів, менеджери сегментів ринку та працівники служби сервісу для клієнтів. Здійсненням усіх маркетингових функцій керує відділ маркетингу» [8,9].

У переважній більшості підприємства сільськогосподарського машинобудування (що виробляють готову до експлуатації техніку та товари виробничого призначення) є великими, тому комплекс функцій маркетингу може реалізовуватись силами організованої усередині підприємства служби маркетингу. При цьому цілком допустимо та раціонально виконання деяких із них доручати, згідно з договором про співпрацю, незалежним фірмам-фахівцям. Це такі функції, як реклама (у складі функцій організації збуту, стимулювання збуту та формування попиту), аналіз джерел постачання ресурсів, аналіз товарів та послуг. Це відбувається зазвичай у випадках, коли витрати на оплату роботи такої фірми будуть нижчими за витрати на реалізацію заходів самотужки. У цьому не можна забувати, що функції будуть виконані професійно, оскільки маркетингові фірми є, зазвичай, спеціалізованими [10].

Постійним завданням маркетингової служби є відстеження підприємницького клімату у його динаміці. «Якщо підприємницький клімат сприяє успішної діяльності підприємства, то діяльність маркетингової служби має бути зосереджена над ринком вироблених товарів. Так само і справа з підприємствами сільськогосподарського машинобудування: зовнішнє середовище підприємств сприяє нормальному

функціонуванню, оскільки сільське господарство в стані очікування доступної та надійної техніки, законодавча база сприяє. Отже, увагу необхідно зосередити на положенні техніки, товарів виробничого призначення над ринку. Для цього необхідно, насамперед, знати особливості маркетингу товарів виробничого призначення для забезпечення раціональної організації служби маркетингу, з'ясувати стан та перспективи попиту на продукцію, що випускається, а також визначити завдання служби маркетингу» [11]. Для виявлення стану попиту та пропозиції необхідно проаналізувати ємність ринку, систему ціноутворення, динаміку цін, особливості роботи конкурентів та партнерів по бізнесу, канали збуту, споживчі властивості товарів, форми та методи комерційної діяльності, які використовуються конкурентами та ін.

Проблема ув'язування можливостей виробництва з можливостями реалізації товарів та послуг для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевого споживача, яка є проблемою впровадження повного комплексу функцій маркетингу виробничого підприємства, вивчена недостатньо і вимагає до себе серйозної уваги науковців.

На підприємствах сільськогосподарського машинобудування необхідно укомплектувати служби маркетингу кваліфікованими в питаннях сільського господарства, машинобудування й просування товарів виробничого призначення фахівцями, правильно розподілити між ними обов'язку для реалізації всього комплексу функцій маркетингу, наділити їх необхідними правами, створити прийнятні умови для роботи. Весь комплекс функцій служби представляє її як оперативний штаб з можливостями й правами коректування всього процесу виробництва й реалізації продукції підприємства. Таке положення служби маркетингу дає не тільки права. Насамперед, воно накладає відповідальність на керівників окремих ланок і служби в цілому за ринкову орієнтацію підприємства, конкурентноздатність виробленої продукції, стабільність у пошуку нових ідей.

Висновки. Ефективність маркетингу залежить від того, як на підприємстві розподіляється відповідальність за планування, збут, постачання та виконання інших маркетингових завдань. Зведення всієї роботи служби маркетингу до надання їй лише окремих функцій, а не усього його комплексу, стоїть на заваді повноцінній інтеграції маркетингу в систему менеджменту підприємства та отриманню значних результатів від управлінських рішень.

З досвіду первісного втілення маркетингу на підприємствах відомо, що цьому підрозділу передають переважно функції служби продажу і, як результат, його робота має пасивний характер, зводиться за функціональним змістом до служби збуту без ознак підприємницької ініціативи під час планування виробництва. Тобто, у повному розумінні суті діяльності маркетинг відсутній. Ще одним недоліком у створенні

маркетингових служб на підприємствах пов'язані з підбором кадрів, які мають виконувати повний комплекс маркетингових функцій, що позначається на рівні компетентності. Також слабкою ланкою можна вважати й те, що немає механізму визначення ефективності маркетингових рішень, маркетингових операцій, і навіть роботи персоналу служби маркетингу та інших служб, що задіяні у реалізації господарських операцій. Однак це недолік і багатьох інших служб підприємств.

Визначено, що саме можна визнавати за ефективний маркетинг у менеджменті підприємства, наведено конкретні кількісні показники, за динамікою яких можна оцінювати повноту функціонального забезпечення маркетингу, проаналізовано залежності показників діяльності підприємства сільськогосподарського машинобудування ТОВ «Техностат» за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Висновки аналізу: реалізація продукції перебуває у досить великій залежності від величини витрат на маркетинг: коефіцієнт кореляції дорівнює 0,98, що свідчить про сильний лінійний зв'язок між зазначеними показниками. Крім того, коефіцієнт детермінації дорівнює 0,94, що свідчить про сильну пряму залежність показника доходу від реалізації продукції ТОВ «Техстат» від витрат цього підприємства на маркетинг порівняно з іншими показниками.

Значна кількість вітчизняних підприємств поки що не інтегрували маркетингові функції до системи менеджменту, а це означає, що прийнята ними форма впровадження маркетингу не є досконалою. Звернення до аутсорсингу можна вважати на початкових стадіях вирішенням завдання повноцінного маркетингового забезпечення. У разі усвідомлення гострої необхідності в маркетинговій підтримці діяльності підприємства, яке не має можливості створити власну службу маркетингу, вдаються до послуг спеціалізованих фірм поза підприємством, тобто аутсорсерів. Вказано на недоліки й такого рішення.

Перспективним для подальших досліджень є пошук ефективних форм організації маркетингу та реалізації його ключових функцій на підприємствах різних галузей господарства.



5.3. Створення ринкових переваг підприємства. Метод «маневру» у стратегічному управлінні (д.е.н., професор Вікторія Нехай)

Стратегічне управління є невід'ємною складовою системи управління діяльністю виробничого підприємства в сучасних умовах. Його мета, завдання, місія цілковито залежать від того, наскільки сильним є положення підприємства серед конкурентів. Створення передумов та посилення позитивних детермінант цього

досягається, зокрема, розробленням сучасних моделей формування ринкових переваг на основі індивідуального комплексу управлінських заходів.

Щоб досягти ринкової стійкості на протидію перевагам конкурентів, слід володіти засобами отримання, обробки інформації, аналізу та представлення у зручному для прийняття обґрунтованих рішень вигляді. Таким чином система організації та управління підприємством має набути запасу міцності за рахунок модерації ринкових переваг, що покликане вирішувати такі важливі наукові та практичні завдання, як досягнення економічної безпеки діяльності у рамках системи управління його виробничо-господарською діяльністю.

Питанням стратегічного управління у період наростання конкуренції присвятили свої наукові роботи такі автори, як Т. Левітт [1], Н. Куденко [2], Д. О'Рейлі [7], Д.Гібас [7], А. Чернявський [8], В. Нехай [3-6] та багато інших закордонних та вітчизняних науковців, у працях яких започатковано розв'язання проблем управління підприємством.

Необхідність створення умов для прибуткової ринкової діяльності вітчизняних виробників, як запорука успішності системи управління підприємством, завжди цікавили науковців й практиків, однак, окремі аспекти вирішення проблем стратегічного управління, зокрема, визначення засад створення ринкових переваг підприємств-виробників, потребують постійної уваги та подальшого опрацювання.

Метою статті є визначення особливостей функціонування сучасних підприємств в умовах посилення конкуренції та обґрунтування необхідності удосконалення стратегічного управління шляхом створення ринкових переваг вітчизняних виробників з використанням новітніх методів управління.

Одним з найважливіших аспектів у процесі опанування ринком для підприємств, які виробляють засоби виробництва, є знання того, що цікавить та може зацікавити клієнта, тобто інше підприємство. Управлінському персоналу таких підприємств слід усвідомлювати, що не зважаючи на те, що потребують у засобах виробництва організації, тобто споживачі-підприємства й купують саме вони, рішення все ж таки приймають окремі особи, які виступають від імені цих підприємств. Тому, при вивченні потреб на промисловому ринку крім знань про потреби виробництва, що вміщують різні аспекти цього процесу, необхідні і знання про психологічні важелі прийняття рішення окремими особами, представниками підприємства. Поведінка промислового споживача відрізняється від поведінки людини, яка здійснює купівлю для власних потреб споживання – існують певні індивідуальні для підприємства обмеження, які передбачені принципами підприємства, особливостями асортиментної, маркетингової та торговельної політик керівництва.

Для удосконалення методології стратегічного управління та модерації ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва, на наш погляд, доцільним є використання методу «маневру» (авторська розробка) для практики побудови стратегії одержання ринкових переваг для підприємств, що дозволить встановити чинники, які спричинили сприятливу або несприятливу для них та їх продукції ситуацію, визначитись з засобами покращення положення підприємства та його продукції. Термін «модерація» (moderare) в перекладі з латинської означає «регулювати, приводити до рівноваги, управляти». Співвідношення певних осередків дозволяє обирати першочергові та дієві маркетингові заходи, спрямовані на підтримку належного збуту продукції, як результату індивідуальної стратегії.

Першочерговим у рамках методу «маневру» є побудова індивідуальної системи моніторингу клієнтів підприємств сільськогосподарського машинобудування. Для цього доцільно застосовувати базу даних клієнтів. На підставі дослідження діяльності підприємств різних галузей господарства, специфіки окремих видів діяльності з просування товарів обґрунтуємо доцільність формування бази даних для контрактної групи консолідованого маркетингу групи підприємств виробників засобів виробництва (далі – КГКМ) та формулювання завдань та можливостей її використання, а саме:

- моделювання можливого впливу пропозицій сільгосптехніки на потенціальних її покупців;
- уникнення невиправданих витрат на інформування тих клієнтів, які не є потенційними, переорієнтування на тих, що можуть зацікавитись товаром, або спроможні купити його;
- аналіз фінансових аспектів роботи з клієнтами з різними платіжними можливостями;
- додержання засобів контакту з посередниками, без яких неможливо обійтись (транспортні, митні);
- спрямованість на вузькі сегменти ринків з використанням конкретних пропозицій, уникання надлишкових витрат на ці сегменти;
- розробка програм налагодження відносин з потенційними покупцями. Оцінка джерел притягнення нових клієнтів;
- володіння «полем випробувань» для нових товарів.

У подальшій реалізації запропонованої моделі використаємо метод Теодора Левіта [1], який пропонує, вивчаючи поведінку промислових споживачів, звертати увагу на тактику постійних і потенційних постачальників в умовах налагодження стабільного збуту на прикладі підприємств виробників сільськогосподарської техніки та комплектувальних до неї. Обрану методику доцільно удосконалити описом обставин закріплення клієнта за певним постачальником сільгосптехніки (таблиця 5.3).

Технології створення потреби доцільно реалізовувати через пошук взаємозв'язку між товарами для стимулювання купівлі відразу декількох товарів, що виробляються одним підприємством сільськогосподарського машинобудування або членами однієї контрактної групи консолідованого маркетингу. Іншими словами, для покращення збуту сільгосптехніки важливим є створення ланцюгів цінності з огляду на те, що за використанням продукція підприємств галузі є гармонічною.

Якщо об'єктивно оцінити доповнення до положень Т. Левіта, то стає зрозумілим те, що існують певні труднощі у їх реалізації. Ці труднощі пов'язані, зокрема, зі значними фінансовими витратами на пошук інформації. Тому, вказані заходи доцільно реалізовувати за умов утворення спілок підприємств, які є виробниками сільгосптехніки.

При дотриманні вказаної тактики з'являється міцний зв'язок між виробником та споживачем сільгосптехніки. Перелік питань, які може вміщувати база даних про клієнтів, обумовлений специфічністю ринку товарів виробничого призначення та ще більшою специфічністю ринку сільгосптехніки.

Таблиця 5.3

Комплекс засобів посилення впливу на споживача сільськогосподарської техніки для налагодження довготривалого зв'язку між виробником і споживачем

Тип продавця	Тип торговельної операції		Засіб посилення впливу на споживача
	повторюється без змін	повторюється зі змінами	
Постійний продавець	Стимулювання до автоматичного поновлення збуту	Стимулювання до переходу від епізодичної купівлі до постійної	Контроль за додержанням усіх умов контрактів із постачальниками, усунення причин для відмов купувати
	Намагання збільшити свою частку ринку	Намагання збільшити свою частку ринку (розширення)	Диференціація продукції, погодження збуту з потребами клієнта
Потенційний (новий) продавець	Переконання клієнта в необхідності змінити постачальника	Підтримання в покупця намагання змінити постачальника	Підтримання інформаційного зв'язку
		Спроба ввійти в коло постійних постачальників	Тактика постійного пошуку й володіння інформацією про важелі купівлі
			Збирання інформації про претензії потенційного постачальника до посередників у збуті сільськогосподарської техніки

Джерело: удосконалено автором на підставі [1]

Доцільно, зважаючи на профільність продукції, що виробляється, знаходити відповіді на наступні питання для занесення в базу даних про клієнтів:

- 1) Загальна характеристика клієнтів (асортимент, що виробляється, технічна характеристика, імідж продукції та підприємства);
- 2) Для яких цілей клієнт здійснює купівлю (перепродаж, споживання);
- 3) Взаємовідносини з профільним ринком;
- 4) Наскільки часто клієнт вдається до купівлі техніки та розмір закупівельних партій;
- 5) Яким є стиль прийняття рішень;
- 6) Як організований маркетинг на підприємстві;
- 7) У чому полягає зацікавленість у взаємодії з маркетинговим об'єднанням;
- 8) Ступінь платоспроможності клієнта. Чи вдавався до банківських кредитів та інших форм запозичення грошових коштів у зв'язку з купівлею сільгосптехніки;
- 9) Які претензії виникали у клієнта до контрагентів, що не влаштовувало у виконанні угод щодо купівлі сільгосптехніки тощо.

Цей перелік може бути доповнений тими питаннями, необхідність у відповідях на які формує статус клієнта у базі даних. Враховуючи те, що серед проблем організації збуту є така, що маркетинг на практиці не є у достатній мірі озброєним ефективно орієнтованими методами та підходами до оцінки конкретної ситуації з виробленою продукцією, доцільним буде рекомендувати описаний нижче метод аналізу ситуації – «метод маневру». Назву взято з термінології військової справи, де під маневром розуміють певні стрімкі організовані дії для перемоги супротивника. Звісно, у практиці збуту продукції сільгоспмашинобудування під «супротивником» слід розуміти конкурента.

Зазначимо, що інформація від інтерв'юера має фіксуватись у вигляді відміток певних позицій у розробленій таблиці-анкеті (зразок – у таблиці 5.4). Це зручніше робити в електронній формі, що значно спростить процес обробки інформації.

Таблиця 5.4

Коди оцінки якості товару споживачами (розроблено автором)

Ситуація	Параметри		Не задоволені	Задоволені	Частково задоволені
Купували продукцію підприємства А	1	Технічні	11	12	13
	2	Сервіс	21	22	23
	3	Якість ведення переговорів	31	32	33
	4	Якість обслуговування під час постачань	41	42	43
	5	Ціна	51	52	53

Ситуація	Параметри		Не задоволені	Задоволені	Частково задоволені
Купували аналогічну продукцію іншого підприємства	6	Технічні	61	62	63
	7	Сервіс	71	72	73
	8	Якість ведення переговорів	81	82	83
	9	Якість обслуговування під час постачань	91	92	93
	10	Ціна	101	102	103

Сутність кульмінаційної частини методу полягає у тому, що коди осередків у сукупності формують актуальну характеристику ринкового положення продукту або фірми в цілому. Завдяки створенню комп'ютерної програми аналізу певного набору кодів осередків, результат може бути отриманий миттєво. До створення подібної програми доречно залучити експертів з-поміж практиків маркетингової справи, які при цьому повинні бути обізнаними у можливостях виробника.

Співвідношення певних осередків вказує на доречність конкретних заходів (таблиця 5.5), які покликані підтримати належний збут продукції. Комплекс заходів у залежності від співвідношення має бути розроблений та затверджений для використання за потреби, визначеної у результаті аналізу конкретної ситуації.

Наведена послідовність оцінки продукту є організаційною моделлю прийняття рішень. На практиці ж перелік критеріїв оцінки роботи може бути розширений шляхом деталізації оцінювальних факторів, що забезпечує більшу ймовірність якості управлінського рішення. Так, наприклад, серед сільгоспмашин та устаткування є начіпне обладнання для польових робіт, яке оцінюють з особливою ретельністю на предмет якості сталевих конструкцій і самої сталі. Комбайни, трактори та інші машини мають велику кількість якісних параметрів, які для аграріїв важливі і оцінюються індивідуально з огляду на певну кліматичну зону, характеристику ґрунту, вологість повітря та інші умови експлуатації.

Таким чином наведено зразок ситуації та можливі заходи. Більш релевантний опис залежить від конкретного виробу, сприйняття споживачем та обставин виробництва й продажу.

Таблиця 5.5

Типові маркетингові заходи для покращення збуту (розроблено автором)

Співвідношення кодів	Заходи
52, 102	не змінювати цінові параметри товару; вдатись до інших маркетингових заходів впливу на споживача;

Співвідношення кодів	Заходи
	диференціація продукції, урахування небажання покупців платити за особливості даного продукту та послуги, які його супроводжують
12, 61	підтримувати виробничі стандарти якості; не змінювати виробничу сировину та технології виготовлення; за умов участі у виставках та презентаціях робити наголос на функціональних пріоритетах продукції підприємства
32, 83	підтримувати та всебічно удосконалювати якість передконтрактної роботи
23, 71	втілювати заходи з подолання некомпетентності; покращувати сервіс шляхом технічного дооснащення, додержання строків виконання робіт; підвищення кваліфікації технічного персоналу
42, 92	підтримувати належну якість постачань; покращувати якість обслуговування
12, 23, 61, 71	залучення додаткових резервів (фінансових, технічних, управлінських) до покращення сервісу
83, 92, 102	підтримувати тісні зв'язки зі споживачем; розширювати коло постійних клієнтів; використовувати прямий маркетинг у налагодженні зв'язків

Опитування для підбору ситуаційних параметрів (осередків) не займе багато часу та зусиль, враховуючи те, що контакти зі споживачами та продавцями сільгосптехніки передбачені для контрактної групи консолідованого маркетингу у якості повсякденних і стабільних з використанням не лише прямих опитувань, а й телефонних бесід та електронного листування.

Основна суть використання методу «маневру» полягає у забезпеченні оперативності та адекватності рішень стосовно ситуації (позитивної або негативної стосовно обраних заходів з забезпечення повноцінного збуту продукції) та накопичення інформації. Забезпечення його базується на володінні актуальною інформацією. У рамках пропонованого методу доречним вбачається також реєстрація результатів його використання для здійснення корекції заходів.

За умов, коли підприємства самостійно розв'язують проблеми реалізації продукції, подолання конкурентних бар'єрів, отримання інформації про тенденції ринку сільгосптехніки супроводжується такими негативними факторами, як обмеженість інформації (лише покупці та користувачі техніки одного підприємства), невелика кількість респондентів, високі фінансові витрати на маркетинг.

В умовах співучасті у контрактній групі консолідованого маркетингу постійно має застосовуватись тактика пошуку та володіння інформацією про важелі купівлі, про претензії не лише до якості товару, а й до якості постачальників сировини для його виготовлення. Мають скластись сприятливі умови для моніторингу вибуття сільгосптехніки у сільськогосподарських підприємствах. Опосередкованим результатом очікувано може стати поступове перешкодження залежності від техніки іноземного виробництва, часткове виконання завдання імпортозаміщення. А найголовнішим результатом, наближеним до конкретного виробника — забезпечення загальної збутової концепції, побудованої на інтересах кожного з учасників і забезпечення довгострокової рентабельності виробничо-комерційної діяльності.

Вивчення поведінки промислових споживачів є завданням для маркетингологів-професіоналів, тому що характеристика таких споживачів підвладна індивідуальним обставинам діяльності кожного окремого підприємства. Коло знань, якими треба володіти, є специфічним, сконцентрованим на конкретних технологіях. Саме тому прямий маркетинг, який базується на близьких бізнес-контактах, може вирішити це завдання.

Стратегічне управління підприємств на ринку засобів виробництва має передбачати необхідність створення ринкових переваг. Розроблений автором та описаний метод «маневру» має застосовуватись комплексно, на засадах використання описаних та обґрунтованих методик зайняття сильної ринкової позиції та формування стратегій на основі доповненої моделі купівлі промислових споживачів Теодора Левіта з метою повнішого контролю ринку, нівелювання ризиків неповної реалізації продукту. Результатом впровадження даного методу очікується одержання ринкових переваг вітчизняних виробників засобів виробництва;

Авторська розробка стратегії контролю факторів ефективності збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування базується на інтерференції їх профілів за рівнями впливовості й керованості, що є актуальним з огляду на багатофакторність впливу.

Запропоновано комплекс засобів посилення впливу на споживача сільськогосподарської техніки для налагодження довготривалого зв'язку між виробником і споживачем на підставі доповнення моделі купівлі Теодора Левіта.

Розроблений автором метод «маневру» для практики стратегічного управління на сонові одержання ринкових переваг для підприємств виробників засобів виробництва дозволить встановити чинники, які спричинили сприятливу або несприятливу для них та їх продукції ситуацію, визначитись з засобами покращення положення підприємства та його продукції. Співвідношення певних осередків дозволяє обирати стратегічні пріоритети, спрямовані на підтримку належного збуту продукції.

Розроблений метод може бути корисним для використання виробничими підприємствами та господарськими об'єднаннями. Перспективним для подальших розробок є подальший розвиток методології досягнення ринкових переваг вітчизняної продукції у процесі стратегічного управління підприємствами на ринку засобів виробництва.



5.4. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств (д.е.н., професор Вікторія Нехай)

Формування науково-методологічних основ маркетингової підтримки збуту продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування є актуальною потребою. Сільськогосподарське машинобудування налічує багато підприємств – майже у кожному місті нашої індустріально-аграрної країни є принаймні один завод, приватне підприємство, торговельна організація з продажу сільгосптехніки. Набирає обертів практика створення малих виробничих підприємств. Зі збільшенням кількості підприємств збільшується й рівень конкуренції. На подолання її тиску на рівні окремого підприємства спрямовує маркетинг, організаційне оформлення якого має відповідати загальній стратегії діяльності підприємства.

Відсутність на рівні підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування ефективного маркетингового забезпечення збуту продукції та подолання конкуренції закордонних виробників аналогічних машино-технічних виробів актуалізує необхідність пошуку альтернативних напрямків розв'язання проблеми.

Дослідженню теоретичних, методичних і практичних механізмів управління діяльністю, розвитку інтегрованих структур бізнесу, організації менеджменту та маркетингу на підприємствах присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких Л. Балабанова [1], Ю. Митрохіна [1], Л. Михайлова [5], І. Ялдіна [2], Л. Мармуль [4], В. Нехай [6, 7, 9].

На думку І. Ялдіна «інтегрована структура бізнесу – це комплементарний пул компетенцій, функціонування якого пов'язане з організацією належної підтримки реалізації наявних компетенцій, що певним чином трансформує, й реалізацією стратегічного процесу. Інтегрована структура бізнесу – це комплементарний пул компетенцій, функціонування якого пов'язане з організацією належної підтримки реалізації наявних компетенцій, що певним чином трансформує, й реалізацією стратегічного процесу» [2]. Серед багатьох концептуально спрямованих визначень це

є таким, що характеризує не лише суть, а й спрямованість будь-яких форм інтеграції на досягнення стратегічного успіху у бізнесі.

Поточнє практичну складову процесу інтеграції таке формулювання Саймона Джорджа: «Це об'єднана загальною ціллю і керована з єдиного центру сукупність юридичних осіб, така, що виступає у взаємодії з зовнішнім середовищем як економічно цілісне утворення і ведуча спільну діяльність на основі участі в капіталі або договірних контрактних відносин» [3, с. 34].

Логічна незавершеність формування цілісного уявлення про напрямки та форми збутової й маркетингової співпраці з метою забезпечення конвергентності на ринку виробництва вітчизняної сільгосптехніки обумовила актуальність дослідження та його мету.

Використовуючи метод індукції та співвідносячи досвід та показники діяльності окремих підприємств сільськогосподарського машинобудування з основою методик управлінської діяльності, доцільно створювати або корегувати форми взаємодії виробників, посередників та споживачів з урахуванням ринкових позицій та переваг. Метод індукції, який передбачає перехід від приватного до загального, використано в опрацюванні досвіду окремих господарських одиниць та їх підрозділів та використанні його для побудови нових інтегрованих структур бізнесу на основі ко-маркетингової методології.

Практичними методами, охарактеризованими у статті як такі, що ефективні у застосуванні при вирішенні проблем збуту, обрано методи конвергентності та косолідації, як основи інтеграції.

На тлі сучасних вимог ринку в управлінні підприємством виникає потреба в інтегрованому маркетингу, сутність якого полягає у поєднанні маркетингової місії усіх ланок діяльності підприємства. Він одночасно «виконує вимоги» виробника і споживача, тобто спрямовує всі відділи підприємства працювати на вироблення того продукту, якості якого мають задовольнити споживача та спонукати до купівлі. Маркетинг має розглядатись як глобальна функція, яка покликана визначати стратегічні напрями усієї виробничо-збутової діяльності підприємства сільськогосподарського машинобудування, стати центром відповідальності за її результативність.

Доволі звичним є те, що об'єднання з технічного та експлуатаційного обслуговування створюються для кращого управління виробничими витратами. Особливо це стосується витрат на різноманітну техніку. Діяльність об'єднання зі спільної експлуатації сільськогосподарської техніки може допомогти знизити капітальні та експлуатаційні витрати на техніку, відкрити доступ до сучасного, більш

продуктивного обладнання. Вочевидь, це веде до більш ефективного використання праці.

Підтримуючим фактором на шляху створення організацій консолідованого маркетингу для виробників та продавців сільськогосподарської техніки та комплектувальних вітчизняного виробництва, є потреба у сільськогосподарській техніці. Досліджуючи питання, пов'язані з технічною забезпеченістю сільського господарства нашої країни, професор Л. Мармуль вказує на те, що нагальним завданням для підприємств різних галузей є заміна застарілих засобів праці. «Результати досліджень показують, що економічно міцні підприємства з великими обсягами робіт мають комплектувати власний машино-тракторний парк, а економічно слабким, з невеликими обсягами робіт, доцільно кооперувати кошти для закупівлі техніки й використовувати її на міжгосподарській основі. Створення міжгосподарських безприбуткових кооперативів із технічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників є одним з раціональних шляхів оновлення машино-тракторного парку та підвищення ефективності його використання. Високопродуктивну, але кошкову техніку доцільно концентрувати саме в таких кооперативах або машино-технічних станціях» [4]. Зважаючи на сутність організацій консолідованого маркетингу, можна стверджувати, що вони можуть стати ще й альтернативою запропонованим кооперативам або машино-технічним станціям.

Роз'яснення поняття «консолідація» допоможе зрозуміти доцільність цього методу при спробах підвищення маркетингового впливу на удосконалення збуту. Консолідація (латинською «consolidatio», від con — разом, заразом і solido — ущільнити, укріпити, розвивати) – зміцнення чого-небудь, об'єднання окремих осіб, груп, організацій для посилення боротьби за загальні цілі. Також цей термін розуміють як «перетворення» та «узагальнення».

Важливо звернути увагу на такі поняття, як «об'єднання», «сполучення», «організація». Вони вказують на суть консолідації. Друга частина вказує на цілі — посилення боротьби за загальні цілі, тобто консолідація є сукупністю певних методів та діяльність з забезпечення перетворення такого, що вже існує, для того, щоб ті, що об'єднались, отримали можливості для посилення кожним своїх ринкових позицій.

Існують маркетингові терміни, які визначають різні форми маркетингової комунікації суб'єктів ринку, наприклад, багатоканальний маркетинг, омніканальний маркетинг, ко-маркетинг. Певні їх риси вказують на співпрацю у напрямку покращення умов реалізації продукції. Але вони передбачають співпрацю з обмеженістю певною функцією маркетингу або декількома функціями. При цьому усі зазначені терміни стосуються комунікаційної функції.

Багатоканальний (мультиканальний) маркетинг застосовують для взаємодії з клієнтом на різних платформах комунікацій (іноді прагнуть до якнайбільшої кількості) – соціальна мережа, сайт, продаж з торговельного місця тощо. Спілкування відбувається відокремлено, а діяльність ізольована.

Омніканальний (omni – все) маркетинг також передбачає здійснення функції реалізації товарів забезпеченням тісного зв'язку споживача з брендом. При цьому використовуються усі можливі канали, які мають володіти та надавати клієнту повну інформацію, реалізовувати загальну концепцію бренду.

Останнім часом у практиці організації маркетингу набуває поширення ко-маркетинг (англійською «co-marketing», як мережева форма взаємодії та породження так званої парадигми мережевого маркетингу (англ. Network Marketing). При створенні цього терміну використовувалось «cop (англ.) — разом». «Концептуальна основа для створення ко-маркетингових спілок базується на розумінні та визнанні того факту, що успіх однієї компанії частково може залежати від діяльності іншої. Тоді про бренд говорять не лише товари фірми, а й її партнерів. Правильно обране співробітництво здатне значно підвищити вартість марки» [6, 7, 9]. Ко-маркетинг має місію групової роботи на покращення іміджу бренду.

«Використання методології ко-маркетингу для компаній породжує різні формати ко-маркетингової взаємодії: подвійний брендинг (dual branding), крос-маркетинг (cross-marketing), коаліційна програма лояльності (coalition loyalty program), ко-брендинг (co-branding). Вони визначають положення компаній у відношенні один до одного з точки зору цілі інтеграції маркетингових взаємодій» [2]. Таким чином, ко-маркетингова методологія передбачає зосередження підприємств, які в співдружності виробляють товари різні за використанням, на просуванні їх під одним брендом в рамках загальних погоджених проєктів, політики збуту, маркетингових комунікацій. Відділи маркетингу працюють у кожного підприємства у незалежному режимі. Спільним для підприємств є ключова мета – покращення збутових показників продукції, перш за все, за рахунок зайняття брендом більшої частки ринку. Ко-брендинг нечасто, але використовують у ресторанному та туристичному бізнесі, у сферах надання ІТ, телекомунікаційних послуг, послуг фітнес-центрів, виробництва одєжі, взуття, косметики, парфумерії, харчових продуктів, надання пслуг АЗС тощо.

Для досліджуваної нами галузі метою інтеграції навколо спільного маркетингу не є підтримка торговельної марки, подвійний брендинг. Основна мета – збільшення обсягів продажів сільськогосподарської техніки та комплектувальних шляхом спільного та посиленого комплексного маркетингового забезпечення збуту для групи підприємств, що ґрунтується на використанні маркетингових компетенцій та обумовлене й закріплюється частиною слова, похідної від «*solido*» (ущільненням,

розвитком, укріпленням) дефініції «консолідація». Під консолідацією маркетингу слід розуміти перетворення або реорганізацію шляхом об'єднання для створення спільної маркетингової організації та ущільнення маркетингових зусиль з метою розв'язання проблем збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування членів об'єднання.

Система принципів ко-маркетингу має складатись з трьох блоків – рисунок 5.1.

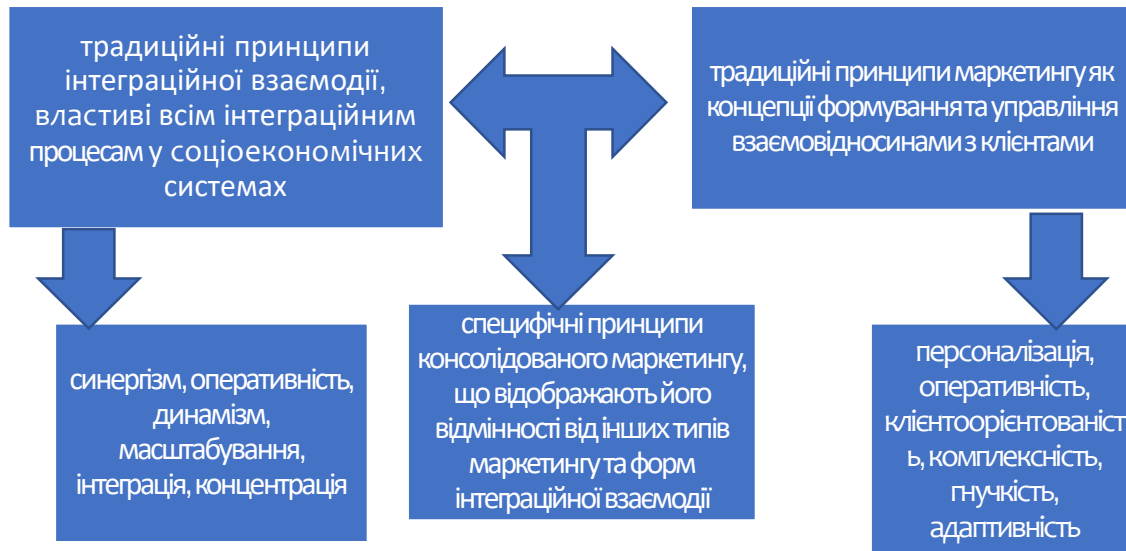


Рис. 5.1. Триєдина система принципів консолідованого маркетингу (авторська розробка)

Основними зі специфічних принципів консолідованого маркетингу доцільно прийняти такі:

- принцип ланцюгової компліментарності збуту (реалізація збутових ініціатив або коригування збутової програми одного підприємства сільськогосподарського машинобудування – учасника об'єднання неможливі або недоцільні без реалізації відповідних ініціатив іншого підприємства сільськогосподарського машинобудування, оскільки ці підприємства пов'язані технологічним (виробничим, ринковим, логістичним тощо) ланцюгом. Тому консолідований маркетинг повинен враховувати, що зміни ринкової інфраструктури або сегментної топології всіх підприємств сільськогосподарського машинобудування – учасників ланцюга є пов'язаними, а ринкові імпульси (як позитивні, так і негативні) мають схильність до кумулятивної дифузії у зайняті цими підприємствами ринкові ніші);

- принцип взаємної збутової корисності та інтерференції споживчої цінності (внаслідок створення стійких конвергентних логістичних, технологічних та збутових відносин збутова корисність і споживча цінність продукції підприємства

сільськогосподарського машинобудування – членів об'єднання істотно зростає та стає взаєм (поза межами ланцюга вона втрачається або зменшується). Крім того, консолідований маркетинг повинен також урахувувати, що за будь-яких відхилень у системі постачань відбувається інтерференція (хвилеподібне взаємне підсилення або зменшення) ринкових ефектів із відповідними часовими лагами).

Таким чином закономірним вважається те, що розповсюджувачем продукції підприємства можуть бути організації, які подібні професійним посередникам та спеціалізуються на певній продукції (профілі), які мають зацікавленість у реалізації продукції, у певному ступені несуть відповідальність за це, забезпечують зворотний зв'язок споживача з виробником та виконують певний комплекс функцій на користь виробника, а, можливо, й споживача, що покликане закріпити його, як постійного. Надважливо пам'ятати, що обрані для вступу, співробітництва та розв'язання проблем об'єднання, у більшій частині, отримують свої вигоди у довготривалому періоді.

Конвергентність, яка має реалізуватись через ко-маркетинг дозволить уникнути однотипних помилок у реалізації ринкових стратегій, ущільнити фінансові та операційні зусилля для реалізації спільних пріоритетів (цільовий прибуток, частка ринку, імпортозаміщення тощо) і вчасного реагування на зміну попиту, забезпечити синергію компетенцій, знань та потенціалу, кумулятивний вплив на ринкову інфраструктуру, забезпечить праксеологічність управлінських рішень в умовах обмеженої раціональності.

Обґрунтовано передумови (загальноєкономічні процеси, ринкова орієнтація діяльності, необхідність маркетингу в управлінні) та детермінанти інновацій у формуванні методологічних засад маркетингового управління збутом продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування, систематизовано інформацію про сучасні дослідження у напрямку удосконалення методології маркетингу на основі практичного застосування ко-маркетингу (внесок автора).

Використання методології ко-маркетингу для компаній породжує різні формати ко-маркетингової взаємодії. Для забезпечення ефективного застосування концепції об'єданого маркетингу уточнено поняттєвий апарат «ко-маркетинг», «консолідований маркетинг», «омніканальний маркетинг», «мультиканальний маркетинг» та визначено базові принципи ефективного впровадження консолідованого маркетингу.

Обґрунтовано доцільність застосування методів конвергентності та консолідації (ко-маркетингу), як основи інтеграції, у практику організації маркетингу для більш ефективної реалізації функції збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування.

Запропоновано основні та специфічні принципи втілення консолідованого маркетингу у практику організації збутової діяльності.

Напрямами перспективних досліджень для розвитку наукового апарату усунення проблемної ситуації, яка склалась у галузі сільськогосподарського машинобудування, є розробка методологічних та прикладних положень, спрямованих на формування цілісної системи управління збутовою діяльністю підприємств, пошук шляхів досягнення привабливості сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва, створення умов для забезпечення взаємовигідних відносин між постачальниками та споживачами матеріально-технічних ресурсів і послуг для сільськогосподарських товаровиробників, що забезпечить ефективне функціонування, як одних, так і інших, вироблення оптимальних стратегій і планів маркетингу, які б забезпечували найкраще задоволення запитів покупців на ринку при покращенні показників збуту і підвищенні прибутковості власної діяльності тощо.

РОЗДІЛ 6 РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ



6.1. Правове забезпечення підтримки та розвитку аграрного сектору економіки у воєнний час та в період повоєнного відновлення (к.ю.н., доцент Сидоров Я.О.)

Розпочата РФ війна з Україною за задумом агресора повинна була спровокувати жакливу продовольчу кризу, паніку та голод, причому не лише в нашій країні, а й на глобальному рівні, адже відомо, що Україна є одним із найбільших експортерів зернових культур у всьому світі. Попри це, як було наголошено під час нещодавньої робочої наради Міністра аграрної політики та продовольства України «українські аграрії вже адаптувались до роботи в умовах воєнного стану, агросектор працює і навіть розвивається наскільки це можливо тепер». На згаданій робочій нараді було також відзначено позитивні тенденції здешевлення логістики на всіх етапах: вартості вагонів-зерновозів, перевозки, фрахту, продовження зернової ініціативи за активної роботи керівництва держави, пролонгацію пільгового кредитування для агросектору ще на рік [1].

Згадаємо і проведені Комітетом Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики 07 лютого 2023 року слухання на тему: «Особливості підтримки сільськогосподарських товаровиробників в умовах воєнного стану», на яких було зазначено, що з метою фінансової підтримки агропромислового комплексу в 2023 році передбачено кошти в державному бюджеті на 2023 рік: на державну програму «Доступні кредити 5-7-9%» – 67,0 млрд. грн.; на фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві – 720 млн. грн. від держави та Світового банку; на державну підтримку сільськогосподарських товаровиробників, які використовують меліоровані землі – 200,0 млн. грн.; додаткова фінансова підтримка сімейних фермерських господарств (ЄСВ) – 1,0 млн. грн.; надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу – 370,0 млн. грн.; надання грантів бізнесу – 1,0 млрд. гривень. Також було зазначено, що передбачається запровадження нових програм підтримки сільгосптоваровиробників, зокрема агрокредитування від Європейського інвестиційного банку, виділення коштів на стимулювання енергетичної автономності агропідприємств на основі використання альтернативних джерел енергії, зокрема виробництва біометану та біоетанолу, а також для підтримки агропереробки. Під час обговорення, учасники слухань звернули увагу на необхідність вирішення нагальних проблемних питань, зокрема необхідності невідкладної підтримки галузі