

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**В.І. ГРИНЧУЦЬКИЙ, Т.І. САБЕЦЬКА**

**ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ**

**МОНОГРАФІЯ**

Тернопіль

2014

УДК 334.716:658.5.012.2  
Г 85  
ББК 65.29

Рекомендовано до друку Вченою радою Тернопільського національного економічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 5 від 26.11.2014 р.)

Рекомендовано до друку Вченою радою Івано-Франківського навально-наукового інституту менеджменту Тернопільського національного економічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 3 від 04.11.2014 р.)

Рецензенти:

Ліпич Любов Григорівна, д.е.н., проф., декан Інституту економіки та менеджменту Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки, м. Луцьк

Шарко Маргарита Василівна, д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки і підприємництва Херсонського національного технічного університету, м. Херсон

Шлафман Наталія Леонідівна, д.е.н., проф., науковий співробітник Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, м. Одеса

**Гринчуцький В. І., Сабецька Т. І.**

Г 85 Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект : монографія / Валерій Іванович Гринчуцький, Тетяна Ігорівна Сабецька. — Тернопіль : “”, 2014.. — 225 с.

ISBN 978-617-692-278-0

В монографії розглянуто проблему планування виробничої програми промислового підприємства на основі маркетингових досліджень. Досліджено стан виробничого планування та практичного використання маркетингових інструментів сільгоспмашинобудівними підприємствами України.

Запропоновано алгоритм проведення комплексного маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища в процесі виробничого планування для підприємств сільгоспмашинобудівної галузі. Розроблено модель визначення оптимальної зони альтернатив для вибору планового обсягу продукції підприємства в рамках формування ним виробничої програми.

**УДК 624.131**

**ББК 65.29**

ISBN 978-617-692-278-0

© В. Гринчуцький, Т. Сабецька, 2014

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти формування виробничої програми підприємства на основі маркетингового підходу</b> .....	11
1.1. Економічний зміст категорії “виробнича програма” та основні підходи до її декомпонування.....	11
1.2. Концептуальні засади виробничого планування на основі маркетингових досліджень.....	27
1.3. Методико-методологічний інструментарій формування виробничої програми підприємства з урахуванням маркетингового підходу.....	47
<b>РОЗДІЛ 2. Оцінка стану планування та маркетингу на підприємствах сільгоспмашинобудівної галузі України</b> .....	65
2.1. Макроаналіз поточного стану та визначення основних тенденцій розвитку вітчизняного сільгоспмашинобудування ...	65
2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємств сільгоспмашинобудівної галузі України.....	81
2.3. Діагностика стану виробничого планування та рівня практичного застосування маркетингових досліджень у процесі формування виробничої програми сільгоспмашинобудівних підприємств.....	91
<b>РОЗДІЛ 3. Удосконалення процесу формування виробничої програми підприємства на основі маркетингових досліджень</b> .....	104
3.1. Використання комплексного маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища в процесі виробничого планування підприємствами сільгоспмашинобудівної галузі України.....	104
3.2. Модель визначення оптимальної зони альтернатив для формування виробничої програми підприємства .....	127
3.3. Обґрунтування концепції подальшого розвитку сільгоспмашинобудівних підприємств на основі латерального маркетингового підходу.....	146

<b>РОЗДІЛ 4. Проблеми і перспективи використання маркетингового підходу до виробничого планування в кризових умовах розвитку економіки.....</b>	<b>163</b>
4.1. Моніторинг виробничо-маркетингового потенціалу в аспекті стратегічного вибору підприємства.....	163
4.2. Формування товарно-ринкової стратегії підприємства у процесі виробничого планування.....	189
4.3. Особливості застосування маркетингових досліджень в кризових умовах розвитку економіки: вітчизняні реалії та зарубіжний досвід.....	198
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>219</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>222</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	

## ПЕРЕДМОВА

В сучасних умовах господарювання, яким притаманні високий рівень ризику й невизначеності та посилення конкурентної боротьби, формування ефективної виробничої програми промислового підприємства є одним із засобів зростання конкурентоспроможності, запорукою отримання високих економічних результатів та передумовою ринкового успіху. Як свідчить вікова практика економічних відносин, ефективність виробничого планування визначається перш за все рівнем розуміння ринкової ситуації, ступенем вивчення основних ринкових проблем та можливостей, умінням уникати прямих і непрямих збитків, пов'язаних із ризиками та невизначеністю, а успіху досягають ті підприємства, які у процесі господарської діяльності орієнтуються на ринкові пріоритети, тобто філософією їхнього бізнесу є маркетинг. У зв'язку з цим процес планування виробничої програми на підприємстві повинен бути спрямований на задоволення потреб ключового ринкового суб'єкта – споживача, забезпечувати комплексне врахування маркетингових передумов і виробничих можливостей підприємства й неодмінно супроводжуватися поступовою реалізацією ринкової стратегії, моніторингом маркетингового середовища та систематичним проведенням маркетингових досліджень. Адже маркетингове забезпечення процесу формування виробничої програми підприємства дозволяє об'єктивно оцінити його ринковий потенціал, налагодити конструктивний діалог зі споживачами та спроектувати виробничу стратегію на досягнення поставлених цілей із найменшим ступенем ризику. Така філософія існування підприємства навіть у динамічних та непередбачуваних умовах зовнішнього оточення дозволяє йому успішно перемагати в конкурентній боротьбі, активно освоювати нові ринки, в кожній ситуації знаходити оптимальні економічні рішення та завжди досягати поставлених цілей.

Розгляду теоретико-методологічних та прикладних аспектів виробничого планування присвячені праці вітчизняних науковців, серед яких Т. Г. Васильців, А. Ф. Гукалюк, В. І. Гринчуцький,

Е. Т. Карапетян, В. А. Кучер, М. М. Лепа, О. Ю. Масленіков, В. Г. Миханько, Н. Г. Міценко, Й. М. Петрович, Н. М. Романюк, С. І. Савуляк, Г. М. Тарасюк, О. Л. Тоцька, В. М. Цицак, І. О. Чаюн та інші. Внесок у розвиток теорії маркетингу та маркетингових досліджень здійснили Л. В. Балабанова, А. В. Войчак, В. В. Войтенко, Е. П. Голубков, А. О. Длігач, С. М. Ілляшенко, В. Я. Кардаш, А. І. Ковальов, В. А. Кравченко, Є. В. Крикавський, Р. І. Косенков, Ф. Котлер, І. В. Лилик, О. Б. Мних, О. Ф. Оснач, А. Ф. Павленко, В. А. Полторак, Р. В. Прауде, В. Ю. Святненко, А. О. Старостіна та інші провідні науковці.

Аналіз наукових праць із досліджуваної тематики свідчить, що достатньо висвітленими є більшість проблемних аспектів процесу формування виробничої програми підприємства, періодично з'являються нові методологічні підходи і рекомендації щодо вдосконалення виробничого планування, але поряд із цим інтенсивне протікання ринкових процесів та відповідні зміни економічних умов функціонування господарюючих суб'єктів, вимагають постійного розвитку теоретико-методологічного забезпечення процесу реалізації підприємством планових функцій. Більшість науковців при вивченні процесу виробничого планування зупиняється на оцінці ресурсних можливостей підприємства й розрахунку точки беззбитковості, не завжди достатню увагу приділяючи аналізу його ринкового потенціалу, хоча в сучасних умовах господарювання саме врахування ринкових перспектив є запорукою досягнення успіху підприємства. Також окремі, висвітлені в сучасній науковій економічній літературі методологічні розробки, які стосуються процесу формування виробничої програми та проведення маркетингових досліджень, є запозиченими із зарубіжних джерел, а тому не зовсім адаптовані до специфічних особливостей вітчизняної економіки та умов функціонування підприємств сільгоспмашинобудівної галузі.

Динамічний розвиток ринкового середовища та низький рівень ефективності виробничого планування і практичного використання маркетингових інструментів підприємствами сільськогосподарського машинобудування України вимагають подальших наукових розробок

щодо визначеної проблеми. Саме тому метою цієї монографії є розвиток теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування виробничої програми промислового підприємства на основі комплексного врахування його виробничого потенціалу й виявлених у процесі маркетингового дослідження ринкових можливостей та передумов його розвитку.

Основними завданнями, які ставилися авторами для досягнення мети дослідження, можна вважати наступні: розкриття економічного змісту понять “виробнича програма”, “планування виробничої програми” й узагальнення теоретико-методичних підходів до процесу формування плану виробництва на маркетингових засадах; систематизація й узагальнення методів маркетингових досліджень, а також існуючих методичних розробок і підходів до формування виробничої програми промислових підприємств та розробка єдиної класифікаційної системи дослідницько-прогностичних методів виробничого планування; діагностика сучасного стану, проблем та перспектив вітчизняного сільгоспмашинобудування на даному етапі розвитку вітчизняної економіки; оцінка стану виробничого планування і практичного використання маркетингових досліджень при розробці виробничої програми сільгоспмашинобудівними підприємствами України на основі опитування їх управлінського персоналу; розробка методики комплексного маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища та формулювання рекомендацій щодо планування виробничої програми підприємства з огляду на стан зовнішнього оточення; розробка моделі визначення оптимальної зони альтернатив у рамках удосконалення наукових підходів до формування виробничої програми підприємства; обґрунтування рекомендацій щодо розвитку сільгоспмашинобудівних підприємств на основі латерального маркетингового підходу; удосконалення наукових підходів до моніторингу виробничо-маркетингового потенціалу підприємств та вибору ними товарно-ринкових стратегій у процесі планування власної виробничої діяльності.

Перелічені завдання покладені в основу формування структури монографії і розкривають логіку та підхід авторів до найбільш

повного висвітлення проблем, поставлених у роботі. Монографія складається з чотирьох розділів, у яких послідовно вирішуються поставлені в ній завдання і досягається мета наукового дослідження.

Об'єкт дослідження склали процеси формування та виконання виробничої програми на сільгоспмашинобудівних підприємствах України. Предметом дослідження є теоретико-методичні й прикладні аспекти процесу виробничого планування на підприємствах сільгоспмашинобудування на основі маркетингового підходу.

Методологічний фундамент роботи формують теоретичні надбання світової та вітчизняної економічної науки, а також сучасні наукові розробки українських і зарубіжних учених у сфері виробничого планування й маркетингу. Теоретико-методологічною основою розв'язання визначених у монографії завдань є загальнонаукові методи (аналіз та синтез, індукція й дедукція), методи економіко-статистичного аналізу (відображення тенденцій розвитку сільгоспмашинобудівної галузі), абстрактно-логічний метод (узагальнення і формулювання висновків), графічний метод (побудова графіків і діаграм), порівняльні методи (співставлення економічних показників один з одним і в розрізі аналізованого періоду), методи планування та прогнозування (передбачення тенденцій розвитку зовнішнього оточення і перспективних напрямків розвитку підприємств), методи експертних оцінок (визначення коефіцієнтів вагомості та присвоєння якісних оцінок показникам і факторам зовнішнього середовища), методи інтернет-опитування і поштового опитування (анкетування управлінського персоналу досліджуваної вибірки сільгоспмашинобудівних підприємств) й інші.

Інформаційною базою монографії є нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, результати досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, інформація періодичних видань, а також особисті розробки і результати, самостійно отримані авторами.

Отримані у процесі дослідження результати характеризуються науковою новизною і полягають в особисто розроблених авторами



рекомендаціях та пропозиціях щодо вдосконалення процесу формування виробничої програми підприємства на основі маркетингового підходу. Зокрема вперше розроблено і теоретично обґрунтовано модель визначення оптимальної зони альтернатив для формування виробничої програми підприємства, яка дозволяє побудувати інтервал для вибору ймовірних варіантів виробничої програми шляхом взаємоузгодження його виробничих і ринкових можливостей. Також удосконалено науковий підхід до використання комплексного маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища в процесі формування виробничої програми підприємства, що дозволяє на основі оцінки особливостей та сили впливу на підприємство основних макрофакторів розрахувати інтегральний показник стану зовнішнього середовища і, залежно від отриманого значення даного показника, дає змогу окреслити ринкові перспективи розвитку підприємства, розробити конкретні рекомендації щодо його виробничої поведінки та обрати максимально адаптований до зовнішнього оточення тип виробничої програми.

Авторами акцентована увага на вивченні теоретичних аспектів виробничого та маркетингового потенціалів підприємства, які з позиції авторів розглядаються як єдиний виробничо-маркетинговий потенціал. Відповідно, запропоновано дещо інший науковий підхід до оцінки виробничо-маркетингового потенціалу підприємства, що відрізняється від уже існуючих, по-перше, площиною аналізу (оцінюються не лише потенційні виробничі й ринкові можливості підприємства, а й стан та ефективність використання наявних виробничих ресурсів), і по-друге, авторським компонуванням показників, за допомогою яких виконується ретроспективний аналіз складових виробничо-маркетингового потенціалу.

Окрім цього удосконалено концептуальний підхід до планування інноваційних рішень у процесі формування виробничої програми, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на принципах латерального маркетингу, що дало змогу авторам обґрунтувати концепцію подальшого перспективного розвитку галузі сільськогосподарського машинобудування України.

Подальшого розвитку дістали теоретичні аспекти виробничого планування на підприємстві, що дало змогу розширити визначення економічної сутності та змісту категорій “виробнича програма”, “планування виробничої програми” і “маркетингові дослідження” та подати авторське бачення процесу формування виробничої програми підприємства, яке відрізняється від уже існуючих підходів поєднанням перспективного й ретроспективного аналізу і чітко визначеним місцем маркетингових досліджень. Проведені дослідження також і в напрямку узагальнення й систематизації методів маркетингових досліджень та методики розрахунку планових виробничих показників, що, на противагу існуючим, передбачає їх розгляд через призму послідовних етапів процесу формування виробничої програми і на основі цього дозволяє запропонувати єдину класифікаційну систему дослідницько-прогностичних методів виробничого планування.

Окремі викладені в монографії розробки є результатом наукових досліджень, виконаних відповідно до напрямку і тематики науково-дослідної роботи кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, реалізованого в рамках держбюджетної кафедральної теми №ВК17-05 “Розробка та дослідження проблем управління інформаційними та матеріальними потоками промислового підприємства на засадах маркетингу та логістики” (реєстраційний номер 0105U000747), у якій авторами розроблені положення щодо використання маркетингових досліджень у процесі формування виробничої програми сільгоспмашинобудівних підприємств.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ

### 1.1. Економічний зміст категорії “виробнича програма” та основні підходи до її декомпонування

Сучасні умови господарювання економічних суб'єктів та постійно зростаюча ринкова конкуренція ставлять перед промисловим підприємством ряд завдань, які необхідно вирішувати на якісно новому рівні. Функціонування підприємства в умовах невизначеності ринкового середовища і постійного ризику неможливе без розробки стратегічного плану свого розвитку на майбутній період, в якому окреслюється ряд альтернатив, що визначають перспективні напрямки його діяльності залежно від економічної ситуації. Одним із найважливіших елементів стратегічного плану є виробнича стратегія підприємства, яка являє собою програму створення та реалізації продукції чи надання послуг, розраховану на тривалий період. Правильно обрана стратегія виробництва забезпечує оптимальний шлях розвитку підприємства і є передумовою успішного досягнення ним поставлених цілей.

Інструментом практичного втілення стратегічних орієнтирів виступає, власне, виробнича програма, яка деталізує визначені виробничою стратегією напрямки та цілі виробничої діяльності підприємства, вказує на конкретні шляхи їх досягнення і окреслює основні виробничі завдання на конкретний проміжок часу, здебільшого на рік. Виробнича програма виражає зміст основної діяльності підприємства, напрямки його розвитку та спеціалізацію, визначає конкретні засоби досягнення стратегічної мети, виражає галузеву належність і формує “обличчя” підприємства на цільових ринках, впливає на формування структури підприємства і визначає спрямованість його функціональних підрозділів. З іншого боку,

виробнича програма є фундаментальною основою для подальшого планування фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки на її основі розробляються всі ресурсні (план матеріально-технічного постачання і кадрового забезпечення), фінансові (план по заробітній платі та матеріальному стимулюванню, план доходів та витрат, прибутку і рентабельності, інвестиційний план, план по залученню кредитних ресурсів), інноваційний і маркетинговий плани.

Враховуючи те, що в ринкових умовах господарювання виробнича програма підприємства відіграє значну роль в системі комплексного планування його подальшого розвитку, розгляд економічного змісту і методологічних основ процесу формування плану виробництва має велике теоретичне і практичне значення.

Виробництво, як економічний процес, передбачає поєднання певної сукупності виробничих ресурсів задля створення матеріальних чи нематеріальних благ з метою їх подальшої реалізації. На макрорівні виробництво розглядається як процес перетворення сукупних виробничих ресурсів макроекономічної системи у суспільно необхідне економічне благо, а на мікрорівні виробничий процес забезпечує поєднання певної кількості та певного співвідношення виробничих факторів задля створення готового продукту. У зв'язку з цим виробнича програма, яка є теоретичним відображенням практичного процесу виробництва, повинна розглядатися як макроекономічна та мікроекономічна категорія.

Отже, на макрорівні виробнича програма опосередковує об'єктивний процес трансформації матеріально-сировинних, трудових, капітальних, інтелектуальних та інших ресурсів макроекономічної системи у валовий національний продукт (рис. 1.1).

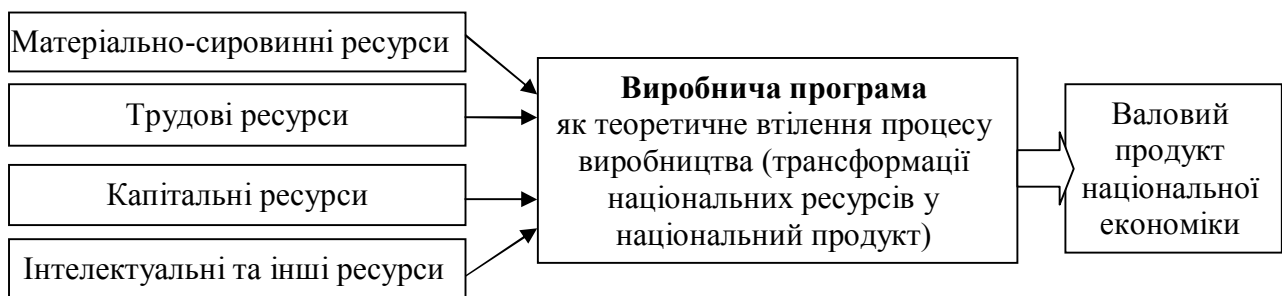


Рис. 1.1. Виробнича програма на макрорівні

*Джерело: власна розробка авторів.*

На рівні окремого економічного суб'єкта (мікрорівні) виробнича програма є теоретичним відображення процесу перетворення певної сукупності виробничих ресурсів у затребуваний ринком продукт і посідає центральне місце в системі мікроекономічного кругообігу, забезпечуючи взаємозв'язок між зовнішнім та внутрішнім середовищем функціонування підприємства (рис. 1.2) [119, с. 209].

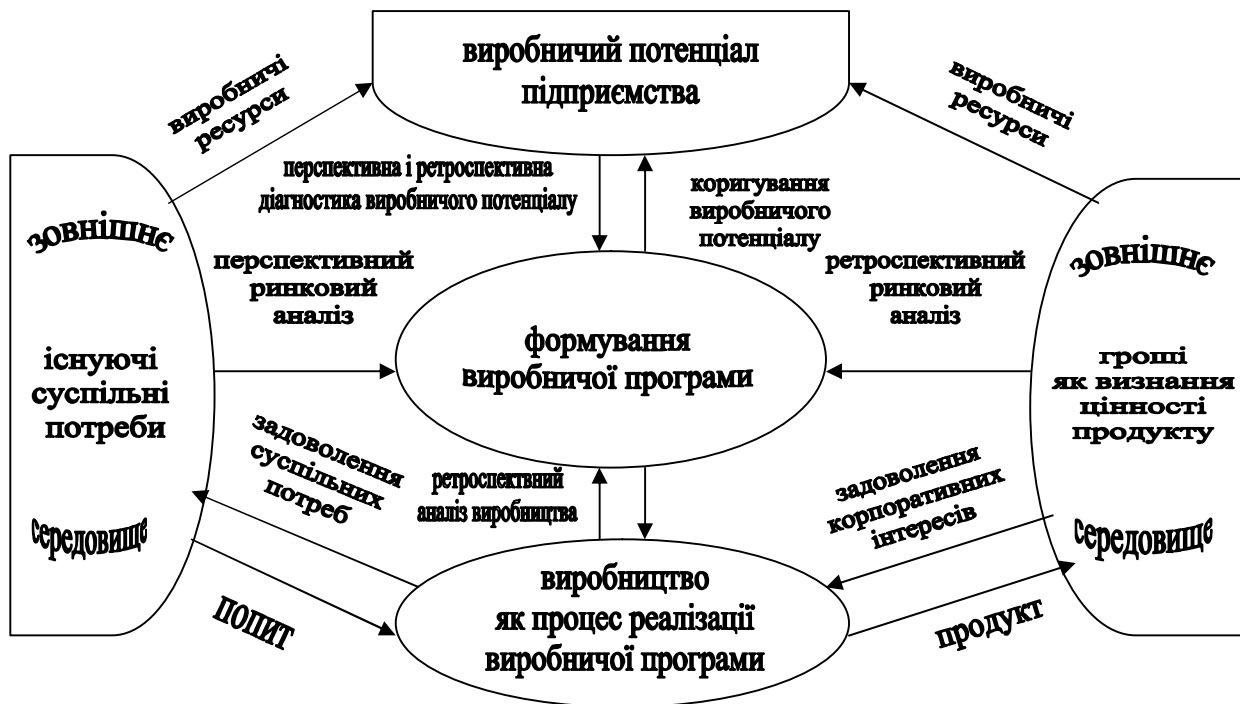


Рис. 1.2. Місце виробничої програми в системі мікроекономічного кругообігу

*Джерело: власна розробка авторів.*

Як видно з рис. 1.2, формування виробничої програми ґрунтується на результатах перспективного (прогноз майбутніх ринкових показників) і ретроспективного (дослідження минулих ринкових тенденцій) аналізу ринкового середовища підприємства; перспективній (оцінка потенційних можливостей) та ретроспективній (оцінка рівня і ефективності використання) діагностиці виробничого потенціалу підприємства, а також ретроспективному аналізу досягнутих виробничих показників. Зовнішнє середовище, яке з однієї сторони є носієм суспільних потреб та формує попит на різні види продукції, з іншої сторони – виступає джерелом поповнення виробничого потенціалу підприємства виробничими ресурсами. Виробництво, як засіб практичної реалізації (виконання) виробничої

програми, є елементом економічного кругообігу, який опосередковує процес трансформації існуючих суспільних потреб у суспільно-необхідний продукт (товар). У свою чергу виготовлений товар одночасно є засобом задоволення суспільної потреби і джерелом прибутку для господарюючого суб'єкта. Відповідно, отриманий підприємством прибуток від реалізації виготовленого товару з одного боку виражає суспільну корисність економічного блага, а з іншого – задовольняє корпоративні інтереси економічного суб'єкта. Отже, в ринкових умовах корпоративна місія підприємства: “максимізація прибутку” реалізується виключно за умови досягнення суспільної мети: “задоволення потреб споживачів”, при цьому відбувається збалансування суспільних та корпоративних інтересів.

Поняття виробничої програми посідає важливе місце в категорійному апараті економічної науки, а орієнтація на ринкові фактори стає необхідною передумовою процесу її розробки. Цьому сприяли історичний перехід від “ринку виробника” до “ринку споживача” та зміни в стратегічних пріоритетах і філософії підприємництва, коли замість принципу: “виробляти те, що можемо і вміємо, та шукати покупця” застосовується формула: “виробляти те, що продається”. Адже сьогодні тільки така стратегічна орієнтація підприємства є запорукою його стабільного розвитку та росту.

Проблема формування виробничої програми є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, серед українських дослідників слід відзначити таких як Т. Г. Васильців, А. Ф. Гукалюк, В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, В. А. Кучер, М. М. Лепа, О. Ю. Масленіков, В. Г. Миханько, Н. Г. Міценко, Й. М. Петрович, Н. М. Романюк, С. І. Савуляк, Г. М. Тарасюк, О. Л. Тоцька, В. М. Цицак, І. О. Чаюн та інші. Так, науковці А. Ф. Гукалюк і О. С. Сенишин подають методичний підхід до оптимізації виробничої програми, який ґрунтується на використанні методики трендового аналізу та економіко-математичного моделювання [33]. Проблем оптимізації виробничої програми торкається також відома вітчизняна вчена Г. М. Тарасюк. Зокрема, нею запропонована модель управління виробничою програмою

підприємства, в основі якої лежить оптимізація чистого доходу від реалізації продукції з урахуванням планового рівня прибутку [153]. Економіко-математичну модель визначення оптимального обсягу виробництва на основі врахування техніко-економічних показників підприємства і впливу зовнішніх та внутрішніх факторів пропонує В. А. Кучер [68]. Вчені М. М. Лепа і О. О. Солодов наголошують на вирішальній ролі маркетингових досліджень у процесі виробничого планування. Зокрема, ними розроблено ряд економіко-математичних моделей, які дозволяють розрахувати оптимальний обсяг виробництва продукції на основі врахування рівня ринкового попиту та пропозиції продукції конкурентами [72]. Проблему ресурсного обґрунтування виробничої програми машинобудівних підприємств досліджують вчені Н. Г. Міценко й У. Р. Кіндрат [82], Н. Ю. Рекова [106], І. О. Чаюн, І. Ю. Бондар [161] та інші вчені. Розробці концепції економіко-математичного моделювання виробничої програми присвячені праці В. Г. Миханько [81]. Дослідницею Н. М. Романюк удосконалено механізм планування виробничої програми підприємства, в основі якого лежить залежність імовірності реалізації продукції від її обсягу і джерел фінансування [112]. Аспекти виробничого планування за умов нечіткої вхідної інформації досліджує вчена В. М. Цицак, якою розроблено комплекс моделей формування оптимальної виробничої програми на основі теорії нечітких множин [159], [160].

Загалом термін “виробнича програма” вітчизняні та зарубіжні науковці інтерпретують дещо по-різному, хоча й вкладають у нього єдиний зміст. Так, вітчизняна вчена І. М. Бойчик [10, с. 49] виробничу програму підприємства розглядає як “систему адресних завдань з виробництва й доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості та в установлені терміни згідно з договорами поставки”. Видатний науковець С. Ф. Покропивний, застосовуючи поняття виробничої програми підприємства, розуміє його як “конкретну сукупність завдань щодо обсягу виробництва продукції визначеної номенклатури та асортименту, а також належної якості, на певний календарний період

(місяць, квартал, рік, кілька років)” [39, с. 336–337]. Схоже визначення подають І. О. Чаюн й І. Ю. Бондар: “Виробнича програма – це система планових показників виробництва за обсягом, асортиментом та якістю продукції” [161, с. 4]. Вчені Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб [154, с. 61], а також А. І. Ільїн [51, с. 330] стверджують, що “виробнича програма визначає необхідний обсяг виробництва продукції в плановому періоді, який відповідає товарній номенклатурі, якості, вимогам плану продажу”.

Авторським колективом підручника “Економіка підприємства” за редакцією Й. М. Петровича дано визначення виробничої програми, яке ґрунтується на пріоритеті споживача: “виробнича програма кожного підприємства формується з урахуванням номенклатури продукції та величини виробничої потужності підприємства. До складу виробничої програми мають бути включені ті вироби і послуги, які здатні задовольнити поточні і майбутні потреби та очікування наявних і потенційних замовників та кінцевих користувачів” [38, с. 231]. А російський науковець М. І. Бухалков акцентує увагу на адаптації виробничої програми до ринкових вимог: “Виробнича програма підприємства являє собою розгорнутий або комплексний план виробництва і продажу продукції, який характеризує річний обсяг, номенклатуру, якість і терміни випуску товарів і послуг, які потребуються ринком” [11, с. 158].

Вчена В. В. Іванова вважає, що виробнича програма – “ключовий план підприємства, що визначає необхідний обсяг виробництва (обсяг товарообороту) продукції, її номенклатуру та асортимент в плановому періоді згідно вимог плану продажу” [53, с. 228].

Важливе значення при плануванні виробництва має врахування виробничих можливостей підприємства та потреб ринку, на що звертає увагу О. О. Гетьман: “...виробнича програма підрозділів основного виробництва – це сукупність продукції певної номенклатури й асортименту, яка має бути виготовлена в плановому періоді у визначених обсягах згідно із спеціалізацією і виробничою потужністю цих підрозділів. Розробка виробничої програми повинна відповідати сформульованій меті та обґрунтованій місії підприємства.



До того ж виробнича програма повинна бути комплексною, узгодженою, результативною, обґрунтованою, адекватною ринковим потребам” [26, с. 158].

Т. Г. Васильців та І. Ю. Шупер розуміють виробничу програму як “такий обсяг та структуру виробництва продукції із їх деталізацією у часовому періоді відповідно до потреб ринку, а також ресурсного забезпечення підприємства, з метою отримання оптимального економічного результату функціонування підприємства згідно з обраними критеріями оптимальності (максимізація прибутку, мінімізація витрат, максимізація товарообігу тощо)” [12, с. 193].

Окремі дослідники при визначенні поняття виробничої програми враховують критерій оптимальності. Так, у трактуванні В. Є. Москалюка “оптимальною виробничою програмою є така, що відповідає структурі ресурсів підприємства та забезпечує найкращі результати його діяльності за прийнятим критерієм” [97, с. 93]. А на думку авторів І. О. Чаюн та І. Ю. Бондар, “оптимальна виробнича програма визначає найкращий варіант обсягу та асортименту випуску продукції, що задовольняє замовлення споживачів при умові досягнення економічної ефективності виробництва та максимального використання наявних виробничих ресурсів чи факторів виробництва” [161, с. 42].

Як показує господарська практика, основною метою розробки виробничої програми підприємства є формування оптимального асортиментно-номенклатурного портфелю, що дозволяє досягти високих фінансових результатів за умови максимального використання виробничого потенціалу підприємства та його ринкових можливостей. У зв’язку з цим вважаємо за доцільне подати власне визначення поняття виробничої програми підприємства, під яким розуміємо річний план випуску продукції підприємства в розрізі номенклатурних та асортиментних позицій, сформований на основі маркетингового аналізу ринку та приведений у відповідність до рівня виробничого потенціалу даного підприємства [105, с. 120].

В основі формування виробничої програми підприємства лежить система натуральних, вартісних і трудових показників обсягу

виробництва. Naturalні вимірники, зокрема фізичні, подвійно-натуральні й умовно-натуральні одиниці, використовуються в процесі вивчення попиту споживачів, при визначенні потреби підприємства в сировині та матеріалах, під час розрахунку виробничої потужності, а також для формування виробничих завдань основних і допоміжних підрозділів. У процесі формування плану виготовлення продукції використання натуральних вимірників має надзвичайно важливе значення, оскільки дозволяє порівняти плановий обсяг виробництва з наявним рівнем попиту, дає можливість визначити частку на ринку того чи іншого виду продукції, максимально точно розрахувати норми витрат матеріальних і трудових ресурсів, нормативи робочого часу, обчислити рівень споживання та ефективність використання в процесі виробництва матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. На підприємствах, що виготовляють продукцію широкого профілю, використання натуральних показників не дозволяє розрахувати загальний обсяг виготовленої продукції та проаналізувати динаміку узагальнюючих показників, тому аналіз виробничої програми в натуральному вимірі доцільно здійснювати на вузькоспеціалізованих підприємствах, які виготовляють однорідну продукцію.

З метою усунення притаманних натуральним вимірникам недоліків і зважаючи на необхідність здійснення грошової оцінки виробничої програми, на підприємствах різних галузей користуються показниками валової, товарної та реалізованої продукції, які мають широку сферу застосування, дозволяють визначити загальний обсяг виробництва на підприємствах широкого профілю, а також обчислити ряд макроекономічних і узагальнюючих економічних показників. При цьому важливо врахувати фактор часу і здійснювати дисконтування.

Через нестабільні темпи інфляції, значні коливання валютних курсів та нестійку динаміку цін в сучасних умовах актуальним стає розрахунок обсягу виробництва у трудових вимірниках. Вітчизняні науковці Л. А. Швайка [163, с. 97–98], І. О. Чаюн й І. Ю. Бондар [161, с. 15] в системі вимірників виробничої програми підприємства виділяють такі трудові показники: технологічну трудомісткість, трудомісткість обслуговування та управління і повну трудомісткість,

що необхідні для розрахунку продуктивності праці, встановлення чисельності основних і допоміжних робітників, режиму роботи підприємства, кількості технологічного обладнання, обчислення трудомісткості як одиниці продукції, так і виробничої програми загалом. Трудові вимірники поширені в господарській практиці підприємств, оскільки є основою для розробки техніко-економічних, оперативно-виробничих і соціально-трудова планових показників, а в умовах динамічних змін зовнішнього середовища забезпечують більшу достовірність і об'єктивність планових розрахунків.

Деякі автори виділяють також якісні показники виробничої програми. Зокрема, І. М. Бойчик пропонує використовувати показник питомої ваги продукції, яка відповідає міжнародним стандартам [10, с. 56], а вчені І. О. Чаюн та І. Ю. Бондар подають такі показники оцінки якості [161, с. 24]: а) процент оновлення продукції по моделях; б) процент оновлення продукції по випуску; в) питома вага експортної продукції; г) процент рекламаций; д) втрати підприємства від випуску непершосортної продукції.

Слід зазначити, що кожна із систем виміру виробничої програми характеризує окремі її аспекти, а рішення про застосування вартісних, натуральних, трудових чи якісних вимірників залежить від ситуації.

Виробнича програма промислового підприємства – широке, багатогранне й комплексне поняття, що формується з великої кількості елементів, які з різних сторін описують дану економічну категорію та дозволяють розглядати її в тій чи іншій площині. З огляду на це, нами запропонована схема декомпонування виробничої програми підприємства, яка відображає різні підходи до виділення окремих складових елементів плану виробництва (рис. 1.3).

Так, розгляд виробничої програми підприємства з точки зору шляхів формування її статей дозволяє виділити такі складові виробничого плану:

1) *Продукція, виготовлена за системою державних замовлень.* На макрорівні державне замовлення виконує стимулюючу функцію, тобто сприяє збільшенню виробництва у пріоритетних галузях економіки, впровадженню нових технологій, розвитку наукових

досліджень, а також забезпечує виробництво нерентабельної чи малорентабельної продукції. На рівні підприємства наявність держзамовлення є гарантією збуту виготовленої продукції, забезпечує стабільність функціонування підприємства й мінімізацію ризику незатребуваності продукції, отримання переваг у матеріально-технічному постачанні та пільг при залученні кредитних ресурсів.

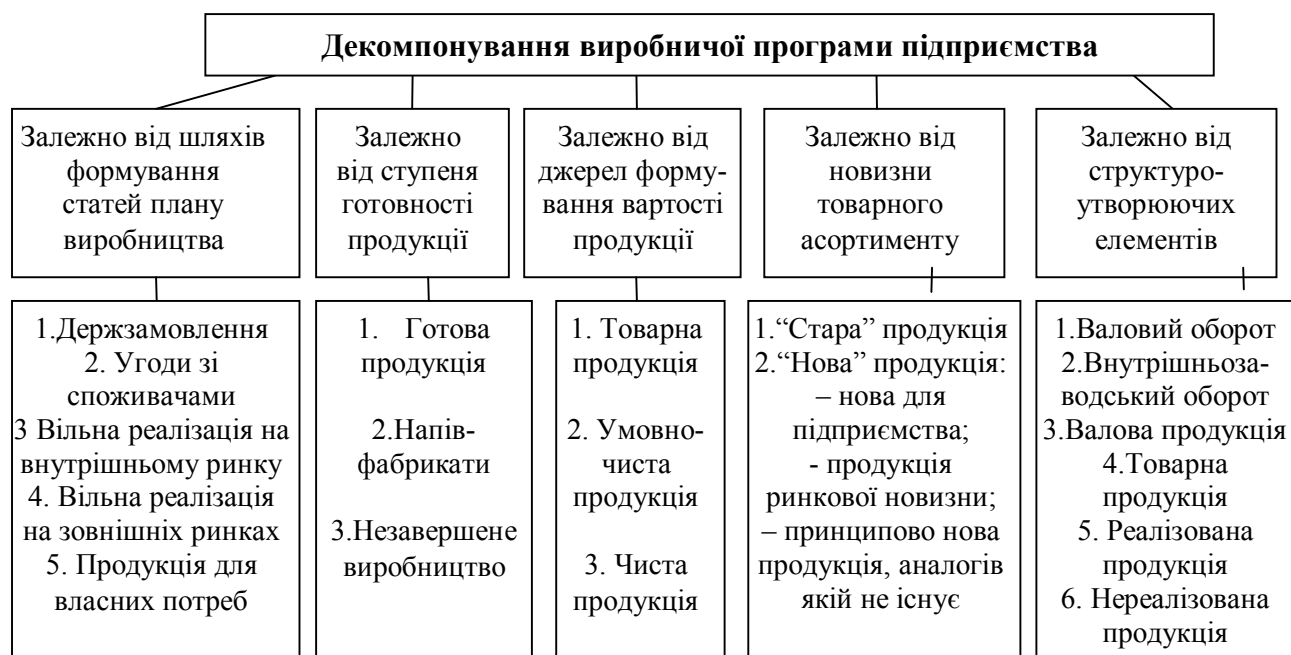


Рис. 1.3. Декомпонування виробничої програми промислового підприємства

*Джерело: власна розробка авторів.*

2) *Продукція, виготовлена на основі попередньо укладених угод зі споживачами й посередниками*, що забезпечує підприємство замовленнями і гарантує стабільний ринок збуту виготовленої продукції, проте одночасно породжує виникнення відповідних зобов'язань щодо виконання умов укладених договорів. Оскільки обсяг продукції, виготовленої на основі попереднього замовлення, часто недостатній для досягнення рівня беззбитковості й забезпечення ефективності підприємницької діяльності, як правило, підприємство змушене виготовляти також додатковий обсяг продукції для вільної реалізації на ринку.

3) *Продукція, виготовлена для вільної реалізації на внутрішньому ринку країни*. Дана стаття виробничої програми підприємства за сприятливої ринкової ситуації містить в собі значний

потенціал отримання прибутку, проте існує ризик незатребуваності продукції, що може призвести до зростання залишків готової продукції та недоодержання підприємством запланованих доходів.

4) *Продукція, виготовлена для вільної реалізації на зовнішніх ринках*, що дозволяє підвищити обсяги продажу, отримати високі прибутки та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

5) *Продукція, виготовлена підприємством для власних виробничих потреб*. Здатність підприємства самостійно забезпечити власні потреби в спеціальному обладнанні, інструменті, стислому і охолодженому повітрі, електроенергії, парі, які необхідні для нормального протікання виробничого процесу, є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє зекономити час на пошук потрібного виробника і кошти для придбання необхідних ресурсів на стороні.

Процес виготовлення продукції передбачає наявність кількох послідовних етапів, на кожному з яких вона перебуває на різній стадії готовності. Розгляд виробничої програми в даній площині дозволяє визначити її як сукупність готової продукції, послуг, напівфабрикатів і незавершеного виробництва. Для забезпечення неперервності й ритмічності виробництва необхідне створення оптимального обсягу незавершеного виробництва, адже надмірне зростання його розмірів уповільнює оборотність оборотних активів, а необґрунтоване скорочення стає причиною простоювання обладнання.

Як економічну категорію виробничу програму слід розглядати у двох аспектах: з однієї сторони – це визначений обсяг продукції, яка повинна бути виготовлена в плановому періоді, та, відповідно, очікувана сума прибутку від її реалізації, а з іншої – це певний обсяг витрат ресурсів, необхідних для виробництва продукції. З точки зору витратного підходу, готова продукція трактується як сукупність новоствореної та уречевленої вартості. Уречевленою вартістю є вартість матеріалів, сировини та основних засобів, які втілюються в продукті у вигляді амортизаційних відрахувань, а новоствореною – витрати праці персоналу. Елімінування ефекту минулої праці має важливе значення, оскільки дозволяє визначити перелік залежних від підприємства економічних показників й оцінити їх динаміку.

Розгляд виробничої програми з точки зору джерел формування вартості готової продукції дає змогу виділити товарну, умовно-чисту і чисту продукцію. Узагальнюючим показником, який відображає витрати, понесені підприємством в процесі виробництва, є товарна продукція. Вона розраховується шляхом сумування всіх елементів виробничих витрат, а саме: заробітної плати працівників, матеріальних витрат і амортизаційних відрахувань. Іншими словами, в товарній продукції виражена вартість втіленої в ній живої й уречевленої праці. Недоліком даного показника є те, що він не дозволяє об'єктивно оцінити ефективність роботи виробничих підрозділів підприємства та визначити його внесок у ВВП країни.

Умовно-чиста продукція характеризує витрати живої праці персоналу підприємства та праці, уречевленої в основних засобах, і розраховується як сума амортизаційних відрахувань і витрат на заробітну плату або шляхом віднімання від вартості товарної продукції витрат на матеріально-сировинні ресурси. Особливість даного показника в тому, що він дозволяє нівелювати вплив вартості матеріальних ресурсів на загальну вартість виготовленої продукції і дає змогу виявити частку заробітної плати та відрахувань, спрямованих на відновлення основних засобів.

Вихідною базою для розрахунку показника чистої продукції є товарна продукція, з якої вираховують суму амортизаційних відрахувань і матеріальних витрат, тобто вартість втіленої в ній уречевленої праці. Чисту продукцію можна обчислити як суму основної і додаткової заробітної плати працівників підприємства, відрахувань на соціальні заходи та прибутку. Економічний зміст показника чистої продукції полягає в тому, що на мікрорівні він відображає новостворену на підприємстві вартість, характеризуючи продуктивність праці та ефективність виробничого процесу; а на макрорівні – виражає вклад підприємства у сукупну вартість виготовлених народним господарством країни економічних благ.

Важливе значення має декомпонування виробничої програми з точки зору її структуроутворюючих елементів (див. рис. 1.4).

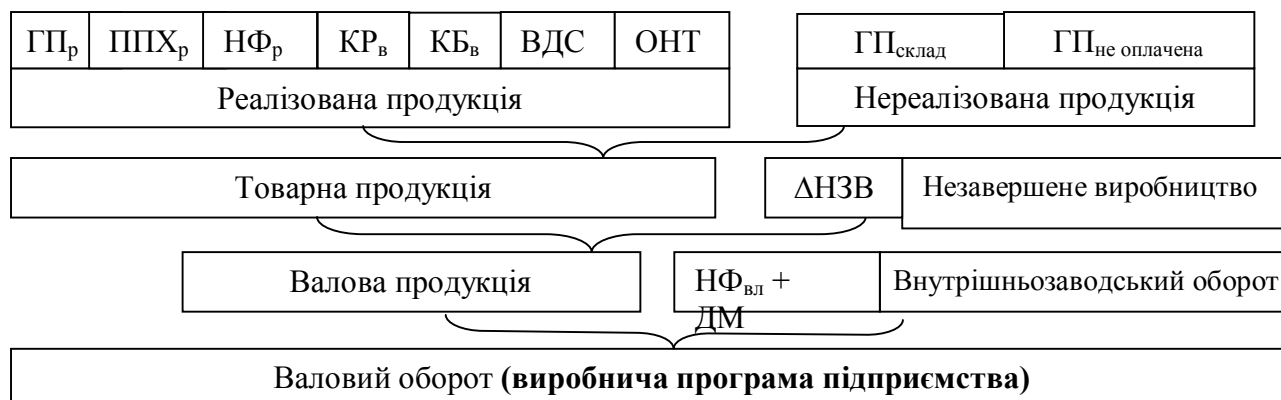


Рис. 1.4. Схема декомпонування виробничої програми підприємства на основі аналізу її структуроутворюючих елементів:

*ГП<sub>р</sub>* – реалізована готова продукція;

*ППХ<sub>р</sub>* – роботи і послуги промислового характеру;

*НФ<sub>р</sub>* – напівфабрикати для реалізації на сторону;

*КР<sub>в</sub>* – капітальний ремонт обладнання, виконаний силами підприємства;

*КБ<sub>в</sub>* – капітальне будівництво;

*ВДС<sub>р</sub>* – виробництво із давальницької сировини;

*ОНТ* – робота по освоєнню та впровадженню нової техніки;

*ГП<sub>склад</sub>* – нереалізована готова продукція на складі підприємства;

*ГП<sub>не оплачена</sub>* – відвантажена неоплачена готова продукція;

*ΔНЗВ* – зміна залишків незавершеного виробництва

*НФ<sub>вл</sub>* – напівфабрикати для власних промислово-виробничих потреб;

*ДМ<sub>вл</sub>* – допоміжні матеріали власних промислово-виробничих потреб.

*Джерело: власна розробка авторів.*

Як видно з рис. 1.4., передбачений виробничою програмою сукупний обсяг виготовленої продукції незалежно від її подальшого використання є валовим оборотом підприємства, у загальному обсязі якого розрізняють валову продукцію і внутрішньозаводський оборот. Внутрішньозаводський оборот включає вартість продукції та послуг, які призначені для задоволення внутрішніх виробничих потреб підприємства, а саме: напівфабрикатів власного виробництва ( $НФ_{вл}$ ), які споживаються на наступних стадіях виробничого процесу, і допоміжних матеріалів ( $ДМ_{вл}$ ): інструментів, запасних частин, електроенергії, пари, стислого й охолодженого повітря тощо.

Валова продукція характеризує ту частину валового обороту підприємства, який призначений для реалізації на сторону. До її складу входить виготовлена підприємством продукція незалежно від ступеня готовності за вирахуванням тієї її частини, яка виробляється для покриття власних виробничих потреб, а саме:

- 1) готова продукція ( $ГП_p$ ,  $ГП_{склад}$ ,  $ГП_{не\ оплачена}$ ), призначена для реалізації на сторону, капітального будівництва і потреб власного непромислового господарства;
- 2) роботи і послуги промислового характеру ( $ППХ_p$ ), виконані для зовнішніх замовників і власного непромислового господарства;
- 3) напівфабрикати ( $НФ_p$ ), продукція допоміжних і обслуговуючих господарств, а також електроенергія, пара, стисле та охолоджене повітря для реалізації на сторону, капітального будівництва і потреб власного непромислового господарства;
- 4) капітальний ремонт обладнання ( $КР_в$ ) власними силами;
- 5) капітальне будівництво ( $КБ_в$ );
- 6) виробництво із давальницької сировини ( $ВДС_p$ );
- 7) робота по освоєнню та впровадженню нової техніки ( $ОНТ$ );
- 8) зміна залишків незавершеного виробництва ( $\Delta НЗВ$ ).

Товарна продукція включає вартість готової продукції підприємства, яка пройшла перевірку відділом технічного контролю, відповідає стандартам, технічним умовам і вимогам щодо якості, укомплектована й прийнята на склад готової продукції. Як стверджує більшість авторів, в тому числі Г. М. Тарасюк та Л. І. Шваб, “до обсягу товарної продукції належить готова продукція, послуги, капітальний ремонт свого підприємства, ремонтні роботи, напівфабрикати та запчастини на сторону, капітальне будівництво для непромислових господарств власного підприємства, роботи, пов’язані із освоєнням нової техніки, тара, що не входить до гуртової ціни виробу” [154, с. 67]. На відміну від валової продукції, товарна не включає залишків незавершеного виробництва.

Реалізована продукція – це продукція, відвантажена і оплачена, або буде оплачена покупцями чи збутовими організаціями в плановому періоді. Обсяг реалізованої продукції може бути більший від товарної (якщо залишки готової продукції на складі на кінець звітнього періоду менші, ніж на початок) або менший від товарної (якщо залишки готової продукції на складі на кінець звітнього періоду більші, ніж на початок). Реалізована продукція є одним із основних показників функціонування та розвитку підприємства, який на



мікрорівні характеризує фінансовий результат його діяльності, а на макрорівні відображає загальний обсяг продукції, що потрапила в народногосподарський оборот у плановому періоді.

Слід зауважити, що не вся виготовлена у плановому періоді продукція знаходить споживача, тому невід'ємним елементом виробничої програми підприємства є нереалізована продукція. Вчені О. О. Гетьман і В. М. Шаповал до залишків нереалізованої продукції відносять залишки готової продукції на складах підприємства і в неоформлених відвантаженнях ( $ГП_{\text{склад}}$ ), а також відвантажених товарів, строк оплати яких не настав, і відвантажених товарів, не оплачених в строк покупцями ( $ГП_{\text{не оплачена}}$ ) [26, с. 162].

Декомпонування виробничої програми в площині її структуроутворюючих елементів дозволяє побудувати узагальнюючу математичну модель виробничої програми, яка, на наш погляд, матиме такий вигляд:

$$ВП = \sum (ГП_{р}, ППХ_{р}, НФ_{р}, КР_{в}, КБ_{в}, ВДС_{р}, ОНТ, ГП_{\text{склад}}, ГП_{\text{неопл}}, \Delta НЗВ, НФ_{\text{вл}}, ДМ_{\text{вл}}) (1.1)$$

Вищеподаний склад структуроутворюючих елементів виробничої програми є дещо ідеалізованим. На практиці у зв'язку з відсутністю окремих складових, або ж навпаки, з наявністю додаткових елементів структура виробничої програми і, відповідно, вигляд її узагальнюючої математичної моделі може змінюватися.

Становлення в нашій державі ринкових відносин вимагає використання сучасних концепцій управління процесами формування виробничої програми підприємства, проте використовуються вони далеко не на кожному вітчизняному підприємстві. Значну роль для підвищення ефективності розробки виробничої програми підприємства відіграє об'єктивна оцінка ситуації на ринку, ґрунтовне дослідження нового продукту та аналіз реакції на нього потенційних споживачів. Саме тому найважливішим і водночас найскладнішим завданням в процесі ефективного формування виробничої програми промислового підприємства є прогнозування майбутньої ринкової ситуації та діагностика його внутрішнього виробничого потенціалу в плановому періоді.

## **1.2. Концептуальні засади виробничого планування на основі маркетингових досліджень**

Практично всі економічні процеси на підприємстві нерозривно пов'язані із плануванням, яке регламентує, оптимізовує, збалансовує та обґрунтовує ефективне виконання всіх функцій підприємницької діяльності, відіграє регулюючу і контролюючу роль. “Планування являє собою впорядкований, обґрунтований обробкою інформації процес із розробки проектів, які визначають параметри досягнення цілей в майбутньому. Метою планування є визначення напрямів, заходів, інструментів і ризиків досягнення поставленої мети” [161, с. 25]. Суть планування полягає в передбаченні та програмуванні господарських операцій на основі ґрунтовних економіко-математичних розрахунків.

Планування виробничої діяльності в умовах ринку вимагає від підприємства самостійного пошуку відповідей на фундаментальні питання: “що виробляти?”, “скільки виробляти?” та “який розмір прибутку очікувати?”. Вирішення цих завдань передбачає прийняття відповідних виробничих рішень щодо конкретних видів та обсягів продукції і лягає в основу виробничої програми підприємства на плановий період. На думку вітчизняного вченого В. Є. Москалюка, планування виробничої програми є найважливішим етапом планової роботи на підприємстві. Під ним автор розуміє “процес розроблення та виконання основних показників з обсягів виробництва. Номенклатуру, асортимент і кількісні показники продукції визначають виходячи з потреб ринку, на підставі яких складають план збуту продукції” [97, с. 80]. Схоже визначення подає вчений М. І. Бухалков: “Планування виробництва і реалізації продукції... являє собою процес розробки і виконання основних показників річного плану, що включають передбачення потреб ринку на найближчу та віддалену перспективу” [11, с. 144–145]. А І. О. Чаюн й І. Ю. Бондар стверджують, що “планування виробничої програми підприємства – це чітке передбачення і програмування на перспективу обсягів виробничого процесу та реалізації продукції” [161, с. 26].

Німецькі вчені Е. Дихтль і Х. Хершген вказують, що виробниче планування “полягає в створенні такої сукупності окремих продуктів, яка має особливі переваги з точки зору покупця” [36, с. 57].

Аналіз і узагальнення поданих тверджень дозволяє підсумувати, що процес планування виробничої програми підприємства являє собою цілеспрямоване, обґрунтоване платоспроможним попитом цільових споживачів та ефективно з комерційної точки зору формування оптимальних планових показників: номенклатури, асортименту, обсягів та термінів виготовлення продукції відповідно до поставлених стратегічних і тактичних цілей. А оскільки переважна більшість науковців наголошує на необхідності врахування у процесі формування виробничої програми ринкових факторів, очевидно, що важливою передумовою виробничого планування на підприємстві є проведення маркетингового дослідження ринку.

Як свідчить світова практика, жодне підприємство, плануючи діяльність на тривалу перспективу, не може розраховувати на стабільність ринкової ситуації, змушене миттєво реагувати на будь-які зміни в економіці і постійно адаптовувати до них власні внутрішні можливості. За таких умов формування ефективної стратегії розвитку підприємства потребує об’єктивної та своєчасної інформації про стан і динаміку попиту на продукцію, власні ринкові позиції й особливості розвитку конкурентного середовища. Ефективним засобом отримання такої інформації є, власне, маркетингові дослідження, роль і значення яких особливо зростає, коли період між виведенням інноваційного товару на ринок і появою виготовленого конкурентами, аналогічного товару поступово зменшується, доступ до прогресивних технологій стає дедалі легшим, а конкурентні переваги, які ґрунтуються на унікальності технології чи ефекті масштабу, втрачають актуальність.

Як наукова і комерційна проблема маркетингові дослідження набувають актуальності, коли [98, с. 17–18]:

– розширення територіальних меж ринку призводить до зникнення безпосереднього контакту між виробником та споживачем товару, що в свою чергу породжує ряд маркетингових і виробничих

проблем, пов'язаних з відсутністю у виробника достовірної та оперативної інформації;

– зростання кількості покупців та продавців призводить до поглиблення диференціації товарів і послуг, що відповідно збільшує кількість варіантів вибору і породжує конкуренцію між виробниками й споживачами продукції;

– необхідною умовою досягнення балансу між виробничим потенціалом підприємства і потребами споживачів та запорукою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень стає попередній об'єктивний прогноз ринкових змін.

Необхідність впровадження маркетингових досліджень у господарську практику підприємств ні в кого не викликає сумніву. Про це свідчить той факт, що 90% підприємств у США та 75% у ФРН і Великобританії регулярно проводять маркетингові дослідження. Цікаво, що пересічна американська компанія з річним обсягом збуту 25 млн. дол. витрачає на маркетингові дослідження майже 3,5% свого маркетингового бюджету, а фірма з продажами менше 25 млн. дол. – лише 1,5% [98, с. 17]. На користь маркетингових досліджень вчена А. О. Старостіна наводить такий аргумент: найдорожчі маркетингові дослідження обходяться приблизно в 500 тис. дол., в той час як невдача Форда з “Езел” коштувала 250 млн. дол., а невдача з літаком “Конкорд” – 61 млн. дол. [141].

Проте вітчизняні підприємства не володіють достатнім досвідом проведення маркетингових досліджень і стикаються з багатьма труднощами при передбаченні перспективного обсягу, структури та географії виробництва й реалізації продукції, серед яких дефіцит фінансових ресурсів і недостатній досвід маркетингового управління.

Зважаючи на визначальну роль та необхідність використання маркетингових досліджень у виробничо-господарській діяльності промислового підприємства, дана економічна категорія широко вивчається вітчизняними й зарубіжними вченими. Огляд наукових джерел, проблематика яких торкається визначення економічної суті поняття “маркетингові дослідження” свідчить, що теоретиками і практиками маркетингу поки що не вироблено єдиної спільної точки

зору на дану економічну категорію. В науковій і практичній літературі зустрічаються доволі різні визначення, які в тій чи іншій мірі характеризують досліджуване поняття.

Зокрема, термінологічний словник з маркетингу трактує маркетингові дослідження як “1) систематичний пошук, збір, обробка та інтеграція інформації, яка пов’язана або має відношення до всіх проблем маркетингу товарів і послуг; 2) процес пошуку, збору, обробки даних і підготовки інформації для прийняття оперативних і стратегічних рішень в системі підприємництва; 3) процес планування, організації і проведення досліджень ринку збуту, внутрішнього середовища фірми, маркетингового інструментарію, ринку засобів виробництва (робоча сила, сировина і матеріали, грошовий ринок і ринок капіталу), внутрішнього середовища, бенчмаркінгу і маркетингової розвідки” [3].

На думку відомого вченого Ф. Котлера, “маркетингові дослідження – систематичне визначення кола даних, необхідних у зв’язку з маркетинговою ситуацією, що постає перед фірмою, їх збір, аналіз і звіт про результати” [65, с. 118]. За визначенням “Міжнародного кодексу маркетингових досліджень” маркетингові дослідження – це системний збір і об’єктивний запис, класифікація, аналіз та представлення даних щодо поведінки, потреб, відносин, вражень, мотивацій і т. д. окремих осіб та організацій у контексті їх економічної, політичної, суспільної й повсякденної діяльності.

Вчена А. О. Старостіна трактує маркетингові дослідження як “систематичний процес постановки цілей дослідження, ідентифікації обсягів, збору, аналізу об’єктивної ринкової інформації і розробки рекомендацій для прийняття конкретних управлінських рішень щодо будь-яких елементів ринково-продуктової стратегії фірми і методів їх реалізації для досягнення кінцевих результатів у діяльності фірми в умовах сформованого маркетингового середовища” [141, с. 36].

З погляду науковця Й. М. Петровича, маркетингові дослідження охоплюють “дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, дослідження ринку збуту, ринків ресурсів, дослідження вимог споживачів, дослідження розподілу продукції, бенчмаркінг, вивчення

конкурентів, дослідження комплексу маркетинг-міксу, вивчення операцій маркетингу, дослідження товару і упакування, прогнозування попиту і обсягів продажів тощо” [38, с. 243]. А В. А. Полторак трактує його як “наукове дослідження, спрямоване на систематичний збір, оцінку й аналіз фактографічної інформації щодо потреб, думок, мотивацій, відносин, поведінки окремих осіб і організацій, пов’язаних з маркетингом, тобто всіма аспектами просування на ринку певних товарів і послуг, а також підготовки цієї інформації до прийняття маркетингових рішень” [98, с. 17].

Окремі автори розглядають маркетингові дослідження як засіб мінімізації ризиків. Зокрема, А. Н. Романов, С. А. Красильников і Ю. Ю. Корлюгов зазначають, що “дослідження маркетингу являють собою збір, обробку та аналіз даних з метою зменшення невизначеності, яка супроводжує прийняття маркетингових рішень” [77, с. 48]. За визначенням В. Ю. Святненка, “маркетингові дослідження полягають в оцінюванні потреб, запитів та попиту споживачів, що сприяє створенню програм та їх виконанню, а також визначенню проблем і можливостей підприємства щодо здійснення та оцінювання власної маркетингової діяльності з метою зниження ступеня невизначеності й ризику і підвищення шансів на успіх” [135, с. 63]. А вчений В. П. Лисенко трактує їх як “комплекс постійно діючої системи заходів визначення потреб, збору, обробки, аналізу та інтерпретації отриманої інформації стосовно явища, що досліджується, за допомогою методик статистичного аналізу, а також розроблення інноваційних рішень, рекомендацій та прогнозів, які базуються на використанні специфічної методології, з метою зменшення рівня управлінського ризику від непрогнозованості поведінки ринку та його суб’єктів” [75].

Науковці В. П. Пилипчук, О. Ф. Оснач, Л. П. Коваленко [96, с. 48], а також Є. В. Крикавський [67, с. 143] подають визначення промислових маркетингових досліджень, під якими розуміють “широку сферу діяльності, яка визначається як систематичний збір, обробка та аналіз інформації та можливостей, які належать до

промислового маркетингу, з ціллю прийняття маркетингових рішень та зниження рівня ризику і невпевненості щодо прийнятих рішень”.

Отже, проблема маркетингових досліджень посідає вагоме місце в наукових працях дослідників і у зв'язку з динамічним розвитком ринку ніколи не втрачає актуальності. У більшості визначень дана економічна категорія трактується як методично забезпечений, науково обґрунтований логічний процес, що передбачає сукупність послідовних етапів його здійснення. Узагальнення поданих визначень дозволяє підсумувати, що маркетингові дослідження є розгалуженою системою загальнонаукових та емпіричних знань, спеціальних практичних методів і технологій збору маркетингової інформації й аналітико-прогностичних процедур її обробки, що необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо основних напрямків розвитку підприємства відповідно до зовнішніх умов.

Зростаюча ринкова конкуренція ставить перед підприємством ряд завдань, які необхідно вирішувати при формуванні виробничої програми. Основним із них, як відомо, є максимальне задоволення потреб споживачів у високоякісній конкурентоздатній продукції (сфера компетенції маркетингу) при найкращому використанні ресурсів підприємства з метою отримання максимально можливого прибутку (сфера компетенції виробництва). У зв'язку з цим виробнича програма повинна відповідати набору поставлених до неї вимог, пов'язаних із виробництвом та маркетингом (рис. 1.5).

З огляду на динамічність ринкової кон'юнктури важливо також звернути увагу на такі вимоги до плану виробництва як гнучкість, адаптивність, багатоваріантність і оптимальність.

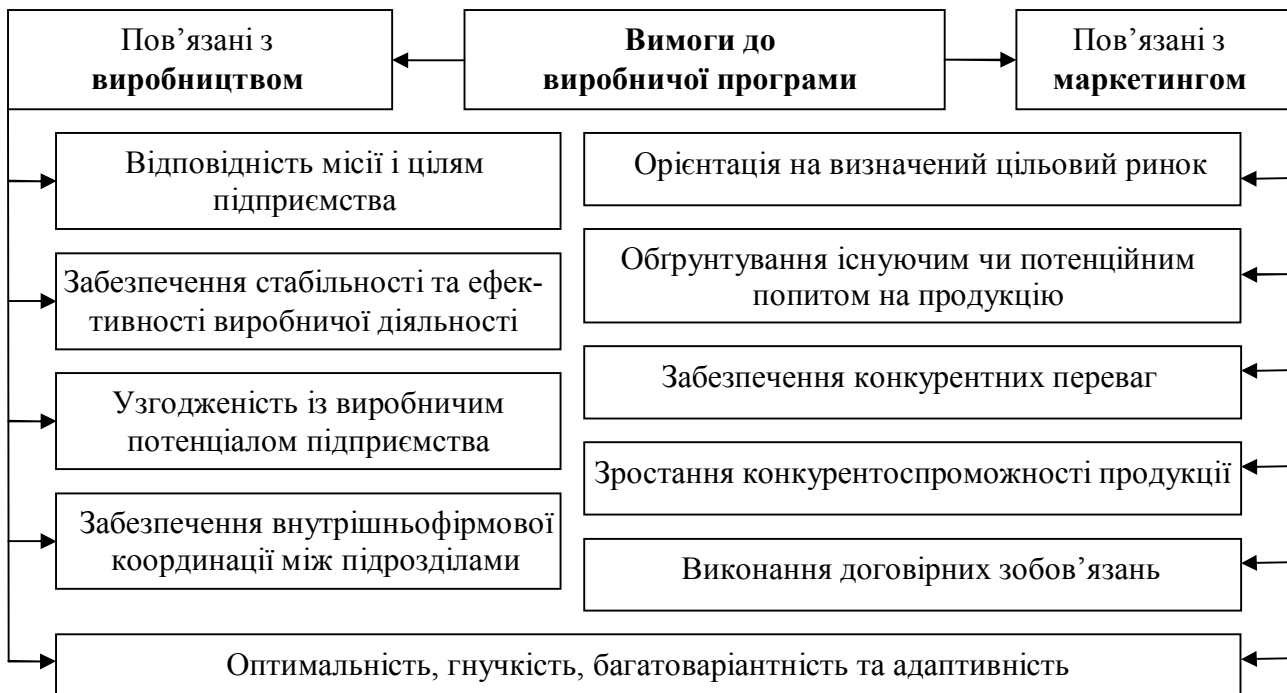


Рис. 1.5. Вимоги до виробничої програми підприємства

*Джерело: власна розробка авторів.*

З точки зору системного підходу процес формування виробничої програми підприємства, як і будь-який інший економічний процес, передбачає наявність вхідних та вихідних елементів (рис. 1.6) [119, с. 210].

Як видно з рис. 1.6., вхідними чинниками, які безпосередньо впливають на процес планування виробництва, є чинники ринкового середовища і чинники виробничого потенціалу підприємства. Сучасне підприємство, яке отримує ресурси із зовнішнього середовища, виготовляє продукцію відповідно до існуючого рівня попиту і взаємодіє з іншими ринковими суб'єктами можна вважати зовнішньоорієнтованим. Тому, коли мова йде про вибір виробничої стратегії та формування виробничої програми, пріоритетним повинно бути насамперед врахування виявлених у процесі маркетингового дослідження можливостей і загроз зовнішнього оточення. Поряд із цим недооцінка внутрішніх можливостей підприємства може поставити під загрозу виконання навіть дуже успішної з точки зору ринкових позицій виробничої програми. Тому важливим аспектом формування плану виробництва разом із проведенням маркетингових досліджень є діагностика виробничого потенціалу підприємства,



тобто оцінка здатності виробничої системи виготовити запланований обсяг продукції. При розробці виробничої програми обов'язковим також є врахування залишків нереалізованої продукції, обсягів незавершеного виробництва та продукції, необхідної для покриття внутрішніх виробничих і невиробничих потреб підприємства.

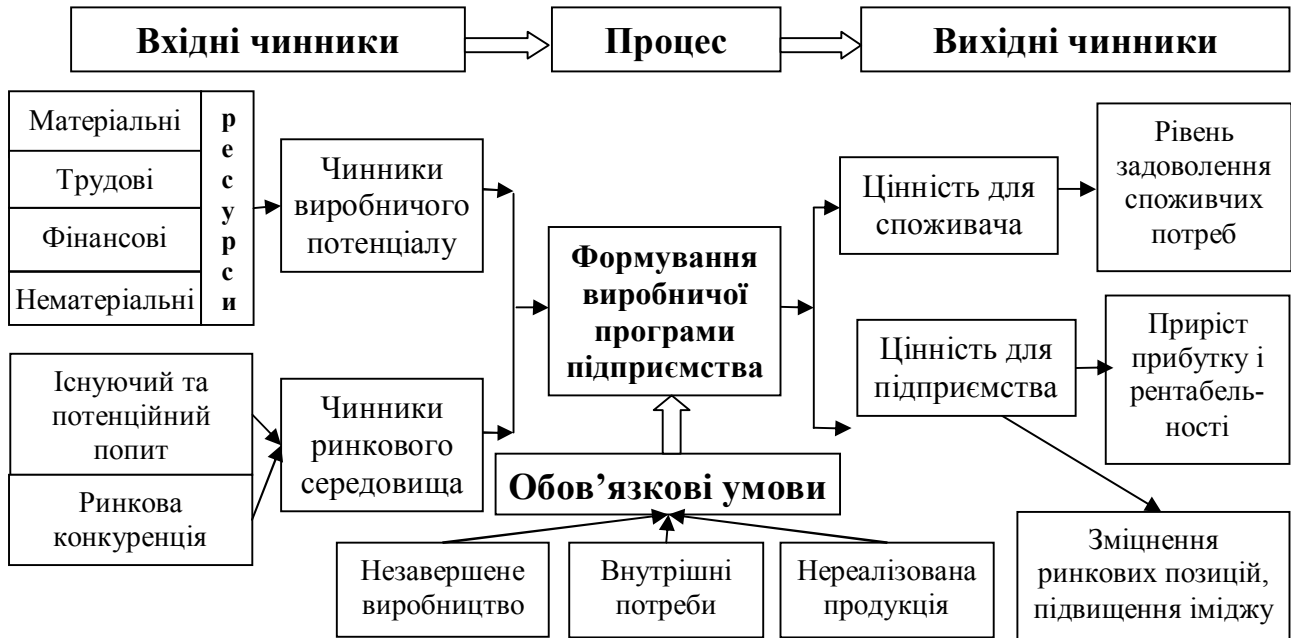


Рис. 1.6. Вхідні та вихідні чинники і обов'язкові умови процесу формування виробничої програми промислового підприємства

Джерело: власна розробка авторів.

Відповідно, задоволення споживчих потреб, зростання ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій є вихідними чинниками, тобто тим, заради чого власне і відбувається виробничий процес.

Свідченням ефективності виробничого планування й економічним проявом успіху підприємства є задоволення ринкового попиту швидше і якісніше, ніж конкуренти. Досягнення прихильності споживачів позитивно впливає на формування стійких конкурентних переваг підприємства, сприяє зростанню його ринкової вартості та іміджу в зовнішньому середовищі, дозволяє досягти високих економічних результатів і покращити власний виробничий потенціал.

Порядок планування виробничої програми залежить від розміру, форми власності і управлінської структури підприємства (рис. 1.7).

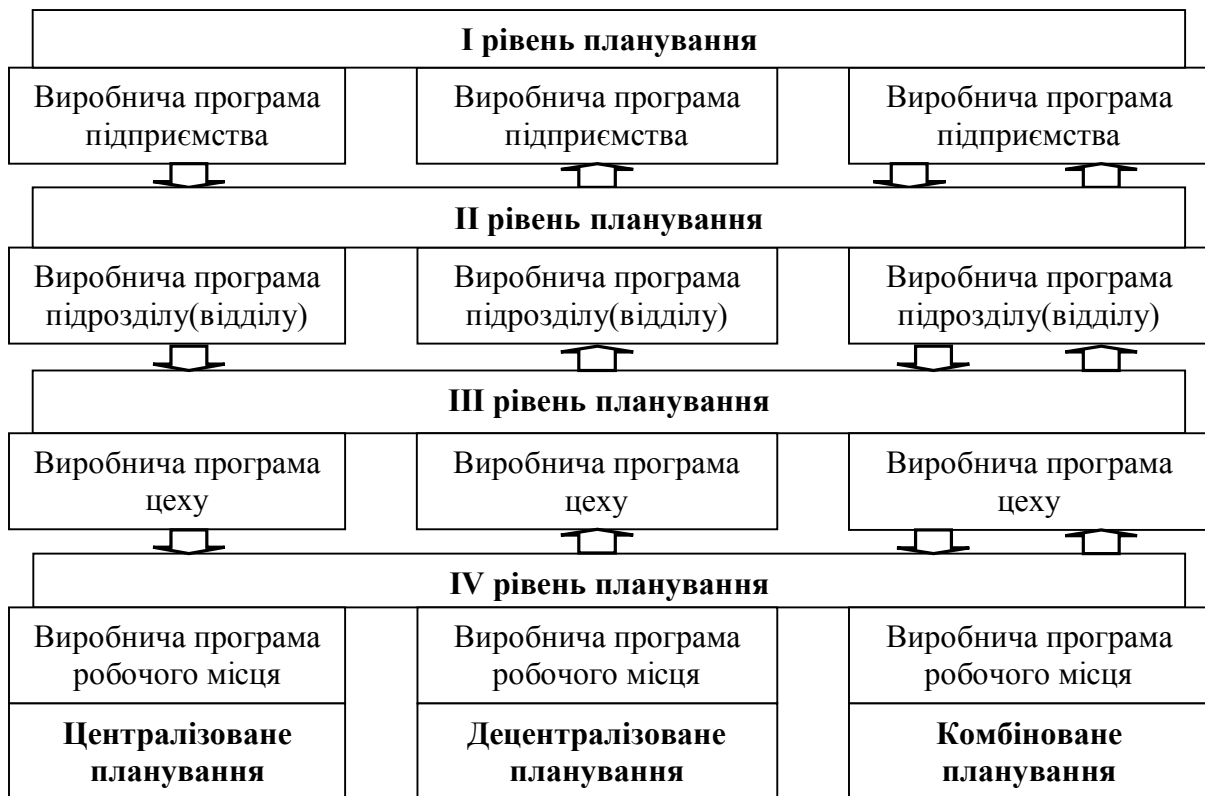


Рис. 1.7. Схема формування виробничої програми підприємства  
 Джерело: побудовано авторами на основі [161, с. 33–35], [11, с. 160–161].

Найвідомішими є такі схеми формування виробничої програми:

– *централізоване або директивне планування* (“зверху вниз”) передбачає те, що формування комплексного плану виробництва для всього підприємства, його деталізацію за безпосередніми виконавцями та доведення до окремих підрозділів і робочих місць здійснюється вищою ланкою корпоративного управління;

– *децентралізоване планування* (“знизу вверх”) полягає в тому що процес розробки виробничої програми бере початок від нижчих ланок управління і поступово узагальнюється;

– *комбіноване (інтерактивне або зустрічне планування)* передбачає поєднання обох вищеописаних схем та забезпечує участь у плановому процесі вищого керівництва підприємства, працівників функціональних і оперативних підрозділів, а також безпосередніх виконавців. Застосування даної схеми виробничого планування дозволяє ліквідувати недоліки перших двох і забезпечує врахування як загальних цілей та напрямків розвитку підприємства, так і потенціалу кожного працівника.

Виходячи з основних положень наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених щодо проблем виробничого планування, нами запропоновано власне бачення процесу формування виробничої програми промислового підприємства та визначено місце в ньому маркетингових досліджень (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Місце маркетингових досліджень у процесі виробничого планування

*Джерело: власна розробка авторів.*

**ЕТАП 1.** Процес планування виробничої програми починається з формування сукупності цілей, яких прагне досягти підприємство в плановому періоді, та вибору конкретних напрямків його виробничої діяльності відповідно до поставленої мети. При цьому всі поточні цілі повинні конкретизувати і втілювати в собі на порядок вищі стратегічні цілі та відповідати загальній місії підприємства. Так, отримання певного рівня прибутку від виробництва й реалізації продукції в плановому періоді є конкретизацією довгострокової цілі – максимізації прибутку; зниження рівня матеріальних, трудових, фінансових та інших витрат на виробництво продукції є практичним втіленням принципу мінімізації виробничих витрат і підвищення

продуктивності факторів виробництва у довгостроковому періоді; а планування певного рівня ефективності виробничої діяльності відображає стратегічну мету функціонування підприємства – зростання рентабельності економічної діяльності.

**ЕТАП 2.** Необхідною передумовою виробничого планування є аналіз основних параметрів виробничої діяльності і ринкових можливостей підприємства. Як твердять О. І. Ященко і С. Б. Демчина, “загальна мета аналізу виробничої програми – визначити оптимальний обсяг, номенклатуру і асортимент продукції потрібної якості для підписання договорів з її виробництва та поставок при максимальному використанні економічного потенціалу підприємства і досягненні стійкої прибутковості виробничої діяльності” [164, с. 239]. Такий підхід видається дещо обмеженим, оскільки передбачає виключно оцінку внутрішніх і зовнішніх перспектив ефективної виробничої діяльності підприємства на майбутнє й зовсім не враховує вже досягнутих виробничих показників. З огляду на часові параметри аналізу, в рамках виробничого планування доцільно виокремлювати два напрямки аналізу: ретроспективний та перспективний (рис. 1.9).

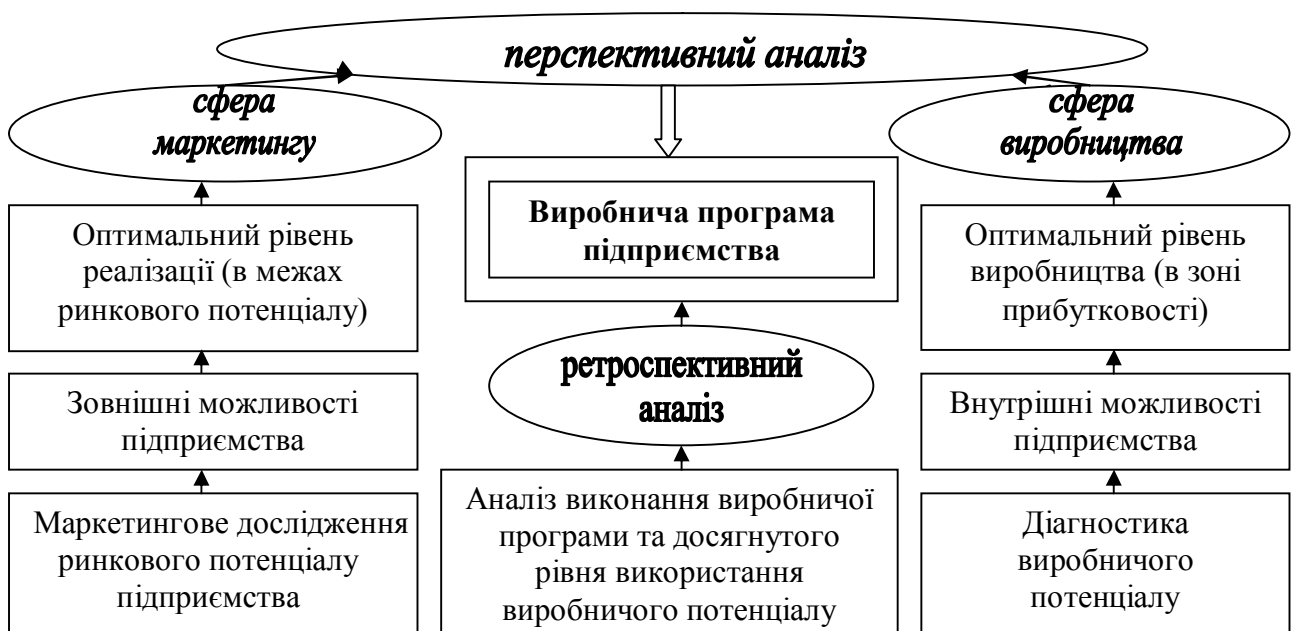


Рис. 1.9. Перспективний та ретроспективний аналіз у процесі формування виробничої програми промислового підприємства

*Джерело: власна розробка авторів.*

Мета перспективного аналізу – оцінка внутрішньовиробничого потенціалу підприємства з точки зору його здатності виготовити передбачений виробничою програмою обсяг продукції, а також проведення маркетингових досліджень ринкових можливостей підприємства щодо реалізації виготовленої ним продукції.

У свою чергу метою ретроспективного аналізу є оцінка виробничої діяльності підприємства за минулі періоди, розрахунок рівня виконання показників виробничої програми, а також аналіз причин, які призвели до виникнення відхилень фактичних показників від запланованих. Також у процесі ретроспективного аналізу важливо провести діагностику досягнутого рівня виробничого потенціалу підприємства з точки зору ефективності використання ним власних виробничих ресурсів та здійснити оцінку ефективності реалізації підприємством маркетингових заходів.

В ході ретроспективного аналізу необхідно дослідити виконання кількісних та якісних показників виробничої програми в попередньому періоді, а саме: прослідкувати динаміку виробництва і реалізації продукції, оцінити рівень виконання плану виробництва, здійснити аналіз ритмічності та безперервності виробничого процесу, дослідити фактори, які позитивно і негативно впливають на виконання виробничої програми, виявити зовнішні та внутрішні причини недовиконання планових показників, а також визначити резерви збільшення обсягу випуску продукції. Також ретроспективний аналіз передбачає оцінку досягнутого рівня та ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Завдання ретроспективного аналізу підприємства [117, с. 280]:

- оцінка результатів виробничої діяльності підприємства;
- аналіз ефективності виробничого планування на підприємстві;
- діагностика стану та ефективності використання виробничого потенціалу;
- аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Виходячи із вищенаведених завдань ретроспективного аналізу діяльності підприємства, доцільною буде наступна процедура його проведення (рис. 1.10).

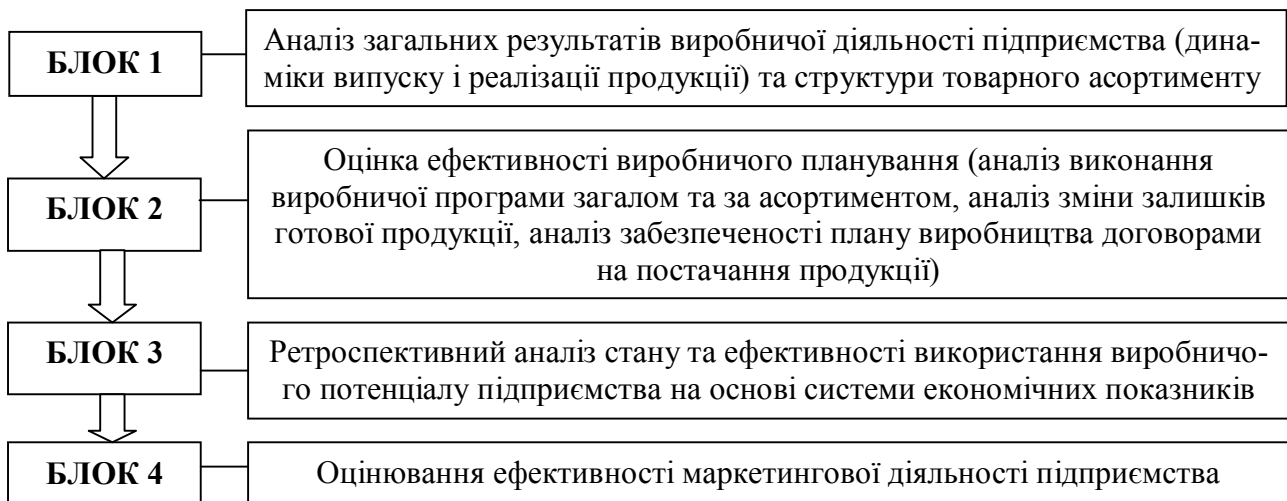


Рис. 1.10. Алгоритм ретроспективного аналізу підприємства

*Джерело: власна розробка авторів.*

Згідно з поданим алгоритмом першим етапом ретроспективного аналізу виробничої діяльності підприємства є дослідження динаміки випуску і реалізації продукції. Вивчення змін досліджуваних показників у часі прийнято здійснювати шляхом розрахунку темпів зростання, значення яких сигналізує про загальні тенденції економічного розвитку підприємства за аналізований період. Часто використовують показник середньорічного темпу зростання, який дає змогу виявити спільний для кількох послідовних періодів тренд.

Одним з базових індикаторів поточного розвитку підприємства є рівень виконання виробничої програми, який безпосередньо впливає на продуктивність праці, її оплату, соціальне забезпечення і матеріальне стимулювання персоналу, визначає загальний фінансовий стан підприємства, його інвестиційні можливості і рівень інноваційної активності. Саме тому завданням ретроспективного аналізу виробничої діяльності підприємства є оцінка ефективності виробничого планування, що виконується в рамках завдань блоку 2 (рис. 1.10). Основними показниками, які відображають ефективність виробничого планування, є рівень виконання виробничої програми загалом по підприємству і по кожній позиції товарного асортименту, що розраховуються шляхом зіставлення фактичних показників із передбаченими виробничою програмою плановими показниками.

Формуючи асортиментний портфель, підприємство обирає ті види продукції, які належать до сфери його виробничої спеціалізації,

відповідають вимогами ринку і здатні забезпечити бажаний рівень ефективності виробничої діяльності. Тому в ході ретроспективного аналізу важливою є діагностика товарного асортименту підприємства, що передбачає виявлення товарних позицій, які користуються попитом і приносять стабільний прибуток, та товари, виробництво яких малоефективне й збиткове; проаналізувати вікову структуру асортименту, тобто визначити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться кожен вид продукції та розрахувати його питому вагу в обороті підприємства. Економічно ефективною вважається така товарна структура виробничої програми, у якій найбільшу питому вагу займає продукція, що знаходяться на етапі зрілості та росту і приносить найвищий прибуток; частка товарів, що перебувають на стадії спаду, має поступово скорочуватися; а “в запасі” підприємство повинно мати декілька нових видів продукції, які знаходяться у фазі розробки, експериментальних випробувань і ринкової апробації, оскільки вони є потенційним джерелом його розвитку та росту.

Оскільки ефективність виробничої діяльності підприємства в значній мірі визначається станом і рівнем використання ним власних виробничих ресурсів, важливим завданням ретроспективного аналізу, яке виконується в рамках третього етапу його проведення, є діагностика виробничого потенціалу підприємства (блок 3).

Також важливим етапом ретроспективного аналізу підприємства є оцінка ефективності маркетингової діяльності (блок 4), адже в сучасному економічному просторі маркетингова складова – це ключова передумова не тільки виконання плану виготовлення і реалізації продукції, а й запорука прибутковості підприємства.

**ЕТАП 3.** Найважливішим етапом виробничого планування є перспективний аналіз (рис. 1.9), що охоплює маркетингову й виробничу сфери, і орієнтований на передбачення ринкової ситуації та оцінку виробничих можливостей підприємства в плановому періоді. В його рамках на основі діагностики виробничого потенціалу і комплексного маркетингового аналізу ринкових факторів відбувається формування номенклатурно-асортиментної структури виробничої програми підприємства та розрахунок планових обсягів

виробництва і реалізації продукції. Зокрема, перспективний аналіз ринкових можливостей підприємства, який ґрунтується на результатах маркетингових досліджень, дає змогу розрахувати потенційний рівень попиту, спрогнозувати поведінку конкурентів і визначити оптимальний рівень реалізації продукції, а діагностика виробничого потенціалу – оцінити внутрішні виробничі можливості підприємства і розрахувати оптимальний рівень виробництва.

**ЕТАП 4.** Четвертим етапом процесу виробничого планування є збалансування очікуваного обсягу ринкового попиту на продукцію підприємства з величиною його виробничого потенціалу. Ідеальним є такий варіант виробничої програми, щоб плановий обсяг виробництва збалансовував ринкові потреби з виробничими можливостями підприємства. Якщо ж величина виробничого потенціалу перевищує запланований обсяг виробництва і продажу, відбувається неповне використання виробничих потужностей підприємства і, як наслідок, зростання питомої ваги умовно-постійних витрат у собівартості готової продукції. І навпаки, якщо розмір ринкового попиту на продукцію перевищує виробничі можливості підприємства, доцільною є реалізація системи заходів, спрямованих на зростання виробничого потенціалу. В цьому аспекті важливо врахувати обсяги незавершеного виробництва, норми запасів матеріальних ресурсів, особливості технологічного процесу й організації виробництва, а також звернути увагу на внутрішні резерви підвищення виробничої потужності та оцінити можливості приросту виробничого потенціалу підприємства за рахунок залучення зовнішніх ресурсів.

Виходячи з досліджень науковців [163, с. 86–87], окреслимо основні моделі виробничої поведінки підприємства в умовах динамічних змін ринкової кон'юнктури, характерні особливості яких подані в табл. 1.1 [105, с. 122]. Описані моделі виробничої поведінки підприємства є доволі узагальненими і, як правило, не існують в чистому вигляді. На практиці в процесі формування виробничої програми підприємство може дотримуватися одного з описаних шаблонів виробничої поведінки або ж обирати індивідуальну модель виробничої поведінки для кожної окремої асортиментної позиції.



Таблиця 1.1

**Основні моделі виробничої поведінки підприємства\***

Модель виробничої поведінки	Опис моделі виробничої поведінки	Особливості поведінки фірми у змінних ринкових умовах		Місце застосування моделі виробничої поведінки
		Збільшення обсягу ринкового попиту	Зменшення обсягу ринкового попиту	
<b>Модель сталого виробництва</b>	Постійний обсяг виробництва при постійній величині виробничого потенціалу	Зменшення розміру запасів готової продукції	Збільшення розміру запасів готової продукції	Продукція, яка довго не втрачає споживчих якостей: машинобудування
<b>Модель змінного виробництва</b>	Змінний обсяг виробництва відповідно до зміни ринкового попиту при постійній величині виробничого потенціалу	Інтенсифікація виробництва: понаднормова робота, передача виробничих функцій підрядникам	Зниження темпів виробництва: на-дання відгулів, до-даткових відпусток працівникам, здача майна в оренду	Трудомістке і наукомістке виробництво, де неможливе створення запасів: літако-, суднобудування, видавнича справа
<b>Модель змінного потенціалу</b>	Змінний обсяг виробництва відповідно до зміни ринкового попиту при змінній величині виробничого потенціалу	Зростання обсягу виробництва шляхом додаткового найму працівників, купівлі та лізингу устаткування	Зниження обсягу виробництва шляхом звільнення працівників, продажу майна та здачі його в оренду	Підприємства з сезонним характером виробництва: цукрова промисловість

\*Джерело: побудовано авторами на основі [163, с. 86–87].

**ЕТАП 5.** Невід’ємними умовами функціонування промислового підприємства в конкурентному середовищі є ризики і невизначеність, які пов’язані зі зміною ринкової кон’юнктури, впливом політичних, соціально-економічних та інших факторів, особливостями поведінки конкурентів і споживачів тощо. У зв’язку з цим наступним етапом виробничого планування на підприємстві є розробка кількох альтернативних варіантів виробничої програми, які ґрунтуються на прогнозуванні сценаріїв майбутнього розвитку зовнішнього макро- і мікросередовища і передбачають виробничу поведінку підприємства в різних ринкових ситуаціях. Альтернативні варіанти виробничої програми зазвичай об’єднані єдиною метою – забезпечення найвищого рівня ефективності виробничої діяльності підприємства; поряд із цим характеризуються різним способами досягнення поставлених цілей та різним рівнем імовірності досягнення успіху. В рамках даного етапу необхідним є виконання економічної оцінки кожного варіанту виробничої програми, яка передбачає аналіз

сукупних витрат, доходів і прибутку та перевірку розташування запланованого обсягу виробництва в зоні беззбитковості. Оскільки ефективною є виробнича програма, яка забезпечує підприємству максимально можливий в даних умовах сукупний дохід та певний рівень фінансової стійкості, в процесі формування товарного асортименту пріоритет надається насамперед високоприбутковим, конкурентоспроможним товарам, які користуються високим попитом на ринку. Економічну оцінку виробничої програми вчений А. І. Ільїн [51, с. 361–363] доповнює показниками фондоддачі, фондоемності, рентабельності продукції, рентабельності продажу і капіталу.

**ЕТАП 6.** Важливим етапом процесу виробничого планування на підприємстві є оптимізація виробничої програми, яка проводиться з метою забезпечення зростання ефективності виробничої діяльності шляхом формування оптимальної асортиментно-номенклатурної структури плану виробництва на основі раціонального використання виробничих і ринкових можливостей підприємства.

Проблема оптимізації виробничої діяльності підприємства знайшла своє відображення в дослідженнях багатьох науковців [11], [97], [154], [161]. Вчені В. Є. Москалюк [97, с. 93] і Г. М. Тарасюк [154, с. 65] описують економіко-математичні методи вирішення завдань оптимізації виробничої програми, а саме:

- симплекс-метод лінійного програмування, при якому критерієм оптимізації може бути максимальний прибуток чи обсяг виробництва, рівномірне завантаження устаткування, а обмеженням виступають виробничі можливості підприємства;

- метод “гілок і обмежень”, тобто поступове перебирання різних варіантів виробничої програми з відсіюванням неефективних;

- метод оптимального формування виробничої програми за допомогою інтегральних показників аж до виконання визначеного критерію оптимальності.

В основі загальної моделі оптимізації виробничої програми, запропонованої науковцями І. О. Чаюн та І. Ю. Бондар, лежить принцип забезпечення максимальної прибутковості виробничої діяльності підприємства [161, с. 42]:

$$\sum_{i=1}^n \Pi_i * X_i \Rightarrow \max, \quad (1.2)$$

де  $i$  – індекс виду продукції ( $i = 1, 2 \dots n$ );

$\Pi_i$  – прибуток від реалізації одиниці продукції  $i$ -го виду, гр. од.;

$X_i$  – кількість виробів  $i$ -го виду, од.

Прийняття оптимального рішення стосовно вибору певного варіанту виробничої програми підприємства здійснюється на основі системи взаємопов'язаних критеріїв оптимізації, серед яких:

1. Відповідність планових обсягів виробництва існуючому ринковому попиту, що відображається таким рівнянням [161, с. 43]:

$$\sum_{i=1}^n X_i \leq \sum_{i=1}^n Q_i \leq \sum_{i=1}^n D_i, \quad (1.3)$$

де  $Q_i$  – обсяг реалізації продукції  $i$ -го виду, од.

$D_i$  – попит на продукцію  $i$ -го виду, сформований шляхом укладання договорів на постачання продукції, од.

Отже, згідно з першим критерієм оптимізації, оптимальною є така виробнича програма, коли обсяг виготовленої продукції не перевищує можливий обсяг її реалізації, а обсяг реалізованої, відповідно, не перевищує обсяг ринкового попиту на неї. Звідси очевидно, що передумовою формування оптимальної виробничої програми є орієнтація на імовірну величину ринкового попиту в плановому періоді, розрахунок якої, власне, ґрунтується на маркетингових дослідженнях.

2. Досягнення цільового рівня прибутковості виробничої діяльності підприємства. Математичним вираженням другого критерію є модель [161, с. 44]:

$$\sum_{i=1}^n Q_{\min} < \sum_{i=1}^n X \leftrightarrow \sum_{i=1}^n Q_{\text{цїл}}, \quad (1.4)$$

де  $Q_{\min}$  – мінімальний обсяг реалізації продукції, що забезпечує самоокупність (“точка беззбитковості”), од.;

$Q_{\text{цїл}}$  – плановий обсяг реалізації продукції, що забезпечує отримання цільового прибутку (“точка цільового прибутку”), од.

Відповідно до другого критерію оптимізації оптимальною вважається така виробнича програма, коли визначений нею асортиментний набір і обсяги виробництва й реалізації продукції

дозволяють підприємству перебувати в зоні беззбитковості та забезпечують очікуваний рівень ефективності.

3. Відповідність виробничої програми наявному виробничому потенціалу підприємства. В рамках власного виробничого потенціалу підприємство забезпечує реалізацію одного з кількох альтернативних варіантів виробничої програми з використанням наявних виробничих ресурсів. Сукупність альтернативних варіантів, що описують можливі комбінації кількох видів продукції в рамках виробничої програми підприємства за умови повного використання виробничого потенціалу, відображає крива виробничих можливостей. Як правило, підприємство обирає такий варіант виробничої програми, реалізація якого не потребує повного використання власного виробничого потенціалу, тобто виробнича програма знаходиться “в рамках виробничих можливостей”. Якщо ж реалізація плану виробництва відбувається за умови повного використання виробничого потенціалу підприємства, така виробнича програма лежить “на кривій виробничих можливостей”. Якщо виробнича програма підприємства не може бути виконана у зв’язку з недостатністю наявних виробничих ресурсів, вона знаходиться “поза кривою виробничих можливостей” і може бути реалізована лише за умови залучення екстенсивних та інтенсивних резервів росту виробничого потенціалу.

Отже, третій критерій оптимізації виробничої програми можна виразити у вигляді виробничої функції, яка, власне, описує взаємозв’язок між залученими виробничими ресурсами й отриманими в результаті виробництва економічними благами. Математичною інтерпретацією виробничої функції є рівняння [161, с. 45]:

$$f(d_1, d_2, d_3 \dots d_m \cdot x_1, x_2, x_3 \dots x_n) = 0, \quad (1.5)$$

де  $d$  – фактори виробництва;  $m$  – кількість факторів виробництва;  $x$  – обсяги випуску продукції;  $n$  – кількість видів продукції, що випускається.

На завершальній стадії процесу виробничого планування здійснюється вибір оптимального варіанту виробничої програми, який передбачає максимальне врахування критеріїв оптимальності, забезпечуючи цим виконання стратегічних цілей підприємства,

дотримання принципу ефективності виробничої діяльності та відповідність виробничої програми наявному виробничому потенціалу і найбільш імовірному сценарію розвитку зовнішнього середовища. Ще обґрунтовуються можливості переходу підприємства до альтернативного варіанту виробничої програми при виникненні непередбачуваних обставин та проводиться календарне планування, тобто конкретизація в розрізі часових періодів, обсягів і виконавців.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формування виробничої програми промислового підприємства – це не просто планування обсягу виробництва продукції на певний проміжок часу, це пошук перспектив і нових можливостей, це цілий комплекс різноманітних складних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених виробничо-технічних, маркетингових, адміністративних і фінансових рішень, в кінці-кінців, це вибір із переліку альтернативних варіантів найбільш оптимального. Саме тому даний процес повинен ґрунтуватися на результатах маркетингових досліджень, які забезпечують досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства, ефективне використання його виробничого потенціалу та відкривають перед ним широкий діапазон можливостей для подальшого розвитку і росту.

### **1.3. Методико-методологічний інструментарій формування виробничої програми підприємства з урахуванням маркетингового підходу**

З метою подолання невизначеності ринкового середовища та зменшення рівня економічних ризиків виробничо-господарської діяльності промислових підприємств, які виникають в процесі виробничого планування, економічною наукою і господарською практикою напрацьована певна методико-методологічна база ефективного вирішення планових завдань з формування виробничої програми. Так як процес розробки виробничої програми передбачає комплексне врахування ресурсних і ринкових можливостей підприємства, методико-методологічний інструментарій виробничого планування повинен охоплювати як внутрішні особливості функціонування підприємства, так і зовнішні передумови його розвитку. Огляд наукових джерел із досліджуваної тематики підтверджує, що на сьогоднішній день існує значна кількість методологічних розробок, які стосуються розрахунку планових показників виробничої програми, описано методи та технології проведення маркетингових досліджень, запропоновано різноманітні підходи до побудови економічних прогнозів тощо, проте більшість із них запозичені з іноземної економічної літератури, а тому часто не зовсім адаптовані до особливостей національної економіки. Також, на наш погляд, відсутня чітка та обґрунтована систематизація методів маркетингових досліджень і виробничого планування, адже майже кожен автор акцентує увагу на розгляді тих чи інших дослідницьких методів та пропонує власний погляд на їх класифікацію.

Так, вітчизняні науковці І. О. Чаюн й І. Ю. Бондар описують економіко-статистичні, факторно-аналітичні, балансові, нормативні та економіко-математичні методи розрахунку планових показників виробничої програми [161, с. 35–41]. Дослідниця О. О. Гетьман пропонує методи проектування виробничої програми, серед яких метод структуризації цілей, аналогій, організаційного моделювання, блоковий, експертно-аналітичний, параметричний, графоаналітичний,

аналітично-розрахунковий, математико-статистичний і нормативний [26, с. 158]. Вчені Л. А. Швайка [163, с. 88–94] та М. І. Бухалков [11, с. 159–161], акцентують увагу на застосуванні таких методів формування виробничої програми як рівневе прогнозування, послідовне прийняття планових рішень, ситуаційне планування, лінійне програмування, диверсифікація продуктів та ринків тощо.

Серед методів маркетингових досліджень український вчений Р. І. Косенков виділяє наступні групи: методи збирання інформації, методи запису і зберігання інформації та методи подальшого аналізу зібраних даних [63, с. 26–27]. А С. М. Ілляшенко та М. Ю. Баскакова описують методи збирання (кабінетні і польові) та методи аналізу маркетингової інформації (кластерний, факторний, дисперсійний, дискримінантний, кореляційно-регресійний аналіз і мультирозмірне шкалування) [54, с. 50–54]. Вітчизняні дослідники А. О. Старостіна й А. О. Длігач серед методів збору первинної ринкової інформації виокремлюють якісні методи (інтерв'ю з експертами, групове інтерв'ю, інтерв'ю з кількома респондентами), структурований збір даних репрезентативних вибіркового спостережень (персональне і поштове інтерв'ю, телефонне опитування), експеримент (ринковий і лабораторний) та аналіз господарських ситуацій [143, с. 100].

Вчений В. А. Полторак класифікує методи маркетингових досліджень за групами: 1) аналіз документів, 2) спостереження, 3) опитування, 4) експеримент; 5) спеціальні маркетингові методики [98, с. 103]. Науковці М. М. Єрмошенко та С. А. Єрохін методи маркетингових досліджень поділяють на кількісні (спостереження, опитування, експеримент) та якісні (прямі: фокус-група, глибинне інтерв'ю; опосередковані: асоціативний, завершальний, структурний, експресивний); а при аналізі маркетингових даних пропонують використовувати дисперсійний, кореляційний, регресійний, факторний і кластерний аналіз, багатомірне шкалування, сумісний аналіз, а також формалізовані і неформалізовані методи аналізу вторинних документів [76, с. 93–98, 104–106].

Вчені А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников [77, с. 51], А. І. Ковальов, В. В. Войтенко [62, с. 46–48] і В. Ю. Святненко

[135, с. 72–74] серед методів маркетингових досліджень виділяють загальнонаукові (системний аналіз, комплексний підхід, програмно-цільове планування) і аналітико-прогностичні методи (теорія зв'язку, лінійне програмування, теорія масового обслуговування, методи ділових ігор, теорія імовірностей, сітьове планування, економіко-математичне моделювання, економіко-статистичні методи), а також методичні прийоми, запозичені з різних галузей науки: соціології, психології, антропології, екології, естетики та дизайну.

Російські науковці Г. Л. Багієв та І. А. Арєнков [4, с. 30–37, 53–56] описують методи збору первинних маркетингових даних (опитування, спостереження, експеримент, інтерв'ювання) і методи прогнозування ринку, які в свою чергу поділяють на формалізовані й експертні. Вчені Р. В. Прауде та О. Б. Білий [102, с. 79–96] виділяють методи збору первинних даних (спостереження, огляди, експеримент) і методи їх аналізу (статистичний банк та банк моделей). Також вчені А. І. Ковальов і В. В. Войтенко [62, с. 58–71] в рамках ситуаційного аналізу виділяють методи отримання маркетингових даних (панель, опитування, спостереження, експеримент), методи аналізу даних і методи прогнозу (якісні та кількісні). Німецький дослідник Д. Хан [158, с. 143–154] описує специфічні методи аналізу: функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркінг, аналіз ланцюга створення вартості, аналіз полів бізнесу, порівняльний аналіз діяльності підприємств і порівняльний галузевий аналіз, а серед методів прогнозування зовнішнього середовища виділяє одно- і багатоступінчасті якісні методи, одно- і багатопараметричні кількісні методи і комбіновані методи (техніка розробки сценаріїв, система раннього попередження).

Отже, аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів свідчить, що маркетингові дослідження є не стільки науковою категорією, як в більшій мірі практичною діяльністю, яка виникла на вимогу ринку, а для вирішення теоретичних та прикладних маркетингових завдань застосовується широкий діапазон сучасних наукових методів і технологій. Також економічною наукою напрацьована певна сукупність методологічних підходів до вирішення завдань виробничого планування.



Грунтовне вивчення й аналіз наявного методологічного інструментарію виробничого планування і маркетингових досліджень засвідчує спорідненість багатьох існуючих методів, особливо в розрізі поставлених цілей та завдань дослідження. Зокрема, основною метою виробничого планування є, як відомо, забезпечення високих економічних результатів діяльності підприємства. А оскільки досягнення даної мети можливе виключно за умови відповідності виробничої програми вимогам ринку (вивчення якого, власне, і є основним завданням маркетингових досліджень), це дає підстави говорити про спільні завдання, які необхідно вирішувати в процесі формування виробничої програми і проведення маркетингових досліджень, та, відповідно, про єдине методологічне забезпечення.

Розробка виробничої програми як чіткої та послідовний процес потребує єдиної, чітко визначеної системи методів планування і маркетингових досліджень. Розгляд методології виробничого планування через призму послідовних етапів процесу формування плану виробництва дозволяє запропонувати загальну класифікаційну систему дослідницько-прогностичних методів, що передбачає їх поділ на внутрішньо- (вивчення підприємства) і зовнішньоорієнтовані (вивчення особливостей його зовнішнього оточення) (рис. 1.11).

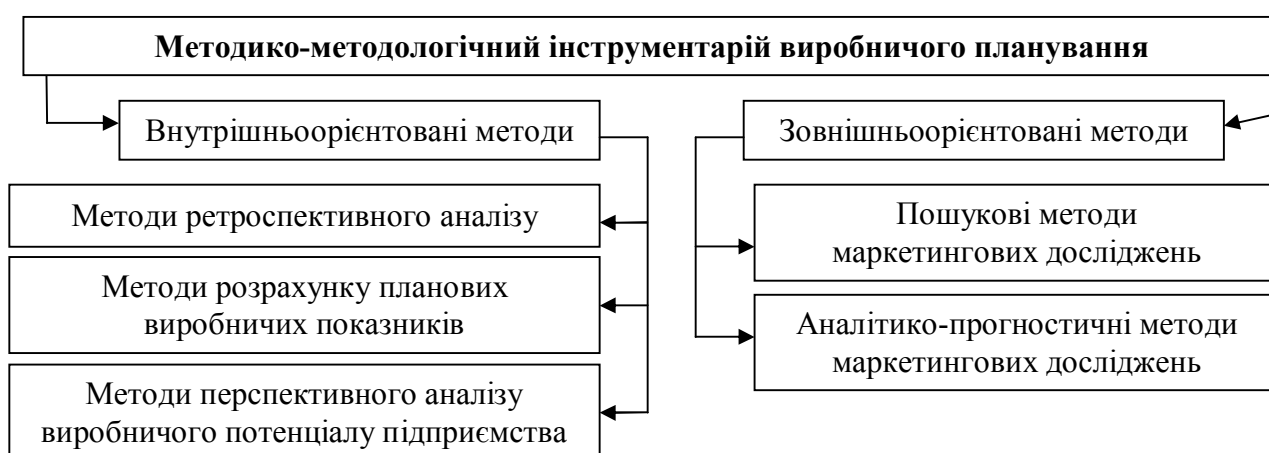


Рис. 1.11. Дослідницько-прогностичні методи виробничого планування

*Джерело: власна розробка авторів.*

Внутрішньоорієнтовані методи виробничого планування охоплюють методи ретроспективного аналізу виробничої діяльності підприємства, методи розрахунку планових виробничих показників і

методи перспективного аналізу виробничого потенціалу. Так, в процесі ретроспективного аналізу проводиться оцінка досягнутих результатів виробничої діяльності підприємства, аналіз ефективності виробничого планування і маркетингу, ретроспективний аналіз стану і ефективності використання виробничого потенціалу. На відміну від ретроспективного, перспективний аналіз виробничого потенціалу передбачає оцінку потенційних можливостей підприємства щодо виготовлення запланованого обсягу продукції. Вибір конкретного методу розрахунку планових виробничих показників залежить від поставленої мети і завдань виробничого планування (рис. 1.12).

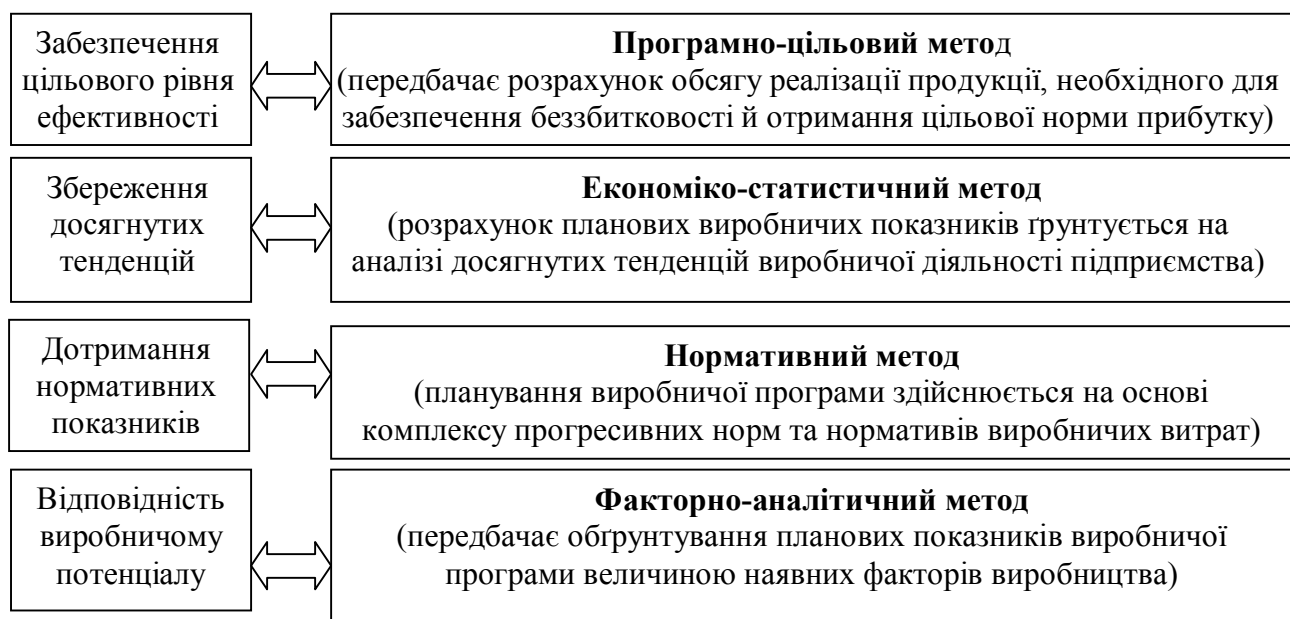


Рис. 1.12. Методи розрахунку планових виробничих показників  
*Джерело: побудовано авторами на основі [204, с. 35–41], [65, с. 248–252].*

Планування виробничої програми на основі застосування вищеподаних методів розрахунку планових виробничих показників дозволяє розробити план виготовлення продукції, що буде виправданим з точки зору внутрішньовиробничих можливостей підприємства, проте невідомо, чи буде він так само доцільним в аспекті існуючих ринкових тенденцій. Саме тому невід’ємною умовою формування виробничої програми та обов’язковим етапом виробничого планування є аналіз ринкових можливостей підприємства. Оскільки дієвим інструментом отримання необхідної інформації про ринкове середовище є маркетингові дослідження, важливу роль відіграє аналіз і систематизація методологічного

інструментарію їх проведення, тобто системи загальних і спеціальних методів та технологій збору й аналізу первинної і вторинної маркетингової інформації, що в свою чергу дозволяє виокремити групу зовнішньоорієнтованих методів виробничого планування.

Як відомо, для якісного виконання маркетингового дослідження необхідним є пошук та збір необхідної для аналізу маркетингової інформації із використанням різноманітних взаємодоповнюючих джерел і методів її отримання, а також поєднання ретроспективного аналізу і перспективного прогнозу економічних показників. Кожному етапу маркетингового дослідження притаманний специфічний методологічний інструментарій. Так, на стадії збору маркетингових даних застосовуються пошукові методи, які дозволяють отримувати інформацію із внутрішніх і зовнішніх джерел. Обробка маркетингової інформації здійснюється за допомогою комплексу аналітичних інструментів, а для передбачення тенденцій розвитку економічної системи використовуються методи прогнозування. Отже, залежно від стадії дослідницького процесу в системі зовнішньоорієнтованих методів вважаємо за доцільне виділити пошукові або методи отримання маркетингової інформації та аналітико-прогностичні методи маркетингових досліджень (див. рис. 1.11).

Сьогодні існує багато різноманітних дослідницьких методик і технологій, які застосовуються в процесі збору маркетингових даних, проте всі вони підпадають під доволі просту й зрозумілу схему маркетингових заходів (рис. 1.13) [133, с.1416], а вибір конкретного методу отримання маркетингової інформації визначається метою і характером дослідження, особливостями досліджуваного об'єкта, величиною наявних фінансових ресурсів тощо.

В ситуаціях, коли оперативну маркетингову інформацію про підприємство і ринок необхідно зібрати протягом вкрай короткого проміжку часу, найдоцільнішим способом її отримання є проведення кабінетних маркетингових досліджень, які передбачають вивчення поточного стану підприємства, огляд ринкової ситуації і тенденцій її розвитку за допомогою оперативного збору та аналізу вторинної маркетингової інформації із внутрішніх і зовнішніх джерел.

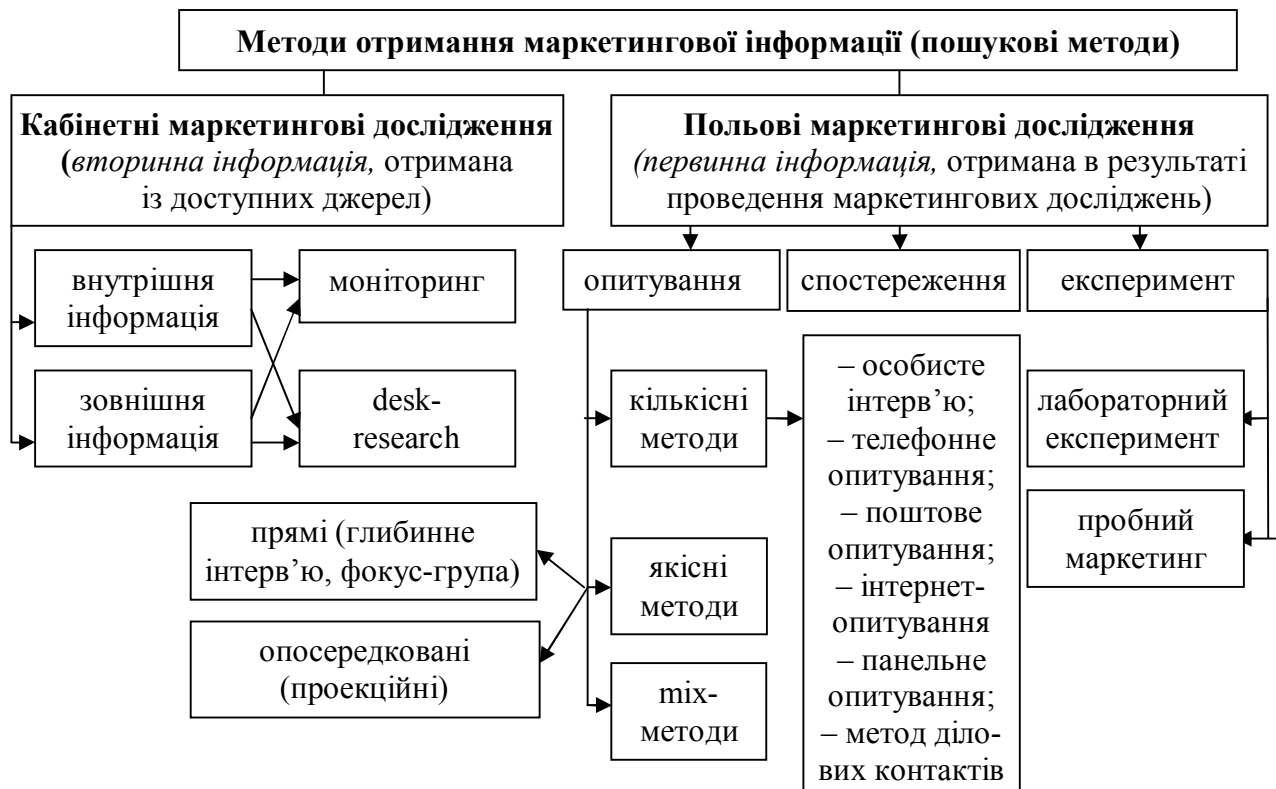


Рис. 1.13. Методи отримання маркетингової інформації (пошукові методи)

*Джерело: власна розробка авторів.*

Даний метод є особливо ефективним, враховуючи невеликі затрати часу й фінансових ресурсів для його реалізації, а також нестабільність вітчизняного бізнес-середовища, коли результати проведення тривалих і дорогих маркетингових досліджень можуть виявитися не актуальними у зв'язку з динамічними змінами ринкових умов. Зазвичай для отримання зовнішніх та внутрішніх вторинних маркетингових даних використовується моніторинг, тобто постійне відстеження повсякденної, цікавої для маркетолога внутрішньої корпоративної інформації та відомостей про стан зовнішнього бізнес-середовища. Найпоширенішим способом отримання внутрішньої маркетингової інформації є аналіз поточної внутрішньофірмової документації та обмін інформацією між співробітниками. Джерелами зовнішньої вторинної маркетингової інформації є ЗМІ, Інтернет, огляд періодичних статистичних і галузевих видань, спілкування з діловими партнерами, відвідування промислових ярмарків, виставок, днів відкритих дверей, дружніх зустрічей, участь у семінарах, нарадах та зборах, аналіз висновків попередніх досліджень, придбання

відомостей у незалежних постачальників інформації тощо [133, с. 1417]. Серед методів кабінетних досліджень вчений Р. І. Косенков виділяє також метод дослідження подібних випадків [63, с. 31], який передбачає аналіз схожих ситуацій в інших галузях економіки, секторах ринку чи регіонах.

При роботі зі вторинною маркетинговою інформацією дослідник опрацьовує значні масиви інформаційних ресурсів, вибирає необхідні для дослідження дані і приводить їх до зручного для практичного використання вигляду. Отримання вторинної інформації із загальнодоступних джерел здійснюється за допомогою методів аналізу документів (*desk-research*). Зважаючи на логіку протікання і специфіку проведення дослідження, М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін [76, с. 105], В. А. Полторак [98, с. 105–111] та інші вчені виділяють неформалізовані (традиційні) і формалізовані методи аналізу документів. Так, аналіз документів за допомогою неформалізованих методів передбачає перетворення існуючої інформації в зручний для аналізу вигляд, її інтерпретація і тлумачення змісту. При цьому досліджуються вид і форма документа, час і місце його появи, автори й ініціатори, здійснюється аналіз якості, достовірності, надійності й об'єктивності наведених фактів і розрахунків. Формалізовані методи передбачають уніфіковані методики реєстрації змісту документів, завдяки яким здійснюється автоматизована реєстрація і обробка інформації з допомогою ЕОМ [76, с. 105]. Найбільш поширеним формалізованим методом є контент-аналіз (аналіз змісту), суть якого полягає в переведенні текстової інформації у кількісні показники, до яких можна застосовувати методи статистичного аналізу [98, с. 109].

Для вирішення завдань із дослідження ринкових можливостей підприємства, які виникають в процесі виробничого планування, часто недостатнім є володіння вторинною маркетинговою інформацією, необхідним також є отримання додаткових інформаційних даних шляхом проведення спеціальних польових маркетингових досліджень. У рамках польових маркетингових досліджень більшість науковців, серед яких Р. І. Косенков [63, с. 71–72], М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін [76, с. 93–95], В. А. Полторак

[98, с 103] та інші виділяють три групи методів: опитування (комунікація), спостереження (реєстрація) і експеримент (див. рис. 1.14). А вчені С. М. Ілляшенко, М. Ю. Баскакова [54, с. 31–50], А. І. Ковальов та В. В. Войтенко [62, с. 57], окрім вищевказаних, виокремлюють також групу методів панельного обстеження, які ми вважаємо за доцільне все ж віднести до комунікативних методів.

Методи опитування (комунікативні методи) – це група методів отримання первинної маркетингової інформації, які передбачають з'ясування ставлення людей до тієї чи іншої проблеми економічного або маркетингового характеру шляхом отримання інформації від них самих, тобто шляхом налагодження комунікативних зв'язків. У групі комунікативних методів вчені розрізняють кількісні, якісні та міх-методи збору маркетингової інформації.

Зокрема, кількісні методи застосовуються для кількісного вимірювання ринкових явищ та процесів і ґрунтуються на екстраполяції результатів, отриманих внаслідок дослідження вибіркової сукупності, на всю цільову групу. Їм притаманні високий рівень стандартизації, простота організації і процедури дослідження, а також широкі можливості статистичної обробки отриманих результатів із використанням методів математичної статистики та ПК. До кількісних методів дослідження відносять особисте інтерв'ю, телефонне опитування, опитування поштою, інтернет-опитування, панельне опитування і метод ділових контактів, суть, переваги та недоліки яких подані в табл. 1 додатка А.

Якісні комунікативні методи маркетингових досліджень використовуються при вивченні економічних явищ і процесів, у тих випадках, коли відсутнє чітке уявлення про суть досліджуваної проблеми або ж кількість інформації недостатня для проведення точних кількісних досліджень. Їм притаманна гнучкість у виборі методів і засобів отримання інформації, відсутність обмежень щодо вираження респондентом власних емоцій, креативність у вирішенні поставлених проблем, а їх результати носять якісний характер, тобто існують у вигляді суджень та оцінок.

Залежно від того, чи відома респондентам справжня мета дослідження, всі якісні комунікативні методи поділяють на прямі та опосередковані або проєкційні (див. табл. 2 додатка А). В основі прямих методів, до яких відносять фокус-групи та глибинні інтерв'ю, лежить спілкування дослідника з одним або групою експертів з метою виявлення їх ставлення до визначеного кола маркетингових проблем чи можливих варіантів вирішення поставлених завдань. Проєкційні (опосередковані) методи полягають в імітації певних ситуацій з метою з'ясування прихованих, підсвідомих мотивів і почуттів суб'єкта дослідження та причин його поведінки.

Останнім часом поширення набувають так звані міх-методики (hall-тести й home-тести), які вдало поєднують переваги якісних і кількісних методів комунікативних маркетингових досліджень.

Спостереження (реєстрація) – група методів збору первинної інформації пошукового характеру щодо поведінки об'єкта дослідження в його природному середовищі на основі безпосередньої реєстрації подій очевидцем [4, с. 35]. Іншими словами, дослідник спостерігає за визначеною групою людей чи ситуацією, реєструючи при цьому всі значимі з його точки зору факти, події та явища. Найбільш поширені на практиці різновиди спостереження описані в таблиці 3 додатка А. Поряд з цим на увагу заслуговують такі нові види спостереження як retail audit (аудит роздрібної торгівлі) і mystery shopping, які є комплексними і поєднують в собі технологію спостереження та елементи опитування. Аудит роздрібної торгівлі передбачає аналіз асортименту, цін, рекламних матеріалів у роздрібних торгових точках і дозволяє визначити обсяги та частки ринку, провести порівняльний аналіз різних товарів і учасників ринку, виявити незайняті ніші, розробити нові продукти тощо. Суть методу mystery shopping полягає в оцінюванні дослідником, який перебуває в ролі покупця, поведінки й зовнішнього вигляду продавця, рівня його професіоналізму, ставлення до клієнта тощо [98, с. 193].

Перевагами спостереження є простота, природність оточення, відносно низькі витрати, а також можливість досліджувати об'єкт незалежно від його бажання до співпраці. Серед недоліків методу

варто відзначити констатуючий характер отриманої інформації, часові обмеження, недостатній рівень репрезентативності, труднощі, пов'язані з визначенням реального ставлення об'єкта спостереження до досліджуваного явища, ризиком невірною трактування дослідником його поведінки.

Експеримент як метод отримання маркетингової інформації (див. рис. 1.13) – це контрольоване дослідження у вигляді реалізації кількох маркетингових заходів, яке проводиться в обмеженому, ретельно підбраному секторі ринку з метою виявлення реакції досліджуваних суб'єктів на зміну певних факторів чи властивостей об'єкта. Залежно від середовища проведення розрізняють лабораторний експеримент (у штучно створених умовах) і пробний маркетинг (в реальних ринкових умовах). Перевагами експерименту є можливість виявити причини і наслідки економічного явища, чіткість та систематизованість процесу дослідження, а серед недоліків варто відзначити значні витрати на його проведення, а також неможливість проконтролювати всі фактори і результати експерименту.

Аналіз економічної літератури свідчить про існування широкого спектру пошукових методів отримання маркетингової інформації, ефективність практичного застосування кожного з яких залежить від професіоналізму дослідника, правильного вибору методу дослідження та його відповідності існуючій ринковій ситуації.

Отримана в результаті проведення пошукових маркетингових досліджень інформація є "сирою", тобто потребує обробки, інтерпретації та систематизації. Саме тому необхідним є застосування методів аналізу маркетингових даних, які призначені для їх узагальнення, виявлення взаємозв'язків і взаємозалежностей. Також важливе місце в господарській діяльності підприємства посідає маркетингове прогнозування, яке здійснюється з метою виявлення найбільш імовірних варіантів розвитку ринку і його суб'єктів, ґрунтується на врахуванні відомих тенденцій і закономірностей та дозволяє підвищити ефективність стратегічного й тактичного планування на підприємстві, зокрема приймати обґрунтовані, економічно доцільні рішення щодо формування його виробничої



програми. Прогнозування ринку являє собою науково обґрунтоване судження про стан та тенденції зміни ринку та його суб'єктів [4, с. 53]. Об'єктивною передумовою побудови ринкового прогнозу є притаманна економічній системі властивість повторюваності в часі та циклічності економічних процесів і існування причинно-наслідкових зв'язків розвитку економічних явищ, їх взаємопов'язаність та взаємозалежність. Так як прогнозування ґрунтується на проведенні сукупності аналітичних процедур з оцінки існуючої ринкової ситуації і минулих тенденцій її розвитку, можна припустити, що методи аналізу маркетингової інформації та методи прогнозування мають спільний методологічний інструментарій, а тому доцільно розглядати їх як єдину аналітико-прогностичну систему. Для отримання якісного прогнозу необхідним є володіння повною, достовірною і об'єктивною інформацією, використання комплексної системи економічних показників, а також максимальне врахування усіх чинників, які впливають на стан ринкової кон'юнктури і розвиток підприємства.

Теорією маркетингової науки та практикою маркетингових досліджень в Україні й закордоном [28, с. 67–69], [36, с. 38–41], [67, с. 155–174], [71, с. 293–319], [77, с. 51–54, 70–72], [138, с. 25–50], [158, с. 145–147] напрацьовано велику кількість різноманітних методів і технологій маркетингового аналізу та прогнозування ринкової кон'юнктури, які відрізняються між собою сферою застосування, інструментарієм, особливостями вихідних даних та способами отримання аналітико-прогностичної інформації. З метою більш чіткої систематизації методологічного інструментарію аналітико-прогностичного етапу маркетингових досліджень подамо власну класифікаційну систему аналітико-прогностичних методів маркетингових досліджень. При цьому акцентуємо увагу на розгляді тих методів, які можуть бути використані для оцінки ринкових перспектив підприємства при формуванні ним виробничої програми.

Ґрунтовний аналіз існуючих аналітико-прогностичних методів маркетингових досліджень дає змогу систематизувати їх за таким блоками (рис. 1.14):



Рис. 1.14. Аналітико-прогностичні методи маркетингових досліджень

*Джерело: власна розробка авторів.*

Особливо актуальними в умовах дефіциту інформаційних та фінансових ресурсів через низьку вартість і незначні витрати часу є евристичні методи маркетингового аналізу та прогнозування, в основі яких лежать суб'єктивні судження експертів стосовно основних тенденцій розвитку ринкової ситуації, поведінки конкурентів і споживачів, зміни попиту на продукцію, динаміки ринкових позицій підприємства. До евристичних методів можна віднести наступні групи аналітико-прогностичних методів (див. табл. 4 додатка А):

– методи оцінки поведінки споживачів, які дозволяють оцінити ставлення існуючих та потенційних споживачів до товару, спрогнозувати їх імовірну купівельну поведінку, розрахувати потенційний розмір попиту на досліджувану продукцію, а тому є актуальними при прогнозуванні ринку інноваційної продукції;

– експертні методи, які характеризуються відносною простотою і широкими можливостями застосування, але володіють обмеженим ступенем точності й коротким терміном побудови прогнозу;

– метод історичної аналогії, описаний вченими Р. Б. Чейзом, Ф. Р. Джейкобзом і Н. Дж. Аквілано [162, с. 737], використовується для планування збуту нової продукції на основі аналізу життєвого циклу аналогічного товару, який є на ринку.

Незважаючи на широке застосування евристичних методів для прогнозування практично будь-якого ринку, зокрема й ринку принципово нового товару, слід пам'ятати про певний рівень суб'єктивності експертних оцінок та інтерпретацій.

Поряд з евристичними методами маркетингових досліджень у господарській практиці використовують формалізовані (економіко-статистичні) методи аналізу і прогнозування маркетингових показників, що ґрунтуються на використанні статистичних та економіко-математичних інструментів, а саме: методи аналізу часових тенденцій (методи екстраполяції), методи аналізу причинно-наслідкових зв'язків та структурні методи (див. табл. 5 додатка А).

В основі методів аналізу часових тенденцій (методів екстраполяції) лежить припущення про збереження сучасних тенденцій розвитку ринкових показників у плановому періоді. Вони ґрунтуються на вивченні закономірностей розвитку досліджуваного об'єкта та перенесенні їх на майбутні періоди. Основою екстраполяції може бути арифметичний (лінійний) тренд, експоненціальний (напівлогарифмічний) тренд, поліномні тренди другого і вище порядку, функція Кобба-Дугласа (функція подвійного логарифма), авторегресія [28, с. 67]. Методи екстраполяції є доволі точними, об'єктивними і недорогими, дають змогу швидко отримати результат, проте потребують спеціальних знань та навичок, їх доцільно застосовувати при наявності достатньої кількості інформації про тенденції розвитку досліджуваних явищ, а тому вони не придатні для прогнозування попиту на інноваційну продукцію.

Методи аналізу часових тенденцій посідають вагомe місце в методології виробничого планування підприємства і дозволяють прогнозувати потенційні обсяги виробництва на основі екстраполяції існуючих тенденцій розвитку певної товарної групи на майбутнє. Практичне використання цих методів у виробничому плануванні

передбачає розрахунок середньомісячних, середньоквартальних і середньорічних темпів приросту виробництва й реалізації продукції. Зокрема, розраховуються середні темпи росту виробництва і реалізації по підрозділах і підприємству загалом; здійснюється аналіз і порівняння темпів виробництва і реалізації по номенклатурі та асортименту, по окремих виробничих підрозділах і підприємству загалом; визначається розрахунковий середньорічний чи середньомісячний темп росту і шляхом множення даного коефіцієнта на очікуваний обсяг виробництва і реалізації продукції за поточний період розраховується можливий обсяг виробництва та реалізації продукції в плановому періоді; проводиться коригування можливого обсягу реалізації на вплив неврахованих факторів [161, с. 37].

За стабільної ринкової кон'юнктури доцільно застосовувати методи аналізу причинно-наслідкових зв'язків, в основі яких лежить функціональна залежність досліджуваного економічного показника, явища чи процесу від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Дана залежність описується за допомогою факторної моделі:

$$X = f(A, B, C, \dots N), \quad (1.6)$$

де  $X$  – економічне явище чи процес;  $f$  – функціональна залежність;  $A, B, C, \dots N$  – фактори, які визначають розвиток економічного явища чи процесу.

Факторний аналіз (аналіз причинно-наслідкових зв'язків) дає змогу визначити сукупність факторів, які впливають на значення тієї чи іншої змінної, пояснити внутрішню кореляцію незалежних змінних та дозволяє обрати із загального числа факторів впливу найбільш суттєві. Відповідно до кількості досліджуваних факторів розрізняють однофакторні моделі, які ґрунтуються на вивченні впливу на досліджуваний об'єкт одного найбільш значимого фактора при одночасному виключенні впливу інших; і багатфакторні моделі, які передбачають аналіз впливу на об'єкт цілого комплексу факторів. До групи методів аналізу причинно-наслідкових зв'язків відносять (табл. 5 додатка А) методи кореляційно-регресійного аналізу, варіаційного аналізу, індексні та індикаторні методи, метод прогнозування на основі використання коефіцієнта еластичності.

До групи формалізованих методів маркетингових досліджень належать також структурні методи, які ґрунтуються на сегментації ринку, зокрема кластерний і дискримінантний аналіз, багатовимірний аналіз (мультирозмірне шкалування), аналіз додаткового внеску/цінності (див. табл. 5 додатка А). У процесі планування виробничої програми підприємства часто використовуються нормативні методи, в основі яких лежить застосування системи прогресивних техніко-технологічних норм і нормативів організації виробничого процесу та норм споживання ресурсів. Окремо слід виділити інші формалізовані методи дослідження, які не увійшли до жодної з вищевказаних груп, а саме: метод Polli-Cook, метод функціонально-вартісного аналізу, метод фокусуєчого прогнозування, модель дифузії або модель Баса і метод морфологічного аналізу (див. табл. 5 додатка А).

Формалізованим методам маркетингових досліджень притаманні достатній рівень точності й об'єктивності прогнозних оцінок та незначні фінансові витрати, тому вони з різною ефективністю можуть застосовуватися для планування виробничих показників на довго-, середньо- і короткостроковий періоди.

Поряд зі статистичним інструментарієм маркетингового аналізу все більшого поширення набувають методи моделювання (рис. 1.14), які ґрунтуються на перенесенні взаємозв'язків реальних об'єктів на штучно створену модель з метою виявлення нових закономірностей їх розвитку та прийняття на цій основі оптимальних маркетингових рішень. Труднощі застосування методів моделювання в маркетинговому аналізі пов'язані зі складністю об'єкта дослідження, нелінійністю маркетингових процесів, існуванням часових лагів (періоду часу між моментом впровадження маркетингового заходу і моментом отримання результатів), взаємозалежністю маркетингових змінних і нестабільністю зв'язків між ними, а також проблемами вимірювання маркетингових змінних. В маркетингових дослідженнях найчастіше використовуються моделі, подані в табл. 6 додатка А.

У процесі аналітико-прогностичної роботи один і той самий плановий показник часто можна розрахувати різними методами. В такому випадку постає проблема співставлення отриманих різними

способами прогнозних величин, вирішити яку можна шляхом використання комбінованих методів (див. табл. 7 додатка А). Так, російська вчена О. А. Смирнова пропонує такі комбіновані методи прогнозування [138, с. 46–50]: комбінований якісний метод, метод усереднення, метод інтегрованого прогнозу і комбінований метод використання кореляційно-регресійного аналізу, який, як вважаємо, ближчий до групи формалізованих методів. Німецький дослідник Д. Хан [158, с. 147–154] до комбінованих методів прогнозування відносить систему раннього попередження і техніку розробки сценаріїв. На наш погляд, до комбінованих методів варто віднести також метод ситуаційного планування, який набув значного поширення на провідних фірмах США, Японії та Західної Європи. Ситуаційне планування особливо актуальне в сучасних нестабільних кризових умовах розвитку ринку і може використовуватися під час розробки виробничої програми підприємства, оскільки дозволяє оперативно реагувати на несприятливі зовнішні обставини завдяки заздалегідь розробленій альтернативній програмі дій.

Як бачимо, економічною наукою і практикою напрацьовано багато різноманітних методів виробничого планування та маркетингових досліджень. Запропонована нами вищеподана класифікаційна система даних методів є дещо умовною, оскільки насправді всі ці методи взаємопов'язані, взаємообумовлені і взаємодоповнюючі, досить часто об'єднані спільною метою та цілями. Кожен з описаних методів має свої переваги й недоліки, а тому рішення про те, який саме використовувати в кожній конкретній ситуації є складним і відповідальним. Вибір методу маркетингового дослідження передбачає врахування певних чинників, серед яких мета і цілі дослідження, характер досліджуваної проблеми, специфіка інформації та доступність інформаційних джерел, необхідний рівень точності й надійності результатів, інтелектуальний потенціал, а особливо кваліфікація і досвід кадрових ресурсів, фактор часу та величина маркетингового бюджету. На практиці з метою отримання більш точних та достовірних результатів часто застосовується комбінація різних методів дослідження, оскільки комплексне

використання і взаємодоповнення методів збільшує ефективність їх застосування, знижує ризик отримання неточної прогнозової оцінки та, відповідно, прийняття необґрунтованих рішень щодо виробничо-комерційної діяльності підприємства. Насамкінець зазначимо, що використання вищеописаного методологічного інструментарію виробничого планування та маркетингових досліджень в процесі розробки виробничої програми має надзвичайно важливе значення, оскільки дозволяє встановити кількісний і якісний взаємозв'язок між окремими елементами й факторами економічного середовища, оцінити вплив кожного з них на розвиток підприємства і ринку та розробити ряд альтернативних варіантів розгортання подій.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА СТАНУ ПЛАНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СІЛЬГОСПМАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

### 2.1. Макроаналіз поточного стану та визначення основних тенденцій розвитку вітчизняного сільгоспмашинобудування

Сільськогосподарське машинобудування (за КВЕД – 29.3 “Виробництво сільськогосподарських машин”) є однією з галузей машинобудівного комплексу України, входить до підсекції ДК “Виробництво машин та устаткування” і має винятково важливе значення для забезпечення вітчизняної агропромислової сфери технічними засобами: машинами та устаткуванням, механізмами і запасними частинами з метою підвищення рівня механізації виробничих процесів аграрного виробництва та відтворення виробничо-технічного потенціалу АПК.

Оцінка ролі сільськогосподарського машинобудування в економіці України (див. табл. 2.1) дає підстави стверджувати, що питома вага його незначна.

Таблиця 2.1

### Місце сільськогосподарського машинобудування у промисловості України\*

Галузь економіки України	Обсяг реалізації, млрд грн			Індекс реалізації, %		Частка галузі у..., %					
	2008	2010	2013	2010 до 2008	2013 до 2010	промисловості			машинобудуванні		
						2008	2010	2013	2008	2010	2013
Промисловість	777,9	889,1	1111,3	114,3	125,0	–	–	–	–	–	–
Машинобудування	108,9	101,8	109,0	93,5	107,1	14,0	11,4	9,8	–	–	–
Виробництво машин і устаткування	31,0	33,8	32,6	109,0	96,5	4,0	3,8	2,9	28,4	33,2	29,9
Сільськогосподарське машинобудування	3,39	3,33	3,27	98,3	98,2	0,44	0,37	0,3	3,1	3,3	10,0

\*Таблиця побудована на основі [90], [146, с. 1–3], [148, с. 3–5] і розрахунків авторів.



Так, частка сільгоспмашинобудівної галузі в загальній вартості реалізованої продукції промисловості поступово скорочується і у 2013 р. становила лише 0,3% (у 2010 р. – 0,37%, у 2008 р. – 0,44%). Незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, обсяг реалізації продукції промисловості все ж зростає з 777,9 млрд. грн. у 2008 р. до 889,1 млрд. грн. у 2010 р. (на 14,3%) і до 1111,3 млрд. грн. у 2013 р. (що на 25% вище, ніж у 2010 р.). Одночасно спостерігається зниження обсягів реалізації продукції сільгоспмашинобудування з 3,39 млрд. грн. у 2008 р. до 3,33 млрд. грн. у 2010 р. (на 0,06 млрд. грн. або 1,7%) і 3,27 млрд. грн. у 2013 р. (що на 0,06 млрд. грн. або 1,8% менше, ніж у 2010 р.). Разом з тим варто відзначити, що питома вага сільгоспмашинобудівної галузі в машинобудуванні України підвищилася з 3,1% у 2008 р. до 3,3% у 2010 р. і аж до 10% у 2013 р.

За даними Держслужби статистики України (табл. 2.2), темпи розвитку вітчизняного сільгоспмашинобудування у 2004-2013 рр. були нестабільними: тенденція до зростання періодично змінювалася спадом. Так, якщо у 2004-2005 рр. індекси виробництва продукції сільськогосподарського машинобудування свідчать про позитивну динаміку галузі, то в 2006 р. спостерігаємо парадоксальний спад обсягів виробництва сільгоспмашинобудівної продукції на фоні загального зростання по промисловості й машинобудуванню. У 2007-2008 рр. галузь характеризувалася позитивною тенденцією росту, проте вже у 2009 р. спостерігаємо критично низький для сільгоспмашинобудування індекс виробництва – всього 55,1%, що значною мірою обумовлено наслідками світової економічної кризи. Зростання індексів виробництва продукції у 2010-2011 рр. дозволяє констатувати покращення основних фінансово-економічних показників сільгоспмашинобудівних підприємств нашої країни та свідчить про їхній поступовий вихід із кризового стану. Проте вже в 2012-2013 рр. індекси виробництва продукції по всіх галузях вітчизняної економіки, в тому числі й по сільськогосподарському машинобудуванню, засвідчують негативну тенденцію їх розвитку, що насамперед зумовлено неефективною економічною політикою вітчизняного уряду.

**Індекси\* виробництва продукції окремих галузей  
економіки України\*\***

Показник/період	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Промисловість	112,5	103,1	106,2	110,2	96,9	78,1	111,0	108,0	99,5	95,7
Машинобудування	128,0	107,1	111,8	128,6	108,6	54,9	134,5	115,9	96,7	86,8
Виробництво машин і устаткування	118,9	112,2	102,9	115,3	105,2	62,4	121,1	110,2	97,3	95,0
Сільськогосподарське машинобудування	123,6	110,8	82,9	120,0	126,1	55,1	166,4	138,2	81,9	87,6

\*% до попереднього року.

\*\*Таблиця побудована на основі [55], [146, с. 6–7], [147, с. 8–9] [148, с. 8–9], [150, с. 112, 115].

Історія виникнення й розвитку сільськогосподарського машинобудування як галузі промислового виробництва, завданням якої є виготовлення засобів праці для сільського господарства, безпосередньо пов'язана із загальносвітовим прогресом науки і техніки та розвитком соціально-економічних відносин в суспільстві. Машинобудівна галузь нашої держави зародилася ще у першій половині XIX ст., а на початку XX ст. на території України виготовлялося близько 25% машинобудівної продукції Російської імперії. Цікаво, що першим машинобудівним підприємством України було, власне, підприємство сільгоспмашинобудівного спрямування. Ним вважається машинобудівний комбінат на хуторі Дмитрівському, що на Чернігівщині, де з 1841 р. з-поміж іншого виготовляли також сільськогосподарські машини. Вже у 1846 р. на території України було чотири сільгоспмашинобудівні підприємства, у 1854 р. – вісім, а у 1863 р. – двадцять п'ять. У 70-ті рр XIX ст. підприємства сільськогосподарського машинобудування засновані в Харкові (завод Мельгозе, Гельферіх-Саде), Одесі (завод Гена), Єлисаветграді (завод Ельворті), Києві, Бердянську, Миколаєві, Херсоні [80, с. 11–12].

В роки існування Радянського Союзу в Україні була створена досить потужна галузь машинобудування для АПК, яка забезпечувала потреби вітчизняного сільського господарства в технічних засобах. Свідченням цьому є те, що у 1990 р. середньорічні виробничі потужності по виготовленню тракторів становили 140,1 тис. шт.,

кормозбиральних комбайнів – 15,3 тис. шт., а вартість основних виробничих фондів галузі (без тракторного виробництва) складала майже 10% від загальної вартості основних виробничих фондів вітчизняного машинобудування [152, с. 10].

За період трансформації економіки України від командно-адміністративної до ринкової галузь зазнає всіх притаманних цьому процесу деструктивних змін, а саме руйнації старих всесоюзних кооперативних зв'язків, дефіциту обігових коштів, морального й фізичного зношення виробничих засобів, занепаду інноваційної діяльності, відтоку кадрових ресурсів і, зрештою, повної переорієнтації мотиваційно-ціннісного компоненту корпоративної культури підприємств. Все це, а також ліквідація адміністративних механізмів постачання сільськогосподарської техніки (як гарантії її збуту) і розвал сільського господарства країни – основного споживача продукції галузі – та невдалі спроби його реформування стали причиною кризового стану вітчизняного сільськогосподарського машинобудування, який проявляється в зниженні обсягів виробництва техніки, скороченні рівня її продажу на внутрішньому й зовнішньому ринках, кризі галузевої науки тощо [115, с. 65].

Сьогодні галузь сільськогосподарського машинобудування України охоплює близько 120 спеціалізованих підприємств і науково-дослідних організацій, на яких зайнято біля 70 тис. працівників та виготовляється понад 2,6 тис. видів машин із майже 3 тис. найменувань, що необхідні для вітчизняного агропромислового виробництва. Потужності машинобудівних підприємств для АПК дають змогу виготовляти продукцію на суму 7,5 млрд. грн, повністю забезпечуючи технологічну потребу сільськогосподарських підприємств у засобах механізації [107, с. 23], проте рівень завантаження їх виробничих потужностей є вкрай низьким.

Про занепад сільгоспмашинобудування свідчить той факт, що за даними останнього звіту Держстату України “Баланс виробничих потужностей” (1999 р) рівень використання виробничих потужностей галузі по випуску тракторів становив усього 6,0%, причепів тракторних – 18,2%, кормозбиральних комбайнів – 1,2% [80, с. 212].

У 2007 р. сільгоспмашинобудівні підприємства використали наявні потужності на 40% [107, с. 23]. Наслідком скорочення обсягів інвестування та низьких темпів технічного оновлення галузі є те, що середній вік металообробного обладнання становить 20 р., а ступінь зносу основних засобів ще в 2005 р. досяг рівня 61,1% і перевищив аналогічний показник по промисловості (59,2% – в обробній промисловості і 57,9% – у промисловості загалом) [80, с. 212].

Історичний огляд розвитку галузі дає підстави стверджувати, що сільгоспмашинобудування завжди було пріоритетною галуззю вітчизняної економіки, а її потенціал створювався силами кількох поколінь науковців і дослідників, технологів та конструкторів, спеціалістів і фахівців робітничих професій. Проте сучасний стан машинобудування для АПК значно відстає від рівня радянського періоду. У зв'язку з тим, що більшість підприємств галузі (за винятком кількох прогресивних, які успішно працюють на внутрішньому ринку й експортують продукцію закордон) не здатні остаточно пристосуватися до ринкових умов, налагодити беззбиткове серійне виробництво якісної і надійної техніки та повернути свого споживача, окремі підприємства взагалі закриті, а деякі частково або повністю перепрофілювалися на виробництво іншої, не пов'язаної з сільським господарством продукції, втрачається найважливіше – їх виробничий потенціал. Раніше прогресивна й процвітаюча галузь економіки України тепер стала депресивною та потребує державної підтримки. Остання ж у свою чергу носить переважно декларативний характер, оскільки реальний рівень фінансування державних програм розвитку галузі залишається вкрай низьким.

Трансформаційні процеси розвитку вітчизняної економіки, невдале реформування сільського господарства, зміна відносин власності і форм господарювання, внаслідок чого було майже знищено економічний уклад аграрної сфери та ліквідовано великі багатогалузеві сільгосппідприємства – основу агропромислового комплексу країни, – призвели до суттєвого скорочення рівня попиту на сільськогосподарську техніку і, відповідно, зумовили зменшення її виробництва вітчизняними сільгоспмашиновиробниками.

Для підтвердження наведені дані про виробництво в Україні сільгоспмашинобудівної продукції з 1940 р. і до сьогодні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Виробництво основних видів сільгоспмашинобудівної продукції в Україні, тис. шт. [115, с. 67]\***

Роки	Трактори	Сівалки	Плуги відвальні	Борони дискові	Борони зубові	Розпушувачі, культиватори	Косарки	Комбайни зернозбиральні	Комбайни бурякозбиральні	Машини для внесення добрив	Машини для пригот. кормів
1940	10,4	11,0	19,8	- <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-	-
1950	22,7	62,2	40,8	-	-	-	-	-	1,7	-	-
1960	88,0	72,2	80,7	-	-	-	-	16,2	4,7	-	609,0
1970	148,0	63,1	112,0	-	-	-	-	37,8	9,1	-	965,0
1980	136,0	78,0	106,0	-	-	-	-	67,6	9,5	-	295,0
1990	106,0	57,1	89,16	-	-	-	-	58,8	8,6	13,9	83,5
2000	4,0	2,0	3,14	-	-	-	-	0,9	0,074	- <sup>1</sup>	3,1
2001	3,6	3,8	3,53	-	-	-	-	1,2	0,159	1,05	3,3
2002	3,0	4,9	3,31	-	-	-	-	1,2	0,116	0,65	4,3
2003	4,56	8,0	4,29	2,09	10,0	7,7	1,5	0,101	0,398	0,8	47,2
2004	5,81	9,9	5,19	4,10	17,3	8,9	3,1	0,305	0,109	0,88	66,3
2005	5,54	11,3	3,06	4,52	20,4	8,0	3,8	0,308	0,088	1,14	107,0
2006	3,70	9,0	2,54	4,42	13,8	11,5	3,2	- <sup>1</sup>	0,201	1,16	101,0
2007	5,28	6,83	3,01	4,97	11,0	9,08	3,0	0,115	0,018	2,30	72,18
2008	6,34	7,73	3,76	5,50	13,6	8,37	3,24	0,299	- <sup>1</sup>	1,42	86,04
2009	1,44	1,58	4,96	0,93	4,96	3,04	1,48	0,028	- <sup>1</sup>	0,27	163,7
2010	4,78	2,80	3,14	2,01	- <sup>1</sup>	4,87	1,79	0,097	- <sup>1</sup>	0,88	184,8
2011	6,27	4,89	3,27	3,14	11,02	7,08	2,14	0,396	- <sup>1</sup>	0,50	159,4
2012	4,85	2,68	12,59	1,09	6,06	4,17	2,65	0,059	- <sup>1</sup>	0,31	113,6
2013	4,33	3,48	1,93	1,59	- <sup>1</sup>	4,05	2,42	0,068	- <sup>1</sup>	0,47	100,9
2013р. до 1990р., %	4,08	6,09	2,16	-	-	-	-	0,12	0,21 <sup>2</sup>	3,38	120,8
2013р. до 2000р., %	108,25	174,0	61,46	-	-	-	-	7,56	24,3 <sup>2</sup>	44,8 <sup>3</sup>	3254,8
2013р. до 2005р., %	78,16	30,80	63,07	35,18	29,7	50,6	63,7	22,08	20,5 <sup>2</sup>	41,23	94,3
2013р. до 2010р., %	90,59	124,3	61,46	79,10	-	83,2	135,2	70,1	-	53,4	54,6

<sup>1</sup> – дані відсутні чи конфіденційні за Законом України “Про державну статистику”.

<sup>2</sup> – 2007 р. до 1990 р. у зв'язку із відсутністю даних за 2013 р.

<sup>3</sup> – 2013 р. до 2001 р. у зв'язку із відсутністю даних за 2000 р.

<sup>4</sup> – 2012 р. до 2005 р. у зв'язку із відсутністю даних за 2013 р.

\* Таблиця побудована на основі [136, с. 190], [144, с. 121-124], [145, с. 157-160], [146, с. 83-84], [147, с. 83-85], [148, с. 83-86], [149, с. 138], [150, с. 123, 129] та розрахунків авторів.

Як видно з даних таблиці 2.3, сучасне виробництво сільськогосподарської техніки значно відстає від рівня 1990 р. Так, випуск тракторів у 2013 р. становив лише 4,08%, плугів – 2,16%, сівалок – 6,09%, машин для внесення добрив – 3,38%, зернозбиральних комбайнів – менше 1% від рівня їх виробництва у 1990 р. Порівняння сучасного стану сільгоспмашинобудівного виробництва з рівнем 2000 р. засвідчує позитивні тенденції щодо виробництва тракторів, сівалок і машин для приготування кормів, по інших видах продукції спостерігається негативна динаміка.

Негативний вплив кризових явищ останніх років на розвиток вітчизняної сільгоспмашинобудівної галузі ілюструє скорочення у 2013 р. обсягів виробництва майже всіх видів агротехніки: тракторів – на 9,41%, плугів – на 38,54%, борін дискових – на 20,9%, комбайнів зернозбиральних – на 29,9% від рівня 2010 р. Якщо аналізувати тенденції виробництва продукції сільськогосподарського машинобудування у 2011-2013 рр., слід звернути увагу на зростання показників виробництва по окремих видах продукції галузі та одночасний спад по інших (див. додаток Б).

Так, за даними Держстату України, сільгоспмашинобудівними підприємствами у 2013 р. виготовлено 4325 тракторів, 68 зернозбиральних комбайнів, 3480 сівалок, 1925 плугів відвальних (з них 1799 од. або 93,5% – в Одеській області [17]), 1590 борін дискових (з них 77 од. або 4,8% – в Черкаській [20] і 347 од. або 21,8% – в Дніпропетровській області [13]), 4053 розпушувачів та культиваторів (з них 788 од. або 19,4% – у Харківській [18]; 335 од. або 8,3% в Київській [16]; 216 од. або 5,3% – в Черкаській [20] і 646 од. або 15,9% – в Дніпропетровській області [13]), 2416 косарок (з них 2196 од. або 91% – в Запорізькій області [15]), 472 машини для внесення добрив, 100,9 тис. машин для приготування кормів.

Для порівняння, у 2012 р. підприємствами вітчизняного сільгоспмашинобудування виготовлено 4845 тракторів, 2683 сівалки, 59 зернозбиральних комбайнів, 12589 плугів відвальних (1763 од. або 14% – в Одеській області [17]), 1088 борін дискових (з них 135 од. або 12,4% – в Черкаській [20] і 355 од. або 32,6% – у Дніпропетровській

області [13]), 6063 борони зубові (з них 5911 од. або 97,5% у Хмельницькій області [19]), 4172 розпушувачів та культиваторів (з них 564 од. або 13,5% – в Черкаській [20]; 718 од. або 17,2% – в Дніпропетровській [13] і 749 од. або 18% – в Харківській області [18]), 2645 косарок (з них 2110 од. або 79,8% – у Запорізькій області [15]), 308 машини для внесення добрив, 113,6 тис. машин для приготування кормів і 1256 машин для очищення та сортування насіння (з них 116 од. або 9,2% – у Житомирській області [14]).

Споживачами сільгоспмашинобудівної продукції є вітчизняні та зарубіжні сільськогосподарські підприємства різних форм власності й господарства населення. Для оцінки потенційної потреби вітчизняних споживачів у сільськогосподарській техніці важливе значення має оцінка рівня технічного забезпечення агровиробників (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Наявність сільськогосподарської техніки в аграрній галузі України, тис. шт.\*\*

Показник / роки	1991	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2013 р. до...р., %			
								1991	2000	2010	2012
Трактори, в. т. ч.:	497,3	382,6	331,5	310,2	313,5	322,2	323,1	65,0	84,4	104,2	100,3
у с/г підприємствах	497,3	281,7	196,1	137,7	134,6	138,0	134,2	27,0	47,6	97,5	97,2
у госп-вах населення	—*	101,0	135,4	172,5	178,9	184,2	188,9	—*	187,0	109,5	102,6
<b>Комбайни</b>											
зернозбиральні, в. т. ч.:	105,2	67,4	59,9	53,5	54,07	54,65	53,26	50,6	79,0	99,6	97,5
у с/г підприємствах	105,2	65,2	47,1	32,7	32,06	32,00	30,06	28,6	46,1	91,9	93,9
у госп-вах населення	—*	2,2	12,8	20,8	22,01	22,65	23,20	—*	1054,5	111,5	102,4
кукурудзозбиральні	15,3	7,87	4,75	2,55	2,30	2,13	2,01	13,1	25,5	78,8	94,4
картоплезбиральні	9,6	3,57	1,95	0,73	1,66	1,63	1,48	15,4	41,5	202,7	90,8
кормозбиральні	—*	24,9	14,6	7,84	7,14	6,73	6,10	—*	24,5	77,8	90,6
бурякозбиральні	19,8	13,0	8,48	4,24	3,85	3,56	3,04	15,4	23,4	71,7	85,4
льонозбиральні	4,8	1,69	1,03	0,46	0,358	0,298	0,259	5,4	15,3	56,3	86,9
<b>Сівалки</b>											
Картоплесаджалки	—*	7,12	4,04	2,20	2,17	2,15	1,99	—*	27,9	90,5	92,6
Сінокосарки тракторні	—*	18,9	13,7	8,2	8,23	8,60	8,46	—*	44,8	103,2	98,4
Жатки валкові	—*	34,8	23,1	15,2	14,94	14,72	14,55	—*	41,8	95,7	98,8
Дошувальні машини	—*	13,0	5,34	4,48	4,29	4,31	4,35	—*	33,5	97,1	100,9
Доїльні установки	79,2	33,5	16,8	10,9	10,84	11,22	11,20	14,1	33,4	102,8	99,8
Роздавачі кормів (ВРХ)	—*	15,8	7,9	4,6	4,28	4,14	3,96	—*	25,1	86,1	95,7
Роздавачі кормів (свині)	—*	2,96	1,32	1,9	2,19	2,54	3,64	—*	123,0	191,6	143,3
Тракторні причеми	—*	207,8	126,0	70,9	66,56	64,23	59,47	—*	28,6	83,9	92,6

\*Статистичні дані відсутні.

\*\*Таблиця побудована на основі [86, с. 9–10], [87, с. 6–7], [136, с. 188–189] і розрахунків авторів.

Як видно з табл. 2.4 і табл. 1 і 2 додатка В, спостерігається тенденція щодо скорочення рівня технічної озброєності вітчизняного агропромислового комплексу. Так, наявність тракторів у аграрній галузі України в 2013 р. склала 65% від рівня 1991 р. і 84,4% від рівня 2000 р. В останні роки бачимо позитивну динаміку забезпеченості вітчизняних аграріїв тракторами: 104,2% від рівня 2010 р. і 100,3% від рівня 2012 р. Скорочення рівня забезпечення АПК основними видами техніки ілюструє також той факт, що за останні 22 роки кількість зерно-, кукурудзо-, картопле-, буряко- і льонозбиральних комбайнів у аграрному секторі економіки України скоротилася відповідно на 49,4%, 86,9%, 84,6%, 84,6% та 94,6%.

Оскільки щорічні темпи вибуття більшості видів наявної в аграрній галузі сільськогосподарської техніки значно перевищують обсяги її придбання вітчизняними аграріями, зростає навантаження на кожен одиницю техніки. Більша частина сільгосптехніки, яка знаходиться в експлуатації українських агровиробників, перейшла до сучасних власників у спадок від реорганізованих колгоспів та радгоспів, відпрацювала один-два амортизаційні терміни й майже повністю вичерпала свій ресурс. За даними національного наукового центру “Інститут аграрної економіки”, рівень забезпечення вітчизняних агровиробників сільськогосподарською технікою є вкрай низьким – лише 40-50%, при цьому більше 90% її є фізично і морально зношеною [80, с. 216]. Очевидно, що машинно-технічний парк вітчизняних агровиробників потребує негайного оновлення, цим самим створюючи значний потенціал незадоволеного попиту на українському ринку сільськогосподарської техніки.

Оскільки при виробництві складної сільськогосподарської техніки використовується значна кількість деталей, вузлів та комплектуючих, що виготовляються на різних підприємствах, характерною рисою сільськогосподарського машинобудування є спеціалізація і кооперування виробництва, а труднощі, пов’язані з транспортуванням великогабаритної агротехніки, зумовлюють вибір місця розташування підприємств галузі переважно з орієнтацією на споживача, хоча враховуються й інші чинники (матеріально-



сировинна база, кваліфіковані трудові ресурси). В основі аналізу територіальної структури споживання сільгоспмашинобудівної продукції і географії розміщення підприємств галузі лежить загальноприйнята система економічного районування, яка передбачає об'єднання схожих за територіальними, природними, ресурсними, економічними й соціальними ознаками областей України в економічні райони.

Аналіз рівня забезпечення вітчизняних агровиробників сільгосптехнікою та обладнанням у розрізі економічних районів і областей України (див. додаток В) показує, що найбільша кількість сільськогосподарських машин і обладнання зосереджена в Північно-Східному, Причорноморському і Столичному економічних районах, дещо менше – в Подільському, Придніпровському, Донецькому та Центральному, і найменше – в Карпатському й Північно-Західному. Очевидно, регіональний розподіл сільгосптехніки пропорційний до розміру території і площі сільськогосподарських угідь кожного економічного району.

Як твердять вчені А. Новицький, С. Карабиньош і З. Ружилю, рівень забезпечення вітчизняних аграріїв сільськогосподарською технікою вкрай низький. Так, забезпеченість тракторами становить 41%, зернозбиральними комбайнами – 44%, кормозбиральними – 37%, бурякозбиральними – 4%, жнивварками – 57%, сівалками – 30%, ґрунтообробною технікою – 47%, зрошувальною та поливною технікою – 20% [89]. Відповідно, скорочення рівня забезпеченості агровиробників технічними засобами призводить до зростання площі сільськогосподарських угідь в розрахунку на одиницю техніки, наслідком чого є порушення термінів виконання польових робіт і економічні втрати. Враховуючи низький рівень технічного забезпечення сільського господарства, можна прогнозувати тенденцію до зростання попиту на сільгосптехніку з боку вітчизняних споживачів і, як наслідок, значний потенціал зростання даного ринку в майбутньому. Дослідники оцінюють річну потребу аграрного сектору України в оновленні машинно-технічного парку в 22 млрд. грн. Проте, як видно з офіційних даних, у 2013 р. українськими

аграріями придбано техніки на суму всього 15,48 млрд грн [40], [145], що у свою чергу свідчить про низький рівень платоспроможності вітчизняних агровиробників.

Аналіз розвитку та сучасного стану сільськогосподарського машинобудування України дає підстави стверджувати, що у галузі існує ряд проблем, які істотно стримують процес створення й виробництва сучасної техніки. Насамперед варто відзначити фізичне та моральне старіння техніко-технологічної бази вітчизняних сільгоспмашинобудівних заводів. Так, ступінь спрацювання основних фондів підприємств галузі становить 79%, а рівень зношення їх активної частини – машин та обладнання – сягає 92%. У галузі експлуатується близько 36% металорізальних верстатів і майже 55% ковальсько-пресового устаткування віком понад 20 р. Перешкодою здійснення модернізації, реконструкції і техніко-технологічного переоснащення вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємств є брак інвестицій і висока вартість довгострокових кредитних ресурсів. Справді, модернізувати виробництво за рахунок кредитів під 19-22% річних, які пропонують українські банки, економічно неможливо. Для порівняння, у більшості країн Європи річні ставки за кредитами на технічне переоснащення з терміном запозичення від 3 до 10 років становлять від 1,5 до 3,5% (у Росії – 3% на 5 років, у Білорусії – 2% на 7 років) [107, с. 24]. У свою чергу використання застарілого обладнання, енергоємних і низькопродуктивних технологій є причиною низької якості сільгоспмашинобудівної продукції, її невідповідності міжнародним стандартам та зростання собівартості виробництва. До здорожчання вітчизняної сільськогосподарської техніки призводить коливання курсів іноземних валют, що в свою чергу зумовлює значні стрибки цін як на матеріали та комплектуючі для сільгоспмашинобудівного виробництва, які зазвичай завозяться з-за кордону, так і на основну для галузі сировину – метал. Очевидно, зростання вартості вітчизняної агротехніки знижує її привабливість для національних та іноземних споживачів. І якщо вітчизняні покупці можуть придбати техніку з 30%-ю компенсацією її вартості, то для іноземних споживачів вона стає неконкурентоздатною [115, с. 68].

Слід звернути увагу на проблему, пов'язану зі зменшенням обсягів придбання сільгоспмашинобудівної продукції вітчизняними споживачами через зниження рівня їхньої купівельної спроможності, яка ще більше загострилася в умовах економічної кризи. Оскільки рентабельність економічної діяльності в окремих галузях сільського господарства залишається низькою, відсутня можливість придбання техніки за рахунок прибутку, а в зв'язку із жорсткими умовами банківського кредитування майже неможливим стає використання для купівлі аграрної техніки кредитних інструментів.

Також однією із причин скорочення попиту на вітчизняну сільгосптехніку є зростання імпорту техніки іноземного походження, що в свою чергу призводить до зниження обсягів реалізації українських сільгоспмашинобудівних підприємств та до підвищення відпускних цін на продукцію, покликаною таким чином покрити втрати від скорочення реалізації. Цілком очевидно, що зростання ціни на агротехніку ще більше посилює падіння попиту на неї і в кінцевому результаті зумовлює зниження рівня завантаження виробничих потужностей сільгоспмашинобудівних підприємств та скорочення рівня продуктивності праці в галузі, спричиняє відтік кваліфікованих інженерних і робітничих кадрів внаслідок втрати престижності професії, призводить до збитковості виробників агротехніки і втрати їх виробничого потенціалу. Виникає замкнуте коло: агровиробники не володіють купівельною спроможністю для придбання достатньої кількості сільгосптехніки, в тому числі і через її високу вартість, а виробники сільгоспмашин не можуть знизити ціну у зв'язку з неможливістю налагодити серійне виробництво та досягнути ефекту масштабу.

Варто зауважити, що виробничо-збутові проблеми вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємств пов'язані як з низькою платоспроможністю потенційних споживачів агротехніки, так і з відсутністю ефективної маркетингової концепції управління, проявом чого є невідповідність асортименту виготовленої агротехнічної продукції вимогам та потребам ринку. Про це свідчить хоча б приклад недосконалої асортиментної політики Харківського

тракторобудівного заводу, що виготовляє трактори потужністю більше 150 кінських сил, майже 80% яких згодом не знаходить свого споживача. Адже, як показує аналіз даного сектору ринку, тільки близько 20-25% із щорічно закуплених в Україні, а також в США, Німеччині та Франції – це трактори потужністю більше 120 кінських сил [7, с. 12]. Вважаємо, що схожа ситуація спостерігається на багатьох “проблемних” підприємствах галузі.

Причиною кризового стану сільгоспмашинобудування України також є занепад вітчизняної підгалузі виробництва двигунів, яка є фундаментальною ланкою машинобудування для АПК, а також деяких інших деталей, вузлів і комплектуючих, що робить вітчизняні машинобудівні підприємства залежними від іноземних постачальників. Відсутність дієвої системи державного контролю часто призводить до ввезення в Україну низькоякісних матеріалів і комплектуючих та встановлення економічно необґрунтованих цін. У свою чергу використання в процесі виробництва неякісних та дорогих матеріалів зумовлює здорожчання агротехнічної продукції без очікуваного підвищення рівня її якості і продуктивності.

Окрім цього на розвиток галузі негативно впливає відсутність фінансових та інших передумов для розвитку інноваційної діяльності і недостатнє використання результатів НДДКР у виробничій практиці сільгоспмашинобудівних підприємств, що в умовах зростання обсягів імпорту могло би бути надзвичайно важливим фактором підвищення конкурентоспроможності вітчизняної агротехніки. Так, вчені національного аграрного університету наводять такий приклад [23]: німецька фірма-виробник тракторів “Френдт”, щороку витрачає близько 26 млн євро (2,6 тис. євро на один трактор) на наукові дослідження. Зрозуміло, що за таких умов якість і технічний рівень техніки іноземного походження є значно вищими, аніж вітчизняної.

Серед факторів, які спричиняють кризовий стан галузі, необхідно відзначити низький рівень розвитку інфраструктури ринку сільськогосподарської техніки (дилерсько-дистрибуторської мережі, системи фінансового лізингу) і, що теж важливо, залишений у спадок радянською системою спосіб економічного мислення багатьох

управлінців, їх невміння працювати в умовах ринкових відносин, а також створювати й достойно захищати імідж власного підприємства та його продукції.

Аналіз сучасного стану та проблем розвитку вітчизняного сільгоспмашинобудування і оцінка запропонованих різними авторами шляхів виходу галузі з кризи дає змогу сформулювати пропозиції щодо стимулювання майбутнього розвитку машинобудування для АПК, які слід враховувати як у діяльності сільгоспмашинобудівних підприємств, так і при формуванні напрямків державної політики в промисловій та аграрній сферах.

Зокрема, на рівні підприємства пропонується [115, с. 69–70]:

- періодично оцінювати відповідність сільгоспмашинобудівної продукції вимогам споживачів для збереження її ринкових позицій;
- постійно вдосконалювати технічні характеристики, підвищувати надійність, якість та рівень інноваційності вітчизняної сільгосптехніки завдяки застосуванню прогресивного обладнання та технологій її виготовлення, сучасної елементної бази, автоматизації та програмування виробничих процесів, використанню високоякісних матеріалів і комплектуючих, кваліфікованих трудових ресурсів тощо;
- здійснювати повне або часткове техніко-технологічне переоснащення сільгоспмашинобудівних підприємств з метою створення виробничих можливостей для виготовлення сучасної високоякісної конкурентоспроможної продукції;
- налагоджувати стійкі коопераційні зв'язки між сільгоспмашинобудівними підприємствами та виробниками високоякісних деталей, вузлів і комплектуючих;
- створювати спільні підприємства з іноземними партнерами, що відкриває доступ до інноваційних технологій, нових конструкторських рішень і техніко-технологічних розробок, досвіду та інвестиційних ресурсів зарубіжних партнерів і разом з тим дає змогу використовувати діючі державні програми розвитку галузі;
- враховуючи вимоги енерго- та ресурсозбереження у зв'язку зі зростанням цін на паливо, важливе значення має конструювання та виробництво багатофункціональної, широкозахватної агротехніки зі

змінними робочими органами, яка здатна адаптуватися до різних агротехнологій сільськогосподарського виробництва, а також розробка енергоекономних двигунів, які б забезпечували той же рівень продуктивності з меншими витратами палива;

– для підвищення обсягів реалізації сільгосптехніки, забезпечення сервісного обслуговування і ремонту необхідно розширювати дилерсько-дистриб'юторську мережу підприємств сільгоспмашинобудівної галузі на території країни та за її межами.

На загальнодержавному рівні слід звернути увагу на [115, с. 70]:

– серед заходів щодо формування чіткого та прозорого правового поля функціонування підприємств сільськогосподарського машинобудування здійснити гармонізацію нормативно-правового фундаменту галузі, розробити єдину систему технічних стандартів і стандартів якості, які б відповідали вимогам СОТ;

– сприяти формуванню позитивного інвестиційного клімату в аграрному секторі країни і сільгоспмашинобудівній галузі;

– створити чітку систему ведення обліку ввезеної техніки та контролювати її технічний рівень, проводити ефективну митну політику, зокрема запровадити квоти на ввезення тієї агротехніки, можливості для виробництва якої є в Україні;

– сприяти інноваційному розвитку підприємств галузі;

– важливо збільшити державне фінансування, а також спростити механізм і процедуру продажу сільгосптехніки за держпрограмами фінансового лізингу, часткової компенсації вартості та пільгового кредитування, які є важливими інструментами стимулювання попиту на сільськогосподарську техніку вітчизняного виробництва. Згідно з Держбюджетом на 2013 р. на фінансову підтримку агропромислового комплексу на умовах фінансового лізингу спрямовано 8842,5 тис. грн., а на формування державного інтервенційного фонду Аграрним фондом, а також закупівлю матеріально-технічних ресурсів для потреб сільськогосподарських товаровиробників зі спеціального фонду Держбюджету України передбачено 7200 млн. грн. [37];

– розробити ефективну і дієву систему державних замовлень на виготовлення найважливіших видів сільськогосподарської техніки

для її подальшого продажу агровиробникам на пільгових умовах, що сприятиме зростанню рівня завантаження виробничих потужностей вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємств;

– сприяти полегшенню доступу сільгоспмашинобудівних підприємств до фінансових засобів для модернізації й оновлення власної матеріально-технічної бази, що особливо важливо в умовах економічної кризи та дефіциту кредитних ресурсів.

Сучасний розвиток вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки супроводжується посиленням світових глобалізаційних та інтеграційних процесів, що формує потенціал для відродження і сільгоспмашинобудівної галузі. Проте аналіз стану вітчизняного сільськогосподарського машинобудування виявив існування ряду проблем: продукція здебільшого виготовляється із застосуванням застарілої та неефективної техніки і технологій, високим є рівень енергоємності виробництва, а окремі види техніки ще на “виході” з підприємства є морально застарілими порівняно із зарубіжними аналогами. Все це, а також недостатній розвиток внутрішнього ринку агротехніки, брак капітальних інвестицій та державної підтримки є вагомими чинниками депресивного стану галузі.

Процес відновлення виробничого потенціалу вітчизняного машинобудування для АПК є доволі складним і пов'язаний насамперед з модернізацією виробництва, орієнтацією виробничої стратегії на маркетинг, стабілізацією фінансового стану й підвищенням ефективності економічної діяльності підприємств. Слід зазначити, що покращення стану сільгоспмашинобудування України можливе лише за умови впровадження єдиної системи заходів для машинобудівної та аграрної сфер, адже тільки комплексне вирішення існуючих проблем є єдино правильним в даній ситуації. Оскільки Україна володіє значним потенціалом розвитку сільського господарства, обсяг вітчизняного ринку агротехніки в перспективі повинен зростати, що є важливою передумовою розвитку сільгоспмашинобудівної галузі, яка в свою чергу зможе відродити власний виробничий потенціал, забезпечити потреби нашої держави у сільськогосподарській техніці та вийти на високий світовий рівень.

## 2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємств сільгоспмашинобудівної галузі України

Динамічний розвиток зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби, відсутність економічної стабільності та непередбачуваність протікання ринкових процесів – все це ще раз доводить, що на сучасному етапі розвитку конкурентоспроможність підприємства є визначальним фактором досягнення ним ринкового успіху, зростання прибутковості та процвітання. Як економічне поняття, конкурентоспроможність являє собою ті конкурентні переваги підприємства, які визначають його здатність на максимальному рівні задовольняти вимоги й потреби існуючих та потенційних покупців, отримуючи при цьому ринкове визнання та бажаний рівень прибутковості власної економічної діяльності.

Проблема формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності є надзвичайно актуальною для підприємств сільськогосподарського машинобудування України, адже як свідчать статистичні дані, динаміка розвитку галузі за період незалежності України була нестабільною і загалом негативною. Незважаючи на доволі успішну історію розвитку, вагомій минулі досягнення і значний внутрішній потенціал, вітчизняним виробникам сільгосптехніки не вдалося подолати кризовий стан та досягнути достойного рівня конкурентоспроможності власної продукції. Адже за умов планово-адміністративної економіки збут виготовленої продукції відбувався на основі заздалегідь поданих заявок від споживачів, при цьому реальна потреба в техніці була значно вищою, ніж та, яка була передбачена Держпланом, що у свою чергу не стимулювало підвищення якості і технічного вдосконалення продукції, яка виготовлялася. А тому з розпадом Радянського Союзу виявилось, що вітчизняна сільськогосподарська техніка є неконкурентоспроможною порівняно із західноєвропейськими аналогами, через що практично втратила свого споживача [124].

Швидкий, динамічний процес вдосконалення, покращення якості й ефективності сільськогосподарських машин, щорічне зростання



обсягів імпортової техніки на вітчизняному ринку та сучасні кризові умови економічної діяльності ще більше посилюють конкурентну боротьбу між підприємствами галузі за ринки збуту власної продукції. За таких умов потрібний чіткий, виважений, ретельно обґрунтований підхід до формування конкурентоспроможності вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємств на основі маркетингових досліджень, які повинні супроводжувати виробничий процес від комплексного дослідження ринку і розробки товару до моменту його продажу кінцевому споживачу.

Конкурентоспроможність підприємства, як здатність займати достойні позиції серед конкурентів, є комплексною категорією, що формується під впливом системи різносторонніх, проте взаємопов'язаних виробничих та ринкових факторів, які визначають характер економічної діяльності і напрямки розвитку підприємства. Виробничі фактори або складові конкурентоспроможності за своєю природою є ендогенними та контрольованими з боку підприємства. До них належить виробничий профіль та структура товарного асортименту підприємства, особливості техніко-технологічного забезпечення, організація виробничих і збутових процесів, кваліфікація персоналу, рівень якості та інноваційності продукції, система управління, корпоративна культура тощо [124].

Ринкові фактори або складові конкурентоспроможності мають екзогенний характер, є незалежними і неконтрольованими з боку підприємства, навпаки під їх дією відбувається постійне коригування виробничої поведінки господарюючих суб'єктів. Найбільш вагомими ринковими складовими конкурентоспроможності є динаміка ринкової кон'юнктури, особливості купівельної поведінки, платоспроможність і уподобання споживачів, характер діяльності основних конкурентів, фаза економічного циклу і стан економіки країни, ситуація на ринках сировини, фінансових, фондових та інших суміжних ринках, політико-правова ситуація, рівень розвитку науки і техніки.

Як свідчить практика економічної діяльності, недоцільно діагностувати вплив на конкурентну позицію підприємства окремо виробничих та ринкових факторів. Адже навіть найкращі з точки зору

виробництва можливості підприємства втрачають своє значення, якщо відсутній ринковий потенціал його розвитку. І навпаки, широкі ринкові перспективи не є гарантією досягнення підприємством економічного успіху за умов, коли в нього застаріла техніко-технологічна база, некваліфікований персонал та дефіцит фінансових ресурсів. Оцінювати конкурентоспроможність потрібно комплексно, у взаємозв'язку її внутрішніх та зовнішніх складових, що в свою чергу дозволить досягти оптимального компромісу між основними параметрами виробничого та ринкового потенціалу підприємства.

На вимогу дотримання вищезазначеного принципу нами запропонований підхід, який передбачає оцінювання конкурентної позиції підприємства, аналізуючи одночасно його асортиментний набір (оскільки асортимент підприємства значною мірою відображає стан, величину і характер його виробничого потенціалу) та основних і, як правило, близьких територіально конкурентів (адже від ринкової сили, територіальної близькості та стратегії поведінки основних конкурентів залежить величина ринкового потенціалу аналізованого підприємства). Особливості практичного застосування цього підходу проілюстровані при аналізі конкурентоспроможності підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування України [124].

У рамках виконання даного завдання нами здійснено аналіз територіальної структури виробництва сільгоспмашинобудівної продукції в Україні та проведено економіко-географічне районування вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки і обладнання. Розгляд сільгоспмашинобудівних підприємств нашої країни з точки зору їх географічного положення в розрізі адміністративно-територіальних одиниць (економічних районів) і розподіл на групи залежно від особливостей товарного асортименту дає змогу побудувати конкурентно-асортиментну матрицю вітчизняних виробників сільгосптехніки, в якій вони погруповані на основі належності до певного економічного району (див. додаток Д).

Конкурентно-асортиментна матриця являє собою таблицю-матрицю, в якій по вертикалі розташовані погруповані за належністю до певного економічного району сільгоспмашинобудівні

підприємства, а по горизонталі – номенклатурні групи агротехнічної продукції. В утвореному таким чином полі матриці на перетині “ліній підприємств” та “ліній номенклатури” зазначаються назви моделей виробів, які виготовляються конкретним виробником. Побудова конкурентно-асортиментної матриці має важливе практичне значення для підвищення ефективності виконання аналітико-прогностичних функцій на підприємствах сільгоспмашинобудування та інших галузях. Використання конкурентно-асортиментної матриці в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства чи під час формування товарного асортименту допомагає виявити основних конкурентів досліджуваного підприємства, близьких до нього як територіально, так і за асортиментом, дає змогу об’єктивно оцінити конкурентні позиції підприємства, виявити доступні ринкові ніші тощо [124].

Побудована нами конкурентно-асортиментна матриця (додаток Д) ілюструє географію розташування підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування України та окреслює конкурентну ситуацію на вітчизняному ринку сільгосптехніки. Як видно з даних додатка Д, сільгоспмашинобудівні підприємства є у всіх областях нашої держави, проте більшість із них зосереджена в Харківській, Кіровоградській, Полтавській, Дніпропетровській, Донецькій, Вінницькій областях та м. Київ.

Зокрема, результати аналізу конкурентного середовища сільгоспмашинобудівної галузі Карпатського і Північно-Західного економічних районів України свідчать, що у Західному регіоні нашої держави знаходиться десять сільгоспмашинобудівних підприємств. Серед них ПрАТ “Агромаш-ІФ” є монополістом у виробництві малогабаритних тракторів, ПАТ “Ковельсільмаш” – у виробництві обладнання для тваринництва і птахівництва. Конкурентами з виробництва кормозбиральної техніки в регіоні є ПАТ “Агромаш-ІФ”, ПАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів”, ПАТ “Завод Львівсільмаш” та ПАТ “Ковельсільмаш”; з виробництва культиваторів – ПАТ “Завод Львівсільмаш”, ПАТ “Ковельсільмаш” і ПАТ “Рівнесільмаш”; з виробництва оприскувачів, зрошувачів і техніки для внесення добрив – ПАТ “Ковельсільмаш”, ПАТ

“Львівагромашпроект” і ПАТ “Завод Львівсільмаш”; навантажувачів – ПАТ “Коломиясільмаш”, ПАТ “Львівагромашпроект” і ПАТ “Завод Львівсільмаш”; з виробництва плугів – ПАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів” і ПАТ “Рівнесільмаш”, борін – “Чернівцісільмаш” і ПАТ “Луцьке РТП”, комбінованих агрегатів – ПАТ “Львівський завод фрезерних верстатів” і ПАТ “Луцьке РТП”; картоплезбиральної і картоплесаджальної техніки – ПАТ “Завод Львівсільмаш” і ПАТ “Ковельсільмаш”.

Що ж стосується номенклатурно-асортиментної структури регіонального ринку агротехніки, то на даний час в Західному регіоні достатньо розвиненим є виробництво ґрунтообробної техніки і тракторне виробництво, в меншій мірі – виробництво високотехнологічних сільськогосподарських машин (див. додаток Д).

Якщо аналізувати сучасний український ринок сільськогосподарської техніки загалом, то можна зробити висновок, що він є доволі багатограним, окрім вітчизняних товаровиробників на ньому присутні також і зарубіжні конкуренти, а тому його можна умовно розділити на сектори [124]:

- перший сектор – техніка вітчизняного виробництва, яка є доступнішою за ціною (в т. ч. за рахунок державної підтримки), краще пристосована до місцевих умов господарювання, володіє ширшими можливостями ремонтного обслуговування, проте поступається іноземним аналогам за рівнем якості;

- другий сектор – техніка виробництва держав пострадянського економічного простору (переважно Росії та Білорусії);

- третій сектор – техніка виробництва країн Західної Європи та Північної Америки, яка є сучасною, прогресивною, характеризується високим рівнем продуктивності, надійності, енергоощадності та ергономічності, проте значно дорожча за вітчизняні аналоги, а у випадку виходу з ладу потребує професійної діагностики й ремонту;

- четвертий сектор – техніка країн Південної Азії та Китаю, яка приваблива за ціною, проте, зазвичай, володіє низьким рівнем якості.

Виробники країн СНД конкурують з українськими майже на всіх сегментах ринку агротехніки, а в окремих навіть займають домінуючі

позиції, зокрема на ринку комбайнів лідирують російські виробники: “Ростсільмаш” (“Нива”, ”Дон”), Красноярський завод комбайнів (“Єнісей”, “Сибіряк”) і Гомельський завод сільгоспмашинобудування (Білорусія), а на ринку тракторів – Мінський тракторобудівний завод (Білорусія) і ЗАТ “Траком” (Молдавія).

Провідними виробниками сільськогосподарських машин і устаткування країн Західної Європи і Північної Америки є “Gaspardo” (Італія), “Boumgalt” і “Buhler” (Канада), “Amazone”, “Lemken”, “Horsch”, “Krone”, “Fendt”, “Schroder Landmaschinen”, “Claas” і “Westfalia Surge” (Німеччина), “John Deere”, “Sunflower”, “Wil Rich” (США), “Kuhn” (Франція/Німеччина), “New Holland” і “Vervaet” (Нідерланди), “DeLaval” (Швеція), “Bid Dutchman”, “WEDA”, “Mannebeck”, “Schauer”, “Wolf Systembau” (Австрія) та інші. Також в Україні активно зростає вторинний ринок сільськогосподарської техніки, особливо складної: тракторів, зерно-, буряко- і кормозбиральних комбайнів тощо [124].

Незважаючи на низький рівень платоспроможності вітчизняних агровиробників, український ринок сільськогосподарської техніки у 2000-2008 рр. характеризувався тенденцією до зростання, його обсяг зріс більш як у 8 разів: із 1782 млн. грн. у 2000 р. до 15478 млн. грн. у 2008 р. (рис. 2.1).

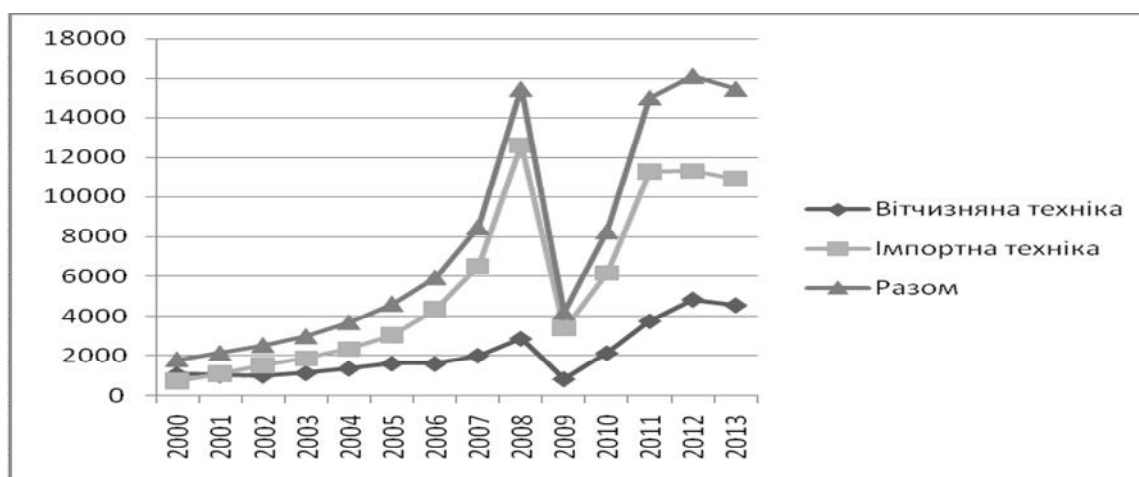


Рис. 2.1. Динаміка наповнення українського ринку сільгосптехніки

Джерело: побудовано авторами на основі [40], [48], [145], [147, с. 3–4], [148, с. 3–5].

Як видно з табл. 2.5, позитивна динаміка спостерігалася як у секторі вітчизняної сільгосптехніки, так і в секторі техніки

іноземного походження, проте якщо у 2000 р. співвідношення між ними було приблизно 60:40, то вже у 2005 р. становило 35:65, а у 2008 р. – 20:80. У кризовому 2009 р. обсяг ринку агротехніки суттєво скоротився (на 73%) і склав усього 4181,2 млрд грн.

Таблиця 2.5

**Основні джерела наповнення українського ринку  
сільськогосподарською технікою\***

Рік	Походження техніки	Вітчизняна техніка	Імпортна техніка	Разом
2000	Обсяг, млн грн	1066	716	1782
	Співвідношення, %	59,7	40,3	100
2001	Обсяг, млн грн	1015	1092	2107
	Співвідношення, %	48,2	51,8	100
2002	Обсяг, млн грн	999	1502	2501
	Співвідношення, %	40,0	60,0	100
2003	Обсяг, млн грн	1118	1844	2962
	Співвідношення, %	37,7	62,3	100
2004	Обсяг, млн грн	1345	2322	3667
	Співвідношення, %	36,7	63,3	100
2005	Обсяг, млн грн	1592	3018	4610
	Співвідношення, %	34,5	65,5	100
2006	Обсяг, млн грн	1584	4343	5927
	Співвідношення, %	26,7	73,3	100
2007	Обсяг, млн грн	1996	6489	8485
	Співвідношення, %	23,5	76,5	100
2008	Обсяг, млн грн	2853	12625	15478
	Співвідношення, %	18,4	81,6	100
2009	Обсяг, млн грн	825,3	3355,9	4181,2
	Співвідношення, %	19,7	80,3	100
2010	Обсяг, млн грн	2122,2	6142,2	8264,4
	Співвідношення, %	25,7	74,3	100
2011	Обсяг, млн грн	3747,5	11271,2	15018,7
	Співвідношення, %	25,0	75,0	100
2012	Обсяг, млн грн	4826,8	11310,4	16137,2
	Співвідношення, %	29,9	70,1	100
2013	Обсяг, млн грн	4548,3	10933,6	15481,9
	Співвідношення, %	29,4	70,6	100

\*Таблиця побудована на основі [40], [48], [145], [147, с. 3–4], [148, с. 3–5], та розрахунків авторів (обсяг реалізованої імпоротної техніки, який вимірюється у доларах США, перерахований у гривні за діючим у відповідному році середнім курсом валют).

Протягом 2010-2012 рр. спостерігалася позитивна динаміка українського ринку агротехніки і, що особливо важливо, відбувалося зростання питомої ваги продукції вітчизняного виробництва. Як видно з рис. 2.1. і табл. 2.5., у 2013 р. обсяг реалізованої продукції на

вітчизняному ринку сільськогосподарської техніки дещо скоротився, але поряд з цим варто відзначити той факт, що питома вага продукції вітчизняного виробництва продовжує зростати.

Значна питома вага сільськогосподарської техніки іноземного походження на вітчизняному ринку зумовлена насамперед тим, що українські підприємства здебільшого виготовляють хоч частково й модернізовану, проте застарілу за технічними й економічними показниками агротехніку, яка не може конкурувати із закордонними аналогами; лише окремі підприємства виготовляють сільськогосподарські машини за імпортними зразками, або ж займаються науковими розробками і вдосконаленням власної продукції. Тому переважна більшість вітчизняної техніки є низькоякісною, конструктивно й технологічно недосконалою, має короткий термін експлуатації і часто вже після кількох місяців експлуатації потребує ремонту [115, с. 67].

Низький рівень якості сільгоспмашинобудівної продукції засвідчують результати експертизи технічного рівня вітчизняної сільськогосподарської техніки, проведеної у 2007 р. УкрНДПВТ ім. Л. Погорілого. Нею визначено, що [66, с. 10]:

1) за показниками призначення близько 20% техніки частково не відповідає сучасному технічному рівню аналогічних закордонних зразків;

2) за витратами палива більше 13% техніки повністю та 11% частково не відповідає досягнутому рівню енергоощадності;

3) за експлуатаційно-економічними показниками близько 15% техніки повністю або частково не відповідає вимогам сучасних технологій по якості виконання технологічного процесу, рівню продуктивності та універсальності;

4) за показниками надійності понад 18% техніки повністю та 33% частково не відповідає досягнутому рівню технічної надійності закордонних зразків;

5) за показниками безпечності конструкції та умов праці близько 14% техніки повністю та 13% частково не відповідає вимогам ергономічності та безпечності;

б) за гарантійним терміном експлуатації понад 53% техніки має гарантійний термін – до 1 року і лише деякі зразки – більше 18 місяців;

7) близько 60% заводів не мають системи сервісного обслуговування техніки, проводять його фрагментарно, лише у 17% підприємств є окремі дилерські пункти.

Загалом за результатами дослідження лише близько 40% вітчизняної сільськогосподарської техніки відповідає сучасним світовим вимогам агровиробництва. В такій ситуації сільгосптехніка іноземного походження, навіть незважаючи на вищу вартість, користується більшим попитом, ніж вітчизняна. Підтвердженням цьому є те, що обсяги імпорту сільськогосподарської техніки значно перевищують обсяги її експорту (див. додаток Е). Так, у 2013 р. загальна величина експорту сільгосптехніки становила 228,8 млн. дол., величина імпорту – 1366,7 млн. дол., а зовнішньоторговельне сальдо склало -1137,9 млн. дол.

Зокрема у 2013 р. найбільшу частку в структурі українського експорту сільськогосподарської техніки (див. додаток Е) становили трактори (27,94%), машини для збирання та обмолоту сільгоспкультур (14,37%, в тому числі зернозбиральні комбайни – 2,29%), сівалки, садильники та розсадосадильні машини (13,84%), машини для очищення, сортування або калібрування насіння та обладнання для борошномельної промисловості (10,44%), машини і механізми для приготування кормів для тварин (2,25%), обладнання для обробки та переробки молока (1,72%), оприскувачі (1,67%), причепи та напівпричепи для сільського господарства (1,08%).

Продукція вітчизняного машинобудування для АПК експортується здебільшого на ринки країн пострадянського простору (Росії, Казахстану, Узбекистану, Молдови, держав Прибалтики), а також Польщі і Болгарії. Також окремі вітчизняні сільгоспмашинобудівні підприємства створили спільні виробництва за кордоном, зокрема в Росії, Білорусії, Казахстані.

У структурі імпорту агротехнічної продукції в Україну у 2013 р. переважали трактори (41,18%), зернозбиральні комбайни (13,44%),



сівалки, садильники та розсадосадильні машини (10,57%), косарки і тракторні навісні механізми (3,21%), оприскувачі для сільського господарства або садівництва (2,36%), плуги (1,96%), борони дискові (1,69%), причепи та напівпричепи для сільського господарства (1,64%), машини для очищення, сортування або калібрування насіння, зерна чи сухих бобових культур та обладнання для борошномельної промисловості (1,52%), а також преси для соломи або сіна і прес-підбирачі (1,12%).

Оскільки на вітчизняному ринку агротехніки представлений широкий спектр сільгоспмашинобудівної продукції іноземного виробництва, при оцінюванні конкурентної позиції того чи іншого підприємства досліджуваної галузі, окрім вивчення вітчизняних конкурентів, слід обов'язково зважати також і на особливості конкурентної поведінки зарубіжних виробників сільгоспмашин.

Отже, побудова та практичне застосування конкурентно-асортиментної матриці є актуальним завданням як в процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства, так і при вирішенні інших важливих завдань виробничого і управлінського характеру, зокрема в процесі формування виробничої програми підприємства, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані планові рішення, забезпечує бажаний рівень ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства та сприяє розвитку його стійких конкурентних переваг.

### **2.3. Діагностика стану виробничого планування та рівня практичного застосування маркетингових досліджень у процесі формування виробничої програми сільгоспмашинобудівних підприємств**

Для досягнення стратегічних та поточних цілей власного розвитку при формуванні виробничої програми промислове підприємство повинно орієнтуватися на вимоги і потреби своїх споживачів та вчасно ідентифікувати загрози й можливості зовнішнього середовища. А тому процес виробничого планування на підприємстві буде ефективним та призведе до позитивного економічного результату тільки тоді, коли ґрунтуватиметься на якісно проведених маркетингових дослідженнях. Оскільки роль маркетингових досліджень при плануванні основних параметрів виробничо-господарської діяльності підприємства, а особливо при формуванні виробничої програми постійно зростає, актуальною, на наш погляд, є діагностика особливостей виробничої та маркетингової діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування України та аналіз рівня практичного використання ними маркетингових досліджень у процесі виробничого планування.

З цією метою нами проведено вибіркове опитування управлінського персоналу вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємств, основним завданням якого є вивчення особливостей формування ними виробничої програми та оцінка рівня практичного застосування маркетингових досліджень у виробничо-господарській діяльності. Методологічною основою дослідження є комплексне використання методів інтернет-опитування (за допомогою електронної пошти) та поштового опитування (за допомогою традиційного поштового зв'язку), а інструментом збирання даних – анкета на тему: “Використання маркетингових досліджень при розробці виробничої програми підприємства” (додаток К). Об'єктом дослідження є вітчизняні сільгоспмашинобудівні підприємства, період проведення – друга половина 2009 р. Для достатнього рівня репрезентативності дослідження анкети були розіслані на

підприємства сільськогосподарського машинобудування різних економічних районів України. Опис процедури дослідження і зразок запропонованої респондентам анкети подані в додатку К.

Загалом участь в опитуванні взяли 28 підприємств, більша частина яких (53,6%) належить до середніх із чисельністю працівників від 200 до 1000 осіб, 32,1% – до малих (менше 200 осіб) і 14,3% – до великих (понад 1000 осіб) (рис. 2.2) [121].

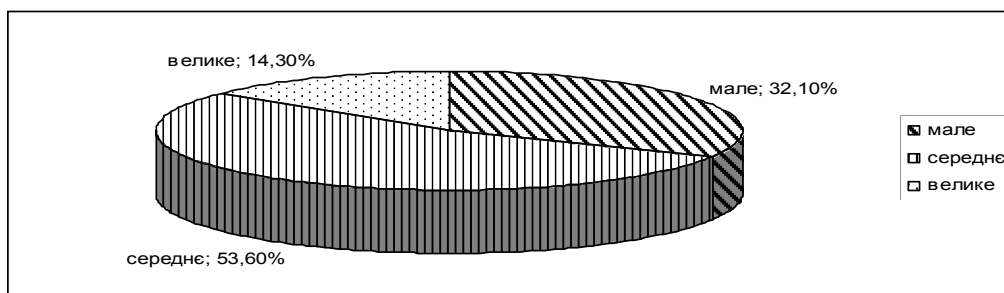


Рис. 2.2. Розподіл досліджуваних підприємств за розміром

*Джерело: побудовано авторами на основі результатів опитування.*

На розвиток підприємств сільгоспмашинобудівної галузі впливає світова економічна криза й нестабільна внутрішньополітична та соціально-економічна ситуація в країні. Зокрема, відсутність вільних грошових засобів та “обережна” кредитна політика фінансових установ призводить до зниження рівня попиту на ринку агротехніки і, відповідно, до скорочення обсягів її виробництва вітчизняними сільгоспмашинобудівними підприємствами.

Як свідчать емпіричні дані, тільки у 17,9% опитаних підприємств рівень завантаження виробничих потужностей становив 75-100%. Близько 39,3% підприємств змогли завантажити власні виробничі потужності на 51-75%; ще 32,1% підприємств – на 26-50% і 10,7% підприємств – не більше, ніж на 25%. Враховуючи низький рівень завантаження виробничих потужностей вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємств, можна припустити, що більшість із них збиткові, тому не володіють достатніми фінансовими ресурсами для проведення маркетингових досліджень, а їхня виробнича програма орієнтована не на розвиток, а на “виживання” в несприятливих умовах. Поряд із цим більшість респондентів (60,7%)

оцінили ринковий імідж власного підприємства як середній, 28,6% – як високий і 10,7% опитаних вважають його скоріше невисоким [121].

Для поверхневої оцінки стану маркетингу на підприємстві можна використати показник питомої ваги працівників, які займаються маркетинговою діяльністю. З'ясовано, що на 39,3% опитаних сільгоспмашинобудівних підприємств питома вага працівників, які виконують маркетингові функції, становить менше 1% від загальної чисельності, на половині підприємств питома вага маркетингового персоналу коливається від 1 до 4% і лише на 10,7% підприємств вона перевищує 4%. Одним із аспектів оцінки маркетингової діяльності підприємства є дослідження організації маркетингу. Варто відзначити, що на 25% аналізованих підприємств маркетинговий відділ взагалі відсутній, а окремі маркетингові функції виконує служба збуту й планово-економічний відділ, на 32,1% підприємств є посада маркетолога і тільки на 42,9% опитаних підприємств створений повноцінний маркетинговий відділ. Але оскільки на вітчизняних підприємствах функція маркетингу часто зводиться до реалізації готової продукції, а маркетинговий відділ на практиці є відділом збуту, насправді працівників, які дійсно займаються маркетинговою діяльністю, є набагато менше [121].

Важливим показником, що характеризує стан виробничого планування й маркетингу на сільгоспмашинобудівних підприємствах, є середній вік працівників, які виконують означені функції. Так, високий вік працівників планово-економічного й маркетингового відділів свідчить про традиційність їхніх поглядів, прагнення до стабільності, неприйняття нового, “зарадянзовані” шаблони мислення та схильність працювати за перевіреними схемами. Для працівників молодого віку навпаки притаманні захопленість новими ідеями, креативність, нестандартні підходи до вирішення поставлених завдань, а виховання цього покоління вже в пострадянському суспільстві зумовлює їх орієнтацію на ринкові принципи господарювання. Найбільш оптимальним, на наш погляд, є поєднання досвіду практичної діяльності, притаманного старшому поколінню, та інноваційності і нестандартності молодого покоління управлінців, а

отже середній вік – 36-45 років. У нашому випадку питома вага підприємств із середнім віком працівників маркетингового й планово-економічного відділів 36-45 років становить 53,6%, із середнім віком 22-35 років – 32,1%, а з середнім віком понад 45 років – 17,9% [121].

Також нами здійснена оцінка рівня внутрішньоорганізаційної міжфункціональної співпраці на підприємствах, оскільки від ступеня інтегрованості підрозділів залежить швидкість передачі необхідної інформації, що впливає на якість виробничого планування та виконання маркетингових функцій. Як свідчить аналіз отриманих результатів, 60,7% респондентів рівень внутрішньоорганізаційної міжфункціональної співпраці на своєму підприємстві оцінюють як високий, тобто всі відділи достатньо інтегровані, між працівниками налагоджені тісні професійні взаємовідносини, існує формальний і неформальний обмін інформацією, відбувається залучення працівників різних підрозділів до участі у спільних проектах. Інші 35,7% опитаних характеризують рівень міжфункціональної співпраці на власних підприємствах як середній, коли всі підрозділи відокремлені один від одного, проте за необхідності працівники різних відділів виконують спільну роботу, а обмін інформацією між ними носить діловий характер. І нарешті 3,6% аналізованих підприємств відзначили низький рівень внутрішньоорганізаційної міжфункціональної співпраці, тобто кожен підрозділ виконує чітко визначене коло обов'язків, а обмін інформацією між працівниками та їхня співпраця зведені до мінімуму [121].

Однією з передумов успішного формування виробничої програми підприємства є наявність точної та своєчасної інформації про поведінку основних конкурентів, існуючих і потенційних покупців, ринкову кон'юнктуру й соціально-економічне становище в державі, тобто існування маркетингової інформаційної бази. Як видно з результатів опитування, створена, постійно використовується та своєчасно поновлюється маркетингова інформаційна база на 32,1% досліджуваних підприємств. Ще на 42,9% підприємств інформаційна база потребує систематизації, доопрацювання й оновлення. Інші 25% респондентів зазначили, що інформаційна база даних на їхніх

підприємствах взагалі не створена, а потрібна для прийняття управлінських рішень інформація збирається при необхідності [121].

Основними джерелами отримання маркетингової інформації є офіційні статистичні дані, аналітичні огляди, наукові та галузеві видання, ЗМІ, Інтернет, спілкування з діловими партнерами, участь у конференціях, виставках, презентаціях, проведення маркетингових досліджень тощо. Як видно з рис. 2.3, серед джерел отримання інформації маркетингового характеру 75% опитаних підприємств обрали друковані видання (каталоги, прайс-листи, довідники); 64,3% респондентів отримують необхідну інформацію у знайомих, партнерів по бізнесу, тобто завдяки особистим контактам; ще 60,7% опитаних використовують з цією метою Інтернет, і лише 28,6% підприємств спеціально проводять маркетингові дослідження [121].

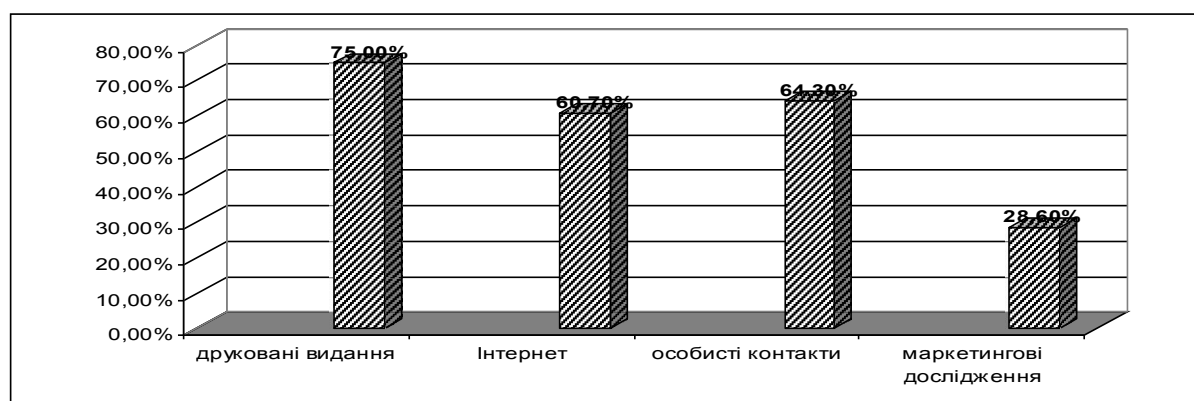


Рис. 2.3. Джерела отримання маркетингової інформації

*Джерело: побудовано авторами на основі результатів опитування.*

Згідно з результатами опитування, маркетингові дослідження ринку, основних конкурентів та споживачів у процесі розробки плану виробництва постійно використовують лише 10,7% респондентів, часто використовують – 32,2% підприємств, використовують зрідка – 50% респондентів і не використовують ніколи 7,1% опитаних.

На відміну від підприємств економічно розвинених країн, які при проведенні маркетингових досліджень часто користуються послугами спеціалізованих дослідницьких чи консалтингових компаній, вітчизняні підприємства зазвичай виконують їх самостійно. Так, за результатами дослідження “MarketView 2010: Ukraine”, проведеного компанією InMind, майже половина (47%) українських

підприємств користуються послугами маркетингових компаній, 32% підприємств здійснюють маркетингові дослідження власними силами і 21% господарюючих суб'єктів взагалі не проводять дослідницьких робіт маркетингового характеру [41, с. 13]. Що ж стосується досліджуваних сільгоспмашинобудівних підприємств України, то за результатами опитування жодне з них не залучає до виконання маркетингових досліджень зовнішніх виконавців, а проводить їх виключно силами власного персоналу.

Цікавим також є дослідження основних проблем, які стримують поширення маркетингових досліджень у господарській практиці вітчизняних підприємств. Так, згідно результатів дослідження "MarketView 2010: Ukraine", основні проблеми дослідницької галузі пов'язані насамперед з недостатньою увагою до маркетингових досліджень з боку управлінського персоналу підприємств та недооцінкою їх ролі в процесі виробничого планування, із відсутністю навичок і досвіду практичного використання результатів маркетингових досліджень, нестачею фінансових ресурсів для самостійного виконання маркетингових досліджень або ж їх замовлення у незалежних виконавців, закритість бізнесу замовника та прагнення керівництва не допускати до внутрішньокорпоративної інформації сторонніх осіб [41, с. 13].

Зростанню прихильності замовників до виконавців маркетингових досліджень, а також покращенню стану й професійного престижу маркетингової галузі сприяють підвищення якості виконання маркетингових досліджень; зростання фахового рівня незалежних виконавців та понесення ними повної відповідальності за результати проведених досліджень і надані рекомендації; придатна для розуміння широким колом користувачів форма подання результатів; наявність відповідних рекомендацій щодо подальшої діяльності підприємства тощо [41, с. 13].

В процесі проведеного нами опитування вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємств виявлено, що серед найбільш вагомих причин, які перешкоджають проведенню маркетингових досліджень, 78,6% респондентів обрали недостатність грошових

засобів для їх фінансування, а 35,7% опитаних вказали на відсутність попереднього досвіду проведення маркетингових досліджень та кваліфікованих спеціалістів [121].

Як відомо, основними напрямками маркетингових досліджень є вивчення зовнішнього макросередовища, аналіз існуючих і потенційних споживачів та оцінка діяльності основних конкурентів. У процесі дослідження виявлено, що 53,6% аналізованих підприємств систематично відслідковує і навіть прогнозує основні тенденції стану зовнішнього оточення та враховує можливість позитивного й негативного впливу зовнішніх факторів на свій розвиток. Інші 42,8% респондентів, оцінюючи політичну та економічну ситуацію в країні і світі, акцентують увагу виключно на тих подіях, які мають безпосереднє відношення до сфери інтересів підприємства, а 3,6% опитаних вважає, що соціально-політичні та економічні фактори не мають вагомego впливу на діяльність підприємства. Також слід відзначити, що більшість аналізованих сільгоспмашинобудівних підприємств, за винятком 3,6%, цікавиться інформацією про існуючих і потенційних споживачів своєї продукції. Зокрема, 53,6% респондентів систематизує й узагальнює інформацію про споживачів, з якими вже співпрацювали, а інші 42,8% окрім аналізу існуючих споживачів акцентують увагу на пошуку потенційних клієнтів [121].

Отримана в ході дослідження споживачів інформація дозволяє підприємству не лише спрогнозувати майбутні обсяги реалізації та виробництва продукції, а й дає змогу окреслити цільові орієнтири власної діяльності на ринку. Зокрема, в процесі прийняття управлінських рішень щодо формування товарного асортименту 64,3% опитаних підприємств пристосовує власну продукцію до потреб різних груп споживачів; 32,1% респондентів створює продукцію для “свого споживача”, тобто орієнтується на чітко визначений ринковий сегмент; інші 3,6% досліджуваних підприємств при розробці виробничої програми враховують лише загальні ринкові тенденції; ще 3,6% респондентів у процесі виробничого планування орієнтується на власні виробничі можливості. При цьому 42,9% опитаних диференціює продукцію для різних ринкових сегментів, ще



25% респондентів орієнтується на широке коло споживачів і 32,1% підприємств, як правило, виготовляє продукцію на замовлення [121].

При формуванні виробничої програми необхідно враховувати особливості конкуренції на цільових ринках, а тому даний напрям маркетингових досліджень є одним із найвагоміших. За результатами опитування жодне з аналізованих сільгоспмашинобудівних підприємств не вважає себе монополістом на ринку власної продукції. Навпаки, 35,7% респондентів оцінюють рівень конкуренції на цільових ринках як високий, тоді як інші 64,3% вважають його середнім. Існування конкуренції на ринку сільгосптехніки змушує вітчизняних виробників докладати значних зусиль для вивчення ринкової поведінки конкурентів. Проте половина опитаних підприємств (50%) володіє тільки загальновідомою інформацією про діяльність конкурентів і не докладає жодних зусиль для отримання додаткових відомостей. Інша частина респондентів (42,9%) постійно вивчає інформацію про своїх конкурентів, аналізує їхні сильні і слабкі сторони, окреслює основні напрямки та розробляє інструменти конкурентної боротьби. Також існує невеликий відсоток підприємств (7,1%), які зовсім не цікавляться діяльністю своїх конкурентів.

У процесі дослідження респондентам також було запропоновано оцінити стан виробничого планування та особливості формування виробничої програми. Згідно з отриманими даними, переважна більшість досліджуваних підприємств (92,9%) приділяє значну увагу плануванню своєї діяльності, зокрема 60,7% підприємств розробляє щорічний план виготовлення продукції, річний маркетинговий, кадровий та фінансовий план; а 32,2% розробляє стратегічний план розвитку підприємства на тривалий відрізок часу, який деталізується по роках, кварталах, місяцях. Відповідно, на 7,1% досліджених підприємствах плануванню не приділяється належна увага.

Значна частина респондентів (35,7%) характеризує виробничу програму свого підприємства як ретельно розраховану, чітко аргументовану, таку, що ґрунтується на результатах маркетингового аналізу, містить нові ідеї і враховує попередньо окреслені стратегічні орієнтири. Інші 28,6% опитаних вказали, що їхній план виробництва

побудований на основі минулорічного з урахуванням основних тенденцій; ще 21,4% зазначили, що виробнича програма спрямована на отримання короткострокового прибутку та підтримання існуючого стану підприємства; і, нарешті, у 14,3% підприємств виробнича програма чітко не визначена, не враховує стратегічних орієнтирів та спрямована на виживання фірми в кризових умовах.

Для оцінки стратегічного підходу досліджуваних підприємств до формування товарного асортименту виробничої програми нами запропонована умовна класифікація товарної політики, згідно з якою вона може характеризуватися як консервативна, ліберальна та інноваційна. Зокрема, 57,1% досліджуваних підприємств визначають власну товарну політику як ліберальну, що передбачає формування товарного асортименту з максимальним врахуванням потреб і побажань споживачів. Інші 28,6% респондентів вважають товарну політику підприємства інноваційною, тобто відбувається постійне оновлення асортименту відповідно до останніх тенденцій розвитку науки й техніки, інколи навіть випереджаючи ринковий попит. І, нарешті, 14,3% опитаних зазначає, що товарна політика їхнього підприємства консервативна, а асортимент залишається незмінним протягом тривалого періоду часу.

Результати опитування свідчать, що при формуванні виробничої програми більшість досліджуваних підприємств (89,3%) орієнтується на наявний портфель замовлень; 60,7% опитаних враховує обсяг ринкового попиту на власну продукцію; 53,6% – рівень виконання плану виробництва за попередній період; 42,9% – побажання споживачів щодо вдосконалення й покращення якості продукції; 28,6% зважає на діяльність основних конкурентів; 25% враховує рівень цін на сировину й матеріали для виробництва та державну політику в галузі; 21,4% респондентів звертає увагу на основні тенденції зміни ринкових цін та конкуренцію зі сторони іноземних товаровиробників; 17,9% орієнтується на техніко-технологічний рівень виробничого процесу; 10,7% респондентів зважає на ситуацію в кредитно-банківському секторі і валютних ринках; 7,1% опитаних враховує рівень розвитку техніки і технологій.

В ході дослідження респондентам було запропоновано відзначити основні фактори, які, на їхній погляд, сприяють розробці та успішній реалізації плану виробництва, або “фактори успіху” виробничої програми підприємства [114, с. 35-36] (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Основні “фактори успіху” виробничої програми підприємства  
(за результатами опитування)**

“Фактори успіху” виробничої програми	Питома вага*, %
1. Висока якість виготовленої продукції, хороші експлуатаційні й технічні характеристики	<b>64,3</b>
2. Відома торгова марка, привабливий позитивний імідж фірми	<b>50,0</b>
3. Привабливі цінові пропозиції, система знижок тощо	<b>46,4</b>
4. Ефективно організована робота відділу збуту підприємства по просуванню на ринок виготовленої продукції	<b>35,7</b>
5. Високоякісно, точно та успішно була проведена робота ще на етапі планування та розробки виробничої програми	<b>25,0</b>
6. Вдало налагоджений виробничий процес, використання інноваційних та прогресивних технологій, що дозволяє виготовляти якісну продукцію в заплановані терміни	<b>17,9</b>
7. Має місце підтримка держави, розроблені та успішно виконуються урядові програми, спрямовані на підтримку галузі	<b>14,3</b>
8. У процесі формування виробничої програми були використані результати маркетингових досліджень ринку, які проводилися з метою визначення потенційних обсягів споживання продукції в плановому періоді	<b>10,7</b>
9. Товар є унікальним, інноваційним, потреба в ньому тільки зароджується та поступово зростає, що в свою чергу зумовлює збільшення попиту на нього	<b>3,6</b>
10. Конкуренти, які виготовляють аналогічний товар, або відсутні зовсім, або ж набагато слабші	<b>3,6</b>

\* – *питома вага, респондентів, які обрали даний фактор із переліку запропонованих. Таблиця побудована авторами на основі результатів опитування.*

Окрім цього респондентам необхідно було відзначити причини й передумови, які негативно впливають на досягнення передбачених виробничою програмою планових завдань, тобто “фактори неуспіху” виробничої програми підприємства [114, с. 37] (табл. 2.7).

Виходячи з результатів проведеного вибіркового дослідження стану виробничого планування та маркетингової діяльності на сільгоспмашинобудівних підприємствах нашої країни, можна сформулювати наступні висновки:

1. Для переважної більшості підприємств галузі характерний низький рівень завантаження виробничих потужностей і, відповідно,

низький рівень прибутковості виробничої діяльності, зумовлений загальним кризовим станом галузі та посилений наслідками світової економічної кризи [114, с. 36], що в кінцевому результаті негативно впливає на можливості аналізованих підприємств щодо проведення маркетингових досліджень і використання їх результатів при розробці виробничої програми.

Таблиця 2.7

### Основні “фактори неуспіху” виробничої програми підприємства (за результатами опитування)

“Фактори неуспіху” виробничої програми	Питома вага*, %
1. Недостатня або ж зовсім відсутня державна підтримка галузі, в якій працює підприємство	82,1
2. Висока конкуренція на ринку даного товару як з боку вітчизняних виробників, так і зі сторони зарубіжних конкурентів	60,7
3. Високі ціни на виготовлену продукцію	17,9
4. Потреба в даному товарі поступово знижується, або ж задовольняється на якісно новому рівні, а тому попит на цей товар спадає	14,3
5. Продукція програє за якістю і техніко-технологічними характеристиками аналогічній продукції, яку пропонують конкуренти	7,1
6. Підприємство недостатньо відоме і ще не зарекомендувало себе на ринку як виробника високоякісної продукції, що, відповідно, породжує недовіру до продукції, яку воно виготовляє	7,1
7. Недостатня увага приділялася процесу планування виробничої програми, що призвело до її неуспіху в майбутньому у процесі реалізації	3,6
8. Не проведені маркетингові дослідження по вивченню ринку та прогнозуванню потенційного попиту на продукцію, що породжує невідповідність між ринковим попитом на продукцію та її пропозицією	3,6
9. Неefективно працює служба збуту продукції, або ж її взагалі немає, а тому виникають проблеми з реалізацією виготовленої продукції	–

\* – *питома вага, респондентів, які обрали даний фактор із переліку запропонованих. Таблиця побудована авторами на основі результатів опитування.*

2. Досі залишається значний відсоток підприємств, на яких ще не створено маркетинговий відділ, а маркетингові функції виконуються одним працівником або ж взагалі делегуються іншим підрозділам підприємства. Проте високий рівень міжфункціональної співпраці та порівняно молодий вік працівників, які займаються плануванням і маркетинговою діяльністю, притаманні більшості досліджуваних підприємств, створюють передумови для подальшого розвитку їх маркетингового потенціалу.

3. Основними джерелами маркетингової інформації залишаються друковані видання, Інтернет і особисті контакти.

Маркетингові дослідження при формуванні виробничої програми використовує невелика кількість аналізованих підприємств, що пов'язано з недостатністю фінансових ресурсів для їх проведення. На відміну від зарубіжних фірм, які передають маркетингові функції на аутсорсинг, вітчизняні підприємства, як правило, виконують маркетингові дослідження власними силами.

4. Більшість сільгоспмашинобудівних підприємств надає великого значення збору та аналізу інформації про існуючих і потенційних споживачів своєї продукції та найближчих конкурентів і враховує отримані результати при формуванні виробничої програми на плановий період.

5. Майже всі сільгоспмашинобудівні підприємства звертають особливу увагу на планування власної виробничої діяльності, зокрема на формування виробничої програми, враховуючи при цьому наявний портфель замовлень, обсяг ринкового попиту та рівень виконання плану виробництва за попередній період.

6. Запорукою успіху виробничої програми більшість респондентів вважає високу якість виготовленої продукції, відомість торгової марки й позитивний ринковий імідж підприємства, привабливі цінові пропозиції та ефективно організовану роботу по збуту виготовленої продукції. А серед “факторів неуспіху” виробничої програми вагоме місце посідає відсутність державної підтримки галузі, значний рівень ринкової конкуренції і надто висока вартість виготовленої продукції.

Доведено, що основною передумовою формування виробничої програми промислового підприємства є обґрунтування її результатами маркетингових досліджень ринкової кон'юнктури і суб'єктів безпосереднього оточення фірми, адже це дає змогу підприємству найбільш ефективно використати власний виробничий потенціал та ринкові можливості і досягти поставлених цілей. Проте, як свідчать результати проведеного дослідження, стан виробничого планування вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємств та рівень практичного використання ними результатів маркетингових досліджень у процесі формування плану виробництва можна

охарактеризувати як середній. Окремі підприємства активно використовують маркетингові інструменти для отримання необхідної інформації, проте основна частина респондентів змушена відмовитися від проведення маркетингових досліджень у зв'язку з недостатністю необхідних фінансових засобів або ж через брак кваліфікованих спеціалістів. Поряд із цим той факт, що більшість респондентів усвідомлює необхідність проведення маркетингових досліджень у процесі формування виробничої програми, дає підстави сподіватися на підвищення рівня їх практичного використання в господарській діяльності сільгоспмашинобудівних підприємств та очікувати зростання ринку маркетингових послуг у майбутньому.

## **РОЗДІЛ 3**

# **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

### **3.1. Використання комплексного маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища в процесі виробничого планування підприємствами сільгоспмашинобудівної галузі України**

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища і непередбачуваності перебігу ринкових процесів формування виробничої програми підприємства неможливе без створення комплексної маркетингової інформаційної системи, яка охоплювала б необхідну для розробки плану виробництва ринкову інформацію про приховані загрози й потенційні можливості зовнішнього оточення. А тому в процесі формування виробничої програми у рамках перспективного аналізу ринкових можливостей підприємства необхідним є маркетингове дослідження зовнішнього макросередовища, в основі якого лежить систематична комплексна діагностика неконтрольованих підприємством явищ і процесів, які тим чи іншим чином впливають на його діяльність. Комплексне дослідження зовнішнього середовища дасть змогу підприємству уникнути проблем, пов'язаних з недостатністю ринкової інформації, виявити фактори, що становлять загрозу для його успішного функціонування, та розгледіти можливості, які є потенційним джерелом прибутку. А це в свою чергу дозволить розробити оптимальний прогноз виробничої діяльності, отримавши при цьому максимальну вигоду від поточної ситуації на ринку.

Метою проведення маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища є визначення вектору та сили впливу зовнішніх макроекономічних факторів (політико-правових, господарсько-економічних, науково-технічних, природно-географічних, культурно-демографічних і міжнародних) на діяльність певного підприємства.

Фактори зовнішнього макросередовища тісно взаємопов'язані між собою, а також менш стабільні і передбачувані, ніж, скажімо, мікроекономічні та внутрішньофірмові, і оскільки вектор їх впливу на підприємство спрямований виключно в напрямку: “Макросередовище => Підприємство”, вони є неконтрольованими з боку підприємства і змушують його пристосовуватися до зовнішніх змін.

Оцінка зовнішнього макросередовища підприємства – надзвичайно актуальне й одночасно складне завдання, що потребує формування масштабної інформаційної бази, на створення якої витрачаються значні фінансові й трудові ресурси. Також існує проблема, пов'язана з неможливістю кількісного виміру більшості показників, у зв'язку з чим виникає необхідність якісних оцінок, які завжди характеризуються певним рівнем суб'єктивності.

Сьогодні існує багато методик оцінювання зовнішнього макросередовища підприємства, серед яких слід відзначити науковий здобуток вітчизняних вчених А. О. Старостіної, А. О. Длігача і В. А. Кравченко [143, с. 496–505], які проілюстрували алгоритм дослідження факторів макромаркетингового середовища на прикладі аналізу українського ринку дизайнерського паперу. Науковці Л. В. Балабанова й Р. В. Мажинський рекомендують проводити аналіз впливу маркетингових факторів на діяльність підприємства шляхом побудови профілю його маркетингового середовища [5, с. 101–107]. Російські автори А. І. Ковальов і В. В. Войтенко макросередовище підприємства аналізують у процесі ситуаційного аналізу [62, с. 51–53], а Г. Л. Багієв й І. А. Аренков вивчають екологічну, технологічну, економічну, соціально-демографічну і політико-правову сфери при маркетинговому аналізі зовнішнього середовища підприємства [4, с. 25–26]. Німецький вчений Д. Хан розглядає національне і міжнародне господарське, політико-правове, технологічне, екологічне та соціально-культурне середовище підприємства в рамках так званої “системи раннього попередження” [158, с. 152].

Грунтовне вивчення й аналіз наукових досліджень вчених з даної проблематики дозволив нам розробити власну методику комплексного маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища



підприємства. Запропонована методика може бути використана в процесі виробничого планування для оцінки ринкових перспектив розвитку підприємства, а в її основі лежить діагностика сучасного стану та тенденцій розвитку зовнішнього оточення, вивчення динаміки основних макроекономічних показників і розробка кон'юнктурних прогнозів щодо виробничої поведінки підприємства залежно від особливостей впливу на нього зовнішніх факторів.

Характерними особливостями запропонованої нами методики комплексного маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища підприємства, яка відрізняє її від інших, є:

- по-перше, розрахунок інтегральної оцінки стану макросередовища на момент дослідження (чим більшого значення набуває дана оцінка, тим вищим є рівень сприятливості зовнішнього оточення для розвитку підприємства, і навпаки);

- по-друге, розробка конкретних рекомендацій щодо виробничої поведінки підприємства залежно від стану зовнішнього оточення.

З цією метою здійснюється відбір окремих макрофакторів, визначається сила впливу кожного на загальний стан зовнішнього макросередовища та проводиться їх оцінювання на основі побудови системи показників, які найбільш об'єктивно характеризують кожен з аналізованих макроекономічних факторів. Методика комплексного маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища підприємства передбачає використання таких методів наукових досліджень як аналіз (тобто “розкладання” макросередовища на окремі складові елементи (фактори)) і синтез (“об'єднання” окремих взаємопов'язаних елементів (факторів) макросередовища у єдине ціле з метою отримання узагальнюючого показника), статистичні та порівняльні методи (під час роботи зі статистичними даними в процесі аналізу первинних показників), метод експертних оцінок (під час роботи з якісними показниками та в процесі присвоєння показникам і факторам коефіцієнтів вагомості) та інші [118, с. 1184].

В основі методики комплексного аналізу зовнішнього макросередовища лежить дослідження спрямованості і особливостей впливу основних макрофакторів на діяльність підприємства та

побудова профілю зовнішнього макросередовища, під яким слід розуміти його конкретний стан на момент дослідження.

Узагальнююча математична модель профілю зовнішнього макросередовища має такий вигляд [118, с. 1184]:

$$3C_{makro} = \sum_{j=1}^6 \Phi_j = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5 + \Phi_6, \quad (3.1)$$

де  $3C_{makro}$  – профіль зовнішнього макросередовища;

$\Phi_j$  – частковий профіль  $j$ -го фактора зовнішнього макросередовища;

$j$  – індекс групи макрофакторів ( $\Phi_1$  – політико-правові фактори,  $\Phi_2$  – господарсько-економічні,  $\Phi_3$  – науково-технічні,  $\Phi_4$  – природно-географічні,  $\Phi_5$  – культурно-демографічні,  $\Phi_6$  – міжнародні фактори).

Алгоритм побудови профілю зовнішнього макросередовища передбачає три послідовні етапи.

1. Зокрема, на **першому етапі** здійснюється покроковий розрахунок узагальненої оцінки ( $V_j$ ) кожного фактора ( $\Phi_j$ ) макросередовища, а саме [118, с. 1185–1186]:

*Крок 1.* Формування системи первинних показників ( $P_{ji}$ ), які характеризують той чи інший фактор зовнішнього макросередовища, а також якісна чи кількісна оцінка дослідником або групою дослідників кожного з них. Якісна оцінка в певній мірі суб'єктивна, а тому важливо максимально нівелювати вплив особистого фактора.

*Крок 2.* Переведення відносних якісних і різномасштабних кількісних значень первинних показників до єдиної системи координат (присвоєння числових оцінок  $O_{ji}$ ) на основі нижчеподаної числової оціночної шкали (табл. 3.1) [125, с. 49].

Таблиця 3.1

### Числова оціночна шкала значень первинних показників\*

Оцінка показника	Числове значення оцінки ( $O_{ji}$ )	Спрямованість впливу показника на стан зовнішнього середовища
Дуже висока	100 – 81	Позитивний вплив
Висока	80 – 65	
Середня	64 – 36	Нейтральний вплив
Низька	35 – 21	Негативний вплив
Дуже низька	20 – 0	

\*Джерело: власна розробка авторів.

Враховуючи те, що зовнішнє макросередовище оцінюється підприємством з точки зору його сприятливості чи несприятливості для власного розвитку, присвоєння числових оцінок кожному з первинних показників повинно відбуватися через призму їхнього позитивного або негативного впливу на загальний стан зовнішнього оточення. А тому низьку оцінку одержують фактори, що негативно впливають на підприємство і таким чином знижують сприятливість зовнішнього середовища, а високу – фактори, що здійснюють позитивний вплив на підприємство і, відповідно, підвищують рівень сприятливості зовнішнього середовища. Наприклад, високий рівень інфляції є дестабілізуючим чинником, тому з погляду сприятливості зовнішнього середовища такий показник отримає низьку оцінку.

Зважаючи на мінливість і невизначеність економічного середовища, які ще більше посилюються в умовах економічної кризи, у процесі виробничого планування обов'язково мають бути враховані фактори ризику. В рамках виконання комплексного маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища ризику того чи іншого роду, пов'язані з невизначеністю зовнішнього оточення підприємства, враховуються у процесі оцінювання первинних показників, які характеризують той чи інший фактор макросередовища.

*Крок 3.* Присвоєння кожному первинному показнику коефіцієнта вагомості ( $KBn_{ji}$ ), який відображає ступінь впливу даного показника на стан відповідного фактора і загальний стан макросередовища, що в кінцевому результаті визначає умови діяльності підприємства (розподіл коефіцієнтів вагомості здійснюється на основі суб'єктивної оцінки рівня важливості показника дослідником (групою експертів)).

*Крок 4.* Розрахунок одиничних величин ( $OB_{ji}$ ) для первинних показників шляхом множення числової оцінки того чи іншого первинного показника ( $O_{ji}$ ) на його коефіцієнт вагомості ( $KBn_{ji}$ ):

$$OB_{ji} = O_{ji} * KBn_{ji} \quad (3.2)$$

*Крок 5.* Розрахунок узагальненої оцінки ( $V_j$ ) для кожної групи макрофакторів шляхом підсумовування одиничних величин ( $OB_{ji}$ ) всіх первинних показників, що входять до певної конкретної групи макрофакторів:

$$Y_j = \sum_{i=1}^n OB_{ji} = \sum_{i=1}^n O_{ji} * KBn_{ji} \quad (3.3)$$

**2. Другим етапом** комплексного аналізу зовнішнього макросередовища є побудова часткових профілів для кожного із макрофакторів. Математичним вираженням часткового профілю певного фактора зовнішнього макросередовища є його зважена оцінка ( $\Phi_j$ ), яка розраховується шляхом коригування узагальненої оцінки даного макрофактора ( $Y_j$ ) на коефіцієнт вагомості цього ж фактора ( $KB\phi_j$ ):

$$\Phi_j = Y_j * KB\phi_j \quad (3.4)$$

Значення коефіцієнтів вагомості факторів залежать від сили їхнього впливу на загальний стан макросередовища і розподіляються наступним чином (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

**Розподіл коефіцієнтів вагомості факторів зовнішнього макросередовища\***

Група факторів	політико-правові	господарсько-економічні	науково-технічні	природно-географічні	культурно-демографічні	міжнародні
Коефіцієнт вагомості ( $KB\phi_j$ )	0,2	0,3	0,2	0,1	0,05	0,15

\*Джерело: власна розробка авторів.

**3. Останній третій етап** передбачає побудову загального профілю зовнішнього макросередовища підприємства та розрахунок інтегрального показника ( $IIIz_{macro}$ ), який характеризує стан його оточення і враховує вплив кожного з макрофакторів:

$$IIIz_{macro} = \sum_{j=1}^6 \Phi_j = \sum_{j=1}^6 Y_j * KB\phi_j \quad (3.5)$$

Як було зазначено вище, профіль зовнішнього макросередовища підприємства – це його стан в кожен конкретний момент часу. У зв'язку з цим варто виділити поняття “ідеального” та “поточного” профілю зовнішнього макросередовища. “Ідеальний” профіль – це такий стан зовнішнього макросередовища, який існує за найбільш сприятливих зовнішніх умов, тобто коли всі первинні показники і відповідні узагальнені оцінки по кожному макрофактору отримують найвищі значення. Графічна інтерпретація “ідеального” профілю

макросередовища подана на рис. 3.1. У свою чергу “поточний” профіль будується на момент дослідження і відображає поточний стан зовнішнього макросередовища підприємства.

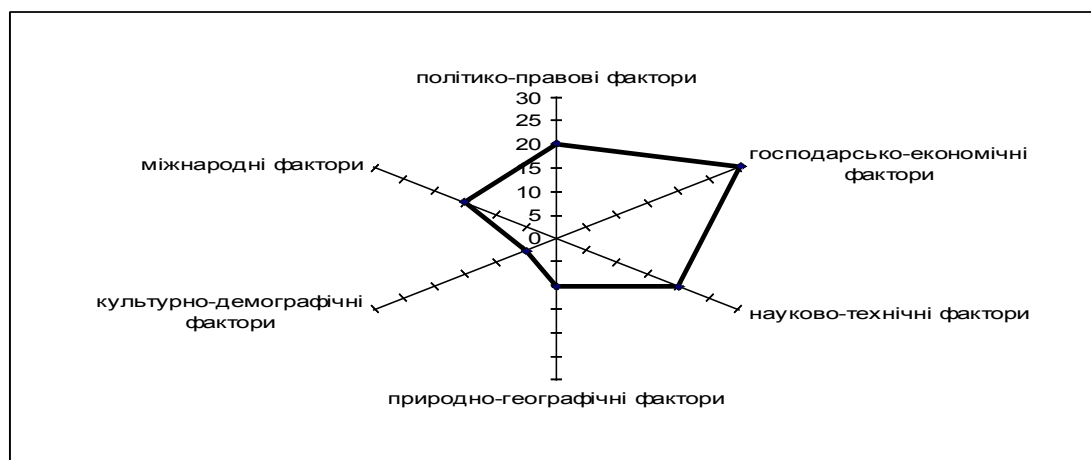


Рис. 3.1. “Ідеальний” профіль зовнішнього макросередовища підприємства

*Джерело: власна розробка авторів.*

Залежно від конкретного значення інтегрального показника  $ШЗС_{macro}$  можна зробити висновок про стан зовнішнього макросередовища на той чи інший момент і за допомогою розробленої оціночної шкали оцінити його вплив на підприємство та можливості формування ним виробничої програми (табл. 3.3) [118, с. 1186–1188].

Отже, якщо інтегральний показник стану зовнішнього макросередовища є низьким, а вплив макрофакторів на підприємство носить негативний відтінок, метою виробничої діяльності підприємства швидше за все буде отримання певного рівня прибутку в поточному періоді. За таких умов виробнича програма повинна ґрунтуватися на використанні існуючих виробничих потужностей підприємства, в її основі має лежати базовий асортимент, оновлення якого практично не відбувається у зв'язку з обмеженими можливостями фінансування наукових розробок. Основні виробничі рішення повинні спрямовуватися здебільшого на скорочення виробничих витрат шляхом пошуку резервів зниження собівартості продукції та поступового зняття з виробництва неприбуткових чи малоприбуткових асортиментних позицій з одночасним збереженням загального рівня якості та конкурентоспроможності продукції.

### Оціночна шкала стану зовнішнього макросередовища підприємства\*

Значення інтегрального показника	Характер впливу факторів зовнішнього макросередовища на підприємство та особливості формування ним виробничої програми
Вплив на підприємство	
<b>0-15 негативний</b>	Вплив переважної більшості факторів негативний, зовнішнє середовище несприятливе для розвитку підприємства, навпаки, воно є джерелом потенційних загроз, а тому потребує особливої уваги. Виробнича програма – <b>“антикризова”</b> : спрямована на виживання фірми, з базовим асортиментом і чітко розрахованими обсягами виробництва для виконання держзамовлення та зобов’язань за договорами, що дає гарантію збуту та отримання певного рівня доходу. Можлива переорієнтація підприємства на нові сфери та напрямки діяльності.
<b>16-30 швидше негативний</b>	Значна частина макрофакторів має негативну спрямованість, тому виробнича поведінка підприємства повинна бути виваженою, обережною, враховувати потенційні загрози та уникати непередбачуваних, високоризикових ситуацій. Виробнича програма – <b>“стабілізаційна”</b> : спрямована на стабілізацію діяльності підприємства, в її основі лежить орієнтація на плани минулих періодів, відмова від нерентабельної продукції, обмеження випуску інноваційної продукції та продукції з високим ризиком її збуту для зниження імовірності фінансових втрат.
<b>31-45 нейтральний з нахилом до негативного</b>	Дещо переважають фактори з негативним забарвленням, проте за умови вчасного реагування на них зі сторони підприємства та ефективного менеджменту, їхній вплив можна максимально нівелювати. Виробнича програма – <b>“класична”</b> : спрямована на закріплення ринкових позицій підприємства та збереження ринкових сегментів шляхом періодичного оновлення асортименту, вдосконалення, модернізації та розширення модельного ряду продукції.
<b>46-65 нейтральний</b>	Частина зовнішніх факторів діє позитивно, інші-негативно, хоча загалом їхня різноспрямована дія ніби нівелюється. З точки зору впливу на підприємство такий стан зовнішнього макросередовища можна вважати нейтральним. В даній ситуації необхідний збалансований підхід, який передбачає уникнення впливу несприятливих чинників та використання потенційних можливостей ринкового середовища. Виробнича програма – <b>“ліберальна”</b> : пріоритетом є оптимізація інтересів фірми з одночасним врахуванням ринкових можливостей. Критерієм оптимізації при цьому є максимізація прибутку, максимальне завантаження виробничих потужностей, збільшення ринкової частки підприємства тощо.
<b>66-70 нейтральний з нахилом до позитивного</b>	Хоча чітко виражений позитивний вплив тих чи інших факторів на функціонування підприємства відсутній, в цілому чинники зовнішнього макросередовища сприяють його росту та розвитку. Виробнича програма – <b>“адаптивна”</b> : спрямована на пристосування підприємства до ринкової ситуації, пошук та використання сприятливих передумов для розвитку асортименту, апробацію нової продукції та пошук можливостей розширення ринків збуту.

<p><b>71-85</b> <b>швидше</b> <b>позитивний</b></p>	<p>Значно переважають фактори з позитивним вектором впливу, що дозволяє підприємству ефективно використовувати свій виробничий потенціал та досягати економічного зростання. Виробнича програма – <b>“наступальна”</b>: спрямована на поступовий розвиток підприємства, розширення асортименту та охоплення нових ринкових сегментів. За таких умов підприємству варто активізувати інноваційну діяльність, з вигодою для себе використати існуючі ринкові можливості.</p>
<p><b>86-100</b> <b>позитивний</b></p>	<p>Вплив переважної більшості факторів позитивний, що створює безліч можливостей для розвитку підприємства та сприяє його процвітання. Виробнича програма – <b>“радикальна”</b>: спрямована на максимізацію ринкового потенціалу підприємства; в даній ситуації високі шанси на успіх мають найризикованіші та найсміливіші рішення, варто обґрунтовано нарощувати обсяги виробництва, активно розробляти та впроваджувати новинки аж до зміни <b>“обличчя”</b> фірми.</p>

*\*Джерело: власна розробка авторів.*

У випадку досягнення інтегральним показником середнього значення, метою виробничої діяльності підприємства може бути забезпечення стабільного рівня прибутковості. В цьому аспекті важливо звернути увагу на розвиток асортименту підприємства шляхом розробки нових модифікацій продукції з метою розширення сфери її споживання. Іноді економічно ефективною буває розробка індивідуальних моделей продукції для конкретного замовника, а за умови існування можливостей для розширення ринкових позицій підприємства виправданою буде реалізація комплексу заходів щодо підвищення рівня його виробничого потенціалу.

І нарешті, якщо значення інтегрального показника високе, а зовнішнє макросередовище містить широкі можливості для потенційного росту та розвитку підприємства, доцільним буде формування виробничої програми, спрямованої на майбутній приріст прибутку. В даному випадку увага акцентується на зростанні виробничих потужностей підприємства, інтенсифікації інноваційно-інвестиційної діяльності, фінансуванні масштабних проектів по розробці та впровадженню у виробництво принципово нових видів продукції, що в свою чергу забезпечує зростання конкурентних переваг підприємства та відкриває перед ним нові ринкові горизонти.

Апробація вищеписаної методики здійснена нами на прикладі побудови профілю зовнішнього макросередовища підприємств сільгоспмашинобудівної галузі України.

Отже, аналіз зовнішнього макросередовища вітчизняного сільгоспмашинобудування слід розпочинати з оцінки політико-правових факторів, під час дослідження яких важливо звернути увагу на законодавчу базу, діяльність державних органів влади та рівень політичної стабільності. Нормативно-правовим фундаментом економічної діяльності сільгоспмашинобудівних підприємств є закони Верховної Ради України, програми, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти міністерств і відомств та інших органів державної влади [123, с. 16].

Так, правові, економічні й організаційні передумови формування системи інженерно-технічного забезпечення АПК регламентуються Законом України “Про систему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України” [46]. Закон України “Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу” [47] спрямований на активізацію залучення інвестицій в розвиток галузі та формування ринку агропромислової техніки. Закон України “Про захист прав покупців сільськогосподарських машин” [44] регулює взаємовідносини між виробниками, споживачами, посередниками й підприємствами з технічного обслуговування агротехніки. Окремі аспекти технічного забезпечення АПК регламентуються Законом України “Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року” [45]. А центральним завданням “Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року” є фінансова підтримка придбання українськими аграріями вітчизняної сільгосптехніки, що одночасно сприяє розвитку сільгоспмашинобудівних підприємств України [101] (див. табл. 3.4).

Фінансовий механізм практичної реалізації державної підтримки придбання сільськогосподарської техніки передбачає такі форми:

– постачання техніки на умовах фінансового лізингу, яке забезпечується компанією НАК “Украгролізинг” і має ряд переваг, а саме стабільні умови й нижча, ніж в комерційних банках, річна відсоткова ставка (3,1% на 3-7 років) [91, с. 14];

– постачання техніки на умовах пільгового кредитування;



– постачання техніки за програмою “Часткова компенсація вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняних виробників”.

Таблиця 3.4

**Державна підтримка придбання сільгосптехніки  
за “Державною цільовою програмою розвитку  
українського села на період до 2015 року”\***

Показник	усього	В тому числі за роками			
		2008	2009	2010	2011-2015
Частка держави у придбанні технічних засобів, %	5,5	5,3	5,2	5,2	5,7
Державне фінансування придбання сільгосптехніки та обладнання вітчизняного виробництва, млн грн	4824,4	539,6	566,6	594,9	3123,3

*\*Таблиця побудована на основі [101].*

Державні програми розвитку сільськогосподарського машинобудування теоретично декларують повне сприяння розвитку галузі, проте на практиці, у зв'язку з відсутністю необхідних грошових засобів для фінансування держпрограм, рівень державної фінансової підтримки є недостатнім для подолання кризових явищ у сільгоспмашинобудівній галузі. Для порівняння, в Росії та Білорусії на фінансову підтримку виробників сільськогосподарської техніки спрямовується близько 3-4% ВВП і надаються пільгові кредити на розвиток виробництва з річною ставкою 2-4%, а на розробку нової техніки щорічно виділяється біля 200 млн. дол. [25, с. 41].

Як бачимо, правове регулювання охоплює майже всі аспекти функціонування сільгоспмашинобудівних підприємств. Поряд із цим на умовах економічної діяльності в галузі негативно позначаються часті законодавчі зміни, а також нечітке роз'яснення і неоднозначне тлумачення нормативно-правових актів нашої держави [123, с. 17]. Важливим фактором політичного характеру, який в певній мірі впливає на особливості господарювання сільгоспмашинобудівних підприємств, є політична стабільність в країні. Українське політичне середовище не можна назвати стабільним: складний передвиборчий та післявиборчий періоди, переважання політичних, а часто особистих пріоритетів над економічними, постійна боротьба між владою й опозицією – все це призводить до ситуації, коли будь-які

економічні проблеми, в тому числі ті, що стосуються сільгоспмашинобудування, стають другорядними і чекають на вирішення. Окрім цього важливою перешкодою формування сприятливого інвестиційного клімату в сільгоспмашинобудівній галузі є політична нестабільність у державі [123, с. 17-18].

Проведений нами аналіз політико-правових факторів дозволяє оцінити й побудувати профіль політико-правового середовища сільгоспмашинобудівної галузі України (див. табл. 3.5) [123, с. 18].

Таблиця 3.5

### Профіль політико-правового середовища\*

Показник	Оцінка дослідником	Числове значення оцінки ( $O_{1i}$ )	Коефіцієнт вагомості показника ( $KB_{1i}$ )	Одинична величина показника ( $OB_{1i}$ )	Максимальна величина показника (при умові, що $O_{1i} = 100$ )
Якість та повнота нормативно-правової бази	дуже висока	90	0,3	27	30
Стабільність законодавства	середня	55	0,1	5,5	10
Чіткість і зрозуміле тлумачення нормативно-правових актів	висока	75	0,1	7,5	10
Рівень державного сприяння розвитку підприємств галузі	низька	35	0,4	14	40
Рівень політичної стабільності	середня	52	0,1	5,2	10
Узагальнена оцінка політико-правового середовища ( $Y_1$ )				59,2	100

\*Таблиця побудована на основі розрахунків авторів.

Таким чином оцінка політико-правових факторів, свідчить що їхній вплив на розвиток сільгоспмашинобудівних підприємств можна вважати нейтральним, тобто окремі фактори впливають позитивно, інші – негативно, а їхній взаємовплив нівелюється.

Чи не найвагомішими факторами зовнішнього макросередовища сільгоспмашинобудівної галузі України є господарсько-економічні чинники, а особливо циклічний характер розвитку економіки. Спрямованість впливу циклічних факторів залежить від фази економічного циклу. Так, відсутність власних фінансових ресурсів у потенційних споживачів сільгоспмашинобудівної продукції в поєднанні з “обережною” кредитною політикою банківських установ, як наслідок кризових процесів в економіці країни і світу, не сприяють зростанню попиту на українському ринку агротехніки, що зумовлює скорочення виробництва сільськогосподарських машин та зниження

ефективності економічної діяльності вітчизняних виробників агротехнічної продукції. Економічна криза негативно впливає також на інвестиційну політику як у сільгоспмашинобудуванні (зменшення обсягу інвестицій уповільнює зростання виробничого потенціалу підприємств), так і в галузях-споживачах агротехніки (скорочення потоку інвестиційних ресурсів та розміру капіталовкладень в АПК зумовлює зниження попиту на сільськогосподарську техніку).

Оцінку господарсько-економічного середовища доцільно проводити на основі аналізу макроекономічних показників, динаміка яких відображена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Динаміка основних показників розвитку економіки України за 2010 – 2013 рр.\*

Показник/період	2010	2011	2012	2013	Тенденція зміни показника
<b>ВАЛОВИЙ ВНУТРІШНІЙ ПРОДУКТ</b>					
Індекс обсягу ВВП (у порівнянних цінах), у % до попереднього року	104,1	105,2	100,3	100,0	На фоні стабільного зростання ВВП існує негативна динаміка по переробній промисловості й коливання у сільському господарстві
в т. переробна промисловість	109,0	102,9	98,0	90,7	
в т. сільське господарство	99,0	119,6	95,7	113,8	
<b>ВИРОБНИЦТВО</b>					
Індекси промислового виробництва, у % до попереднього року	111,0	108,0	99,5	95,7	У 2010-2013 рр. відбувалося зниження обсягів промислового виробництва, в т.ч. і в сільгоспмашинобудуванні, тоді як сільгоспвиробництву притаманна нестійка динаміка виробничих показників.
в т. ч. машинобудування	134,5	115,9	96,7	86,8	
сільгоспмашинобудування	166,4	138,2	81,9	87,6	
Індекси сільськогосподарського виробництва, % до минулого року	98,5	119,9	95,5	113,3	
<b>ІНФЛЯЦІЯ</b>					
Індекси цін виробників промислової продукції, % до попереднього періоду	120,9	119,0	103,7	99,9	Спостерігається значне зростання темпів інфляції у 2010-2011 рр.: рівень цін промислової продукції зріс більш як на 19%, споживчих цін – на 8%. Але вже в 2013 р. споживчі ціни впали на 0,3%, а промислової продукції – на 0,1%.
в т. ч. машинобудування	110,7	110,7	102,4	101,5	
Індекс споживчих цін, у % до попереднього періоду	109,4	108,0	100,6	99,7	
<b>ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ</b>					
Питома вага підприємств, які отримали прибуток у звітному році, %	59,0	65,1	64,5	65,9	Зростання рівня прибутковості вітчизняних підприємств у 2011 р. змінилося незначним спадом у 2012 р., проте вже в 2013 р. знову спостерігається позитивна динаміка рівня прибутковості вітчизняного бізнесу.
в т. ч. в промисловості	58,7	62,6	62,4	63,2	
в сільському господарстві	69,5	83,0	78,3	79,8	
Питома вага підприємств, які отримали збиток у звітному році, %	41,0	34,9	35,5	34,1	
в т. ч. в промисловості	41,3	37,4	37,6	36,8	
в сільському господарстві	30,5	17,0	21,7	20,2	

ІНВЕСТИЦІЇ					
Обсяг капітальних інвестицій, млрд. грн.	189,1	259,9	293,7	267,7	Позитивна тенденція щодо зростання обсягу інвестицій в основний капітал у 2010-2012 рр. змінюється доволі значним спадом у 2013 р. р. Також уповільнилися темпи приросту прямих іноземних інвестицій в економіку України.
Індекс інвестицій в основний капітал, у % до попереднього року	124,6	137,4	113,0	91,1	
Обсяг прямих іноземних інвестицій в акціонерний капітал (з наростаючим підсумком), млрд дол.,	40,1	44,8	50,3	55,3	
Індекс прямих іноземних інвестицій, у % до попереднього року	112,6	111,7	112,3	109,9	

\*Таблиця побудована на основі: [49], [55], [56], [57], [58], [59], [90], [104], [137, с. 38], [148, с. 3–5], [157] і розрахунків авторів.

Аналіз основних макроекономічних показників дозволяє побудувати профіль господарсько-економічного середовища вітчизняного сільгоспмашинобудування (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Профіль господарсько-економічного середовища\*

Показник	Оцінка дослідником	Числове значення оцінки ( $O_{2i}$ )	Коефіцієнт вагомості показника ( $KB_{п2i}$ )	Одинична величина показника ( $OB_{2i}$ )	Максимальна величина показника (при умові що $O_{2i} = 100$ )
Фаза економічного циклу	низька	30	0,20	6	20
Рівень ділової активності	низька	35	0,05	1,75	5
Темпи росту ВВП	низька	35	0,08	2,8	8
Темпи промислового та сільгоспвиробництва	середня	50	0,15	7,5	15
Рівень інфляції	середня	40	0,10	4	10
Коливання валютних курсів	середня	62	0,07	4,34	7
Ефективність бізнесу	низька	35	0,12	4,2	12
Інвестиційний клімат	низька	34	0,10	3,4	10
Доступність кредитів	низька	30	0,13	3,9	13
Узагальнена оцінка господарсько-економічного середовища ( $Y_2$ )				37,89	100

\*Таблиця побудована на основі розрахунків авторів.

Отримане в результаті розрахунку доволі низьке значення узагальненої оцінки господарсько-економічного середовища галузі (37,89) свідчить про те, що в даний момент воно є несприятливим для розвитку сільгоспмашинобудівних підприємств: більшість господарсько-економічних факторів впливає негативно і є джерелом явних чи потенційних загроз для функціонування підприємства.

Науково-технічні фактори зовнішнього макросередовища окреслюють, як правило, ті аспекти, що стосуються особливостей

науково-технічного прогресу в галузі, рівня розвитку НДДКР та стану галузевої науки. Завдяки розвитку науково-технічного прогресу на підприємствах галузі сільськогосподарського машинобудування відбувається впровадження нової техніки і технологій виробництва, знижується матеріало- і енергоємність, зростає якість продукції, підвищується продуктивність праці та виробничий потенціал загалом.

Сільськогосподарське машинобудування тісно пов'язане з іншими галузями вітчизняної промисловості й сільським господарством, а тому основні тенденції розвитку даної галузі значною мірою відображають зміни в економіці країни, впливають на розвиток інших секторів народногосподарського комплексу. Зокрема, поява нових агротехнологій у сільському господарстві є стимулом до виготовлення інноваційної сільськогосподарської техніки, а науково-технічний прогрес у промисловості (застосування нових матеріалів чи технологій) позитивно впливає на технічний рівень виготовлених сільськогосподарських машин та обладнання. Так, останні тенденції НТП в аграрній сфері призвели до появи інноваційних енерго- і ресурсозберігаючих агротехнологій мінімального й нульового обробітку ґрунту, найбільш пристосованих до природно-кліматичних умов сільгоспвиробництва. А це вимагає розробки прогресивної, адаптованої до нових технологій землеробства сільськогосподарської техніки, яка, як свідчить досвід іноземних агровиробників, має бути багатофункціональною, широкозахватною, високопродуктивною, відповідати вимогам енергозбереження, укомплектованою сучасною комп'ютерною технікою із вбудованою системою GPS [113, с. 170].

Науковим фундаментом вітчизняного сільгоспмашинобудування є інститути механізації та сільськогосподарського машинобудування, науково-дослідні і дослідно-конструкторські підрозділи підприємств, де сконцентровані талановиті й досвідчені науковці, що загалом становить потужний потенціал для створення інновацій у сфері вдосконалення сільськогосподарської техніки [113, с. 170].

Інтенсивність протікання науково-технічного прогресу в економіці України характеризує динаміка показників інноваційної активності підприємств (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Інноваційна активність вітчизняних підприємств у 2010-2013 рр.\***

Показник/період	2010	2011	2012	2013	Тенденція
<b>ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ</b>					
Частка промислових підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, %	11,5	12,8	13,6	13,6	Незважаючи на зростання питомої ваги інноваційно активних підприємств, динаміка інших показників свідчить про зниження рівня інноваційної активності промислових підприємств нашої країни протягом 2011-2013 рр.
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %	3,8	3,8	3,3	3,3	
Впроваджено нових технологічних процесів, процесів, у т. ч. маловідходних, ресурсозберігаючих	2043 479	2510 517	2188 554	1576 502	
Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, найменувань, з них нові види техніки	2408 663	3238 897	3403 942	3138 809	
Обсяг фінансування інновацій, млн. грн. в т. ч. за рахунок власних коштів	8046 4775	14334 7585,6	11481 7335,9	9562,6 6973,4	
державного бюджету	87,0	149,2	224,3	24,7	
іноземних інвесторів	2411,4	56,9	994,8	1253,2	
інших джерел	711,9	6542,2	2925,6	1311,3	

\*Таблиця побудована на основі: [24], [35].

Варто зазначити, що техніко-технологічна база більшості підприємств є застарілою, ступінь зношення основних фондів сягає 80-90%, а тому актуальною стає проблема технічного переоснащення, модернізації та реконструкції виробничих потужностей галузі.

Узагальнені результати оцінювання науково-технічних факторів зовнішнього макросередовища сільгоспмашинобудування України подані в табл. 3.9 [113, с. 170].

Таблиця 3.9

**Профіль науково-технічного середовища\***

Показник	Оцінка дослідником	Числове значення оцінки (O <sub>3i</sub> )	Коефіцієнт вагомості показника (KB <sub>п3i</sub> )	Одинична величина показника (OB <sub>3i</sub> )	Максимальна величина показника (при умові, що O <sub>3i</sub> = 100)
Техніко-технологічна база підприємств	низька	22	0,20	4,4	20
Наукова база галузі та розвиток галузевої науки	висока	78	0,15	11,7	15
Нові технології в аграрній сфері	середня	65	0,15	9,75	15
Інноваційна активність підприємств	низька	35	0,25	8,75	25
Фінансування інноваційного розвитку	середня	45	0,25	11,25	25
Узагальнена оцінка науково-технічного середовища (У <sub>3</sub> )				45,85	100

\*Таблиця побудована на основі розрахунків авторів.

Природно-географічні фактори визначають географію виробництва і споживання сільгоспмашинобудівної продукції. Варто зауважити, що вплив природних факторів на розвиток галузі носить вторинний характер: попит на сільськогосподарську техніку визначається спеціалізацією вітчизняного сільського господарства, а воно у свою чергу залежить від природно-кліматичних умов. Відомо, що Україна є потужною аграрною державою Європи. Свідченням цього є те, що сільськогосподарські угіддя держави займають 69% загальної площі території, а в розрахунку на одного жителя країни припадає близько 0,8 га сільськогосподарських угідь і 0,67 га ріллі, тоді як в країнах ЄС, відповідно, 0,38 і 0,22 га [91, с. 6].

Варто зауважити, що попит на ту чи іншу сільськогосподарську техніку має регіональний характер, тобто залежить від спеціалізації сільського господарства в певній природно-кліматичній зоні (на території України виділяють зону Полісся і Карпат, Лісостепову та Степову зони). Особливості агровиробництва зони Полісся і Карпат породжують потребу в картопле- льоно- і менше в зернозбиральній техніці. Сільгосп підприємства Лісостепової зони спеціалізуються на вирощуванні озимої пшениці, цукрових буряків та кукурудзи, що сприяє зростанню попиту на відповідні види агротехніки. Умови Степової зони сприятливі для вирощування зернових, соняшнику, овочевих і баштанних культур, тому тут найбільш виражена потреба в передпосівній, посівній і зернозбиральній техніці. Географію розміщення сільгоспмашинобудівних підприємств України можна проаналізувати також за допомогою конкурентно-асортиментної матриці (додаток Д), яка дозволяє оцінити наявність потужностей з виробництва агротехніки в кожному економічному районі держави та співставити їх з особливостями спеціалізації агрокліматичних зон.

Вагомим аспектом аналізу природно-географічного середовища є оцінка впливу галузі на довкілля. На противагу екологонебезпечним металургійному, хіміко-індустріальному та паливно-енергетичному комплексам сільськогосподарське машинобудування належить до галузей економіки з помірним негативним впливом на екологію, тому з точки зору екологічної безпеки заслуговує на високу оцінку.

Враховуючи особливості природно-кліматичних умов та географію галузі, побудуємо профіль природно-географічного середовища сільськогосподарського машинобудування (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

### Профіль природно-географічного середовища\*

Показник	Оцінка дослідником	Числове значення оцінки ( $O_{4i}$ )	Коефіцієнт вагомості показника ( $KB_{4i}$ )	Одинична величина показника ( $OB_{4i}$ )	Максимальна величина показника (при умові, що $O_{4i} = 100$ )
Сприятливість природно-кліматичних умов для розвитку галузі	дуже висока	90	0,20	18	20
Відповідність спеціалізації сільгоспмашинобудівних підприємств особливостям агровиробництва країни	середня	65	0,35	22,75	35
Відповідність територіального розміщення сільгоспмашинобудівних підприємств особливостям агровиробництва країни	висока	85	0,30	25,5	30
Вплив галузі на довкілля	висока	80	0,15	12	15
Узагальнена оцінка природно-географічного середовища ( $Y_4$ )				78,25	100

\*Таблиця побудована на основі розрахунків авторів.

Оскільки природно-кліматичні умови нашої держави сприятливі для ефективного ведення сільського господарства, узагальнена оцінка природно-географічного середовища сільськогосподарського машинобудування України є високою, а це в свою чергу окреслює відповідні перспективи для розвитку галузі.

Вплив культурно-демографічних факторів на вітчизняну сільгоспмашинобудівну галузь опосередкований і порівняно незначний. Історично Україна вважається аграрною державою із “селянською” нацією, власними традиціями землеробства і піднесеним культом землі. Проте сучасні урбанізаційні та індустріалізаційні процеси значною мірою нівелювали домінуючу роль сільського господарства в економіці країни і призвели до втрати престижності галузі. Слід відзначити також притаманні багатьом вітчизняним агровиробникам консервативність і відданість традиціям землеробства, неприйняття нових агротехнологій обробітку ґрунту, що визначає характер попиту на інноваційні види сільгосптехніки.

В рамках дослідження культурно-демографічного середовища вітчизняного сільгоспмашинобудування важливою є оцінка



демографічної ситуації в країні та аналіз сучасного стану і перспектив розвитку ринку праці, що значною мірою впливає на формування трудового потенціалу економіки країни (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Економічна активність населення України у 2010-2013 рр.\***

Показник/період	2010	2011	2012	2013	Тенденція
<b>НАСЕЛЕННЯ</b>					
Природний приріст населення, тис. осіб	-200,5	-162,0	-142,4	-158,7	Дещо уповільнюється скорочення населення
Рівень економічної активності населення (15-70 р.), % до насел. даної вікової групи	63,7	64,3	64,6	65,0	Спостерігається позитивна динаміка щодо підвищення рівня зайнятості населення та скорочення рівня безробіття в країні
Рівень зайнятості населення (15-70 р.), у % до населення даної вікової групи	58,5	59,2	59,7	60,3	
Рівень безробіття населення (15-70 р.) у % до економічно активного населення	8,1	7,9	7,5	7,2	
Рівень зареєстрованого безробіття, у % до економічно активного населення	2,2	2,5	2,3	2,4	
Потреба в робочій силі, тис. осіб в т. ч. в промисловості (на кінець року), в сільському господарстві (на кінець року)	63,9 17,2 2,7	59,3 16,6 2,9	48,6 13,8 2,5	47,5 11,5 2,3	Зниження виробництва зумовлює скорочення потреби в робочій силі.
Навантаження незайнятого населення на 10 вакансій (на кінець періоду), осіб	88	84	108	103	Свідченням цьому є перевищення рівня вибуття робочої сили над рівнем її прийому і зростання частки працівників, які працюють в умовах неповної зайнятості
Рівень прийому робочої сили, у % до середньооблікової чисельності працівників	25,3	28,6	24,6	26,9	
Рівень вибуття робочої сили, у % до середньооблікової чисельності працівників	28,1	30,9	30,3	30,6	
Частка працівників (у % до середньооблікової чисельності штатних працівників): – які працювали неповний робочий час; – які перебували відпустках з ініціативи адміністрації	13,6 3,4	8,6 1,8	7,0 1,3	7,9 1,0	
Індекс реальної заробітної плати, у % до попереднього року	110,2	108,7	114,4	108,2	Нестабільною є динаміка реальної заробітної плати
Рівень освіти (кількість осіб, які навчаються у навчальних закладах, тис. осіб): в т ч у загальноосвітніх закладах у професійно-технічних закладах у вищих закладах I-II рівнів акредитації у вищих закладах III-IV рівнів акредитації	4299 433,5 361,5 2129,8	4292 409,4 356,8 1954,8	4222 423,3 345,2 1824,9	4204 391,2 329,0 1723,7	Внаслідок демографічної кризи попередніх років відбувається скорочення кількості осіб, які навчаються у навчальних закладах.

\*Таблиця побудована на основі [21], [34, с. 2], [42], [103], [108].

Аналіз демографічних показників та культурних традицій дає змогу побудувати профіль і розрахувати узагальнену оцінку культурно-демографічного середовища сільгоспмашинобудівної галузі України, яка, як видно з табл. 3.12, є високою.

Таблиця 3.12

**Профіль культурно-демографічного середовища\***

Показник	Оцінка дослідником	Числове значення оцінки ( $O_{5i}$ )	Коефіцієнт вагомості показника ( $KB_{П5i}$ )	Одинична величина показника ( $OB_{5i}$ )	Максимальна величина показника (при умові, що $O_{5i} = 100$ )
Приріст населення як споживача сільгосппродукції	низька	25	0,15	3,75	15
Потенціал ринку праці	висока	80	0,40	32	40
Освітній рівень населення	дуже висока	90	0,20	18	20
Національні традиції господарювання	висока	70	0,25	17,5	25
Узагальнена оцінка культурно-демографічного середовища ( $Y_5$ )				71,25	100

\*Таблиця побудована на основі розрахунків авторів.

Значний вплив на розвиток сільськогосподарського машинобудування мають міжнародні фактори, особливо в контексті вступу України до Світової організації торгівлі та євроінтеграційного напрямку її розвитку, який відкриває вітчизняний ринок агротехніки для іноземних виробників та ще більше посилює кризову ситуацію в галузі. Адже згідно з вимогами СОТ Україна повинна приєднатися до низки договорів, зокрема до угоди “Сільськогосподарська техніка”, яка передбачає запровадження нульової ставки ввізного мита на імпорту сільгосптехніку та відмову від існуючих програм підтримки вітчизняного виробника [66, с. 10]. Відміна мита на продукцію сільгоспмашинобудування з одного боку робить іноземну техніку доступнішою для українського споживача, з іншого – знижує вартість іноземних комплектуючих для вітчизняних виробників агротехніки.

Кризові процеси світової економіки негативно позначилася і на обсягах зовнішньоторговельного обороту України (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Динаміка зовнішньої торгівлі в Україні\***

Показник/період	2010	2011	2012	2013	Тенденція
Індекси зовнішньої торгівлі товарами та послугами, у % до попереднього року:					Позитивна динаміка обсягів зовнішньої торгівлі у 2010-2011 рр. змінюється зниженням темпів приросту у 2012 р. і скороченням обсягів імпорту й експорту в 2013 році.
експорту	128,1	130,1	100,3	92,7	
імпорту	130,8	134,2	102,9	92,5	
Обсяги експорту сільськогосподарської техніки, млн. дол.	147,2	211,3	226,2	228,8	
Обсяги імпорту сільськогосподарської техніки, млн. дол.	767,8	1408,9	1413,8	1366,7	

\*Таблиця побудована на основі: [40], [50].

На основі аналізу міжнародних факторів, зокрема й динаміки зовнішньої торгівлі, нами здійснена оцінка та побудовано профіль міжнародного середовища сільгоспмашинобудування (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

### Профіль міжнародного середовища\*

Показник	Оцінка дослідником	Числове значення оцінки ( $O_{6i}$ )	Коефіцієнт вагомості показника ( $KB_{п6i}$ )	Одинична величина показника ( $OB_{6i}$ )	Максимальна величина показника (при умові, що $O_{6i} = 100$ )
Стан зовнішньої торгівлі	низька	35	0,15	5,25	15
Відміна ввізного мита	середня	40	0,1	4,0	10
Відкритість іноземних ринків	висока	75	0,20	15,0	20
Присутність галузі на іноземних ринках	низька	30	0,30	9,0	30
Конкуренція на внутрішньому ринку з боку іноземних постачальників	дуже низька	20	0,25	5,0	25
Узагальнена оцінка міжнародного середовища ( $Y_6$ )				38,25	100

\*Таблиця побудована на основі розрахунків авторів.

Беручи до уваги отримані в результаті аналізу узагальнені оцінки зовнішніх макрофакторів та враховуючи розподіл їхніх коефіцієнтів вагомості, для кожної групи факторів розраховано зважені оцінки, а також визначено інтегральний показник стану зовнішнього макросередовища галузі сільськогосподарського машинобудування України (табл. 3.15) [118, с. 1189].

Таблиця 3.15

### Узагальнююча таблиця побудови профілю зовнішнього макросередовища\*

Фактори макросередовища	Узагальнена оцінка ( $Y_j$ )	Коефіцієнт вагомості ( $KB_{фj}$ )	Зважена оцінка ( $\Phi_j$ )	Максимальна зважена оцінка (при умові, що $Y_j = 100$ )
Політико-правові	59,2	0,2	11,84	20
Господарсько-економічні	37,89	0,3	11,367	30
Науково-технічні	45,85	0,2	9,17	20
Природно-географічні	78,25	0,1	7,825	10
Культурно-демографічні	71,25	0,05	3,5625	5
Міжнародні	38,25	0,15	5,7375	15
Інтегральний показник зовнішнього макросередовища ( $\Pi_{зс_{macro}}$ )			49,502	100

\*Таблиця побудована на основі розрахунків авторів.

Проведені розрахунки дозволяють побудувати “поточний” профіль макросередовища сільгоспмашинобудівної галузі України (рис. 3.2) [118, с. 1190].

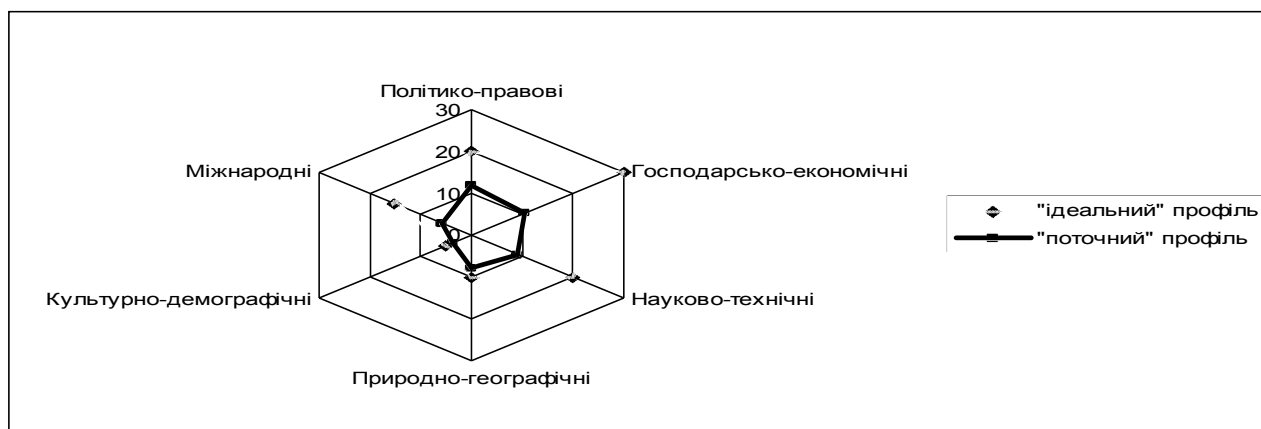


Рис. 3.2. “Ідеальний” та “поточний” профілі зовнішнього макросередовища сільгоспмашинобудівної галузі України

*Джерело: власна розробка авторів.*

Отримане в результаті проведених розрахунків значення інтегрального показника стану зовнішнього макросередовища сільгоспмашинобудування України  $ІІЗс_{macro} = 49,5$  свідчить, що згідно з поданою в табл. 3.3 оціночною шкалою підприємства галузі попадають в зону нейтрального впливу. Тобто одні фактори зовнішнього макросередовища характеризуються позитивним вектором впливу, сприяючи при цьому розвитку підприємств галузі, а інші мають негативний вплив і стають джерелом явних чи потенційних загроз успішного функціонування господарюючих суб'єктів. Враховуючи різноспрямованість векторів позитивного й негативно впливу макрофакторів, можна припустити, що їхній взаємний вплив ніби нівелюється, при цьому втрати від негативної дії несприятливих факторів збалансовуються приростом доходів, отриманих від використання сприятливих можливостей. А тому в даній ситуації необхідним є виважений підхід до розробки плану виробництва, який передбачає уникнення впливу несприятливих ринкових факторів та використання підприємством потенційних можливостей зовнішнього середовища для власного розвитку. Основним пріоритетом формування виробничої програми підприємства повинно бути забезпечення стабільного рівня

ефективності виробничої діяльності та оптимізація інтересів фірми на основі виконання одного чи комплексу наступних критеріїв, а саме: максимізації прибутку, максимального завантаження виробничих потужностей, збільшення ринкової частки підприємства тощо. Враховуючи стан зовнішнього оточення сільгоспмашинобудівних підприємств та ринкові передумови їхнього розвитку, варто зробити наголос на диференціацію товарного асортименту шляхом розробки нових модифікацій і типорозмірів продукції з метою збереження ринкової частки та розширення сфери споживання товарів. За умови зростання ринкового попиту на продукцію підприємств доцільною може бути також реалізація комплексу заходів щодо підвищення ними рівня власного виробничого потенціалу.

Отже, практичне використання методики комплексного маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища дає змогу на основі оцінки кількісних і якісних первинних показників розрахувати узагальнені оцінки та побудувати часткові профілі для кожного з макрофакторів і, звівши їх до єдиного інтегрального показника, визначити загальний стан зовнішнього оточення та виявити особливості його впливу на підприємство. У процесі практичного застосування даної методики необхідно звернути увагу на конкретні умови функціонування підприємств галузі, що визначає вибір тих чи інших первинних показників та впливає на розподіл їхніх коефіцієнтів вагомості. Моніторинг стану і побудова профілю зовнішнього макросередовища сільгоспмашинобудівної галузі є особливо актуальним завданням у процесі формування виробничої програми підприємства, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані планові рішення, забезпечує бажаний рівень ефективності виробничої діяльності, сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства.

### **3.2. Модель визначення оптимальної зони альтернатив для формування виробничої програми підприємства**

Основною метою виробничого планування на промисловому підприємстві є розрахунок оптимальних планових показників виробничої діяльності, адже завищені показники плану виробництва зумовлюють утворення надлишкових запасів готової продукції, а занадто занижені планові показники призводять до недоотримання підприємством можливого обсягу прибутку, тобто переростають у альтернативні витрати. А тому процес формування виробничої програми передбачає вирішення двох типів завдань. Завдання першого типу стосуються вибору видів продукції, які входитимуть в плановий товарний асортимент підприємства, розрахунку обсягів виробництва кожного з них, а також обґрунтування плану виробництва наявним ресурсним потенціалом. Оскільки визначальним фактором формування виробничої програми підприємства є рівень ринкового попиту на той чи інший вид продукції, завданням другого типу є максимально точний прогноз майбутньої ринкової ситуації на основі маркетингового дослідження стану і динаміки ринкового попиту та тенденцій розвитку ринку. Вищезгадані завдання виробничого планування, як першого, так і другого типу, вирішуються в рамках перспективного аналізу, метою якого є оцінка виробничих можливостей підприємства щодо виготовлення передбаченого планом виробництва обсягу продукції (діагностика виробничого потенціалу) та визначення рівня потенційного ринкового попиту на продукцію підприємства як необхідної умови її реалізації (дослідження ринкового потенціалу).

Оскільки в основі формування оптимальної виробничої програми лежить узгодження ринкових можливостей підприємства з його виробничим потенціалом, з метою підвищення ефективності виробничого планування авторами розроблена модель визначення оптимальної зони альтернатив, у межах якої можна обирати той чи інший варіант виробничої програми, який був би оптимальним як з точки зору виробничих, так і з точки зору ринкових можливостей

підприємства. Характерною особливістю запропонованої моделі є те, що в її основі лежить інтервальна оцінка, тобто результатом побудови оптимальної зони альтернатив є не конкретна величина планового обсягу виробництва та збуту, а інтервал, в межах якого вона знаходиться. Модель визначення оптимальної зони альтернатив адаптована до особливостей виробничо-маркетингової діяльності сільгоспмашинобудівних підприємств, а її практичне застосування проілюстровано на прикладі ПрАТ “Агромаш-ІФ”.

Для кращого розуміння суті запропонованої моделі варто коротко зупинитися на розгляді її найважливіших категорій, зокрема основної з них – категорії ринку конкретного товару. Схематично ринок досліджуваного товару можна відобразити у формі овалу, в межах якого доцільно виділити декілька сегментів (рис. 3.3).

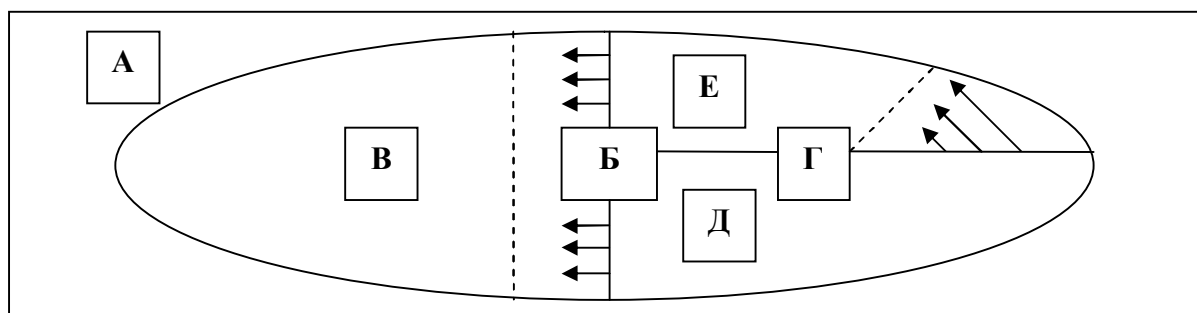


Рис. 3.3. Схематичне зображення структури ринку товару:

А – споживачі, що потенційно не можуть відчувати потреби в досліджуваному товарі;  
 Б – споживачі, які відчують або потенційно можуть відчуті потребу в цьому товарі;  
 В – потенційні споживачі, що не володіють необхідними для купівлі товару грошовими засобами (фінансово неспроможний сегмент);

Г – споживачі, які володіють купівельною спроможністю (фінансово спроможний сегмент);

Д – споживачі, які обрали продукцію підприємства (цільовий сегмент підприємства);

Е – споживачі, котрі обрали продукцію конкурентів (цільовий сегмент конкурентів).

*Джерело: власна розробка авторів.*

Як видно з рис. 3.3, перший етап деталізації ринку передбачає його поділ на сегмент А, який охоплює споживачів, що не відчують і потенційно не можуть відчувати потреби в досліджуваному товарі; та сегмент Б, що охоплює споживачів, які відчують чи потенційно можуть відчуті потребу в даному товарі. Сегмент Б, який відображає сукупний існуючий та потенційний ринковий попит на певний вид продукції, являє собою потенційний ринок товару. Ємність потенційного ринку товару – це максимально можливий обсяг

продажу цього товару усіма виробниками протягом визначеного періоду часу за умови максимізації їх маркетингових зусиль.

У свою чергу потенційний ринок товару (сегмент Б) складається з таких сегментів (рис. 3.3):

а) фінансово спроможного сегмента (сегмента Г) – групи споживачів, які відчують потребу в даному товарі і володіють купівельною спроможністю (формують платоспроможний попит);

б) фінансово неспроможного сегмента (сегмента В) – групи потенційних споживачів, що не володіють необхідними для купівлі товару грошовими засобами.

Останнім етапом деталізації ринку товару є поділ фінансово спроможного сегмента (сегмента Г) на споживачів, котрі обрали продукцію досліджуваного підприємства (сегмент Д або цільовий сегмент підприємства), та споживачів, котрі обрали продукцію конкурентів (сегмент Е або цільовий сегмент конкурентів). Таким чином сегмент Д (цільовий сегмент підприємства) відображає частку конкретного підприємства на ринку досліджуваного товару, а його ємність являє собою частину сукупного платоспроможного попиту, яка задовольняється даним підприємством. Варто зауважити, що за умови реалізації підприємством системи маркетингових заходів, спрямованих на підвищення рівня ринкового попиту на власну продукцію, його цільовий сегмент може розширитися за рахунок фінансово неспроможного сегмента (сегмента В) та цільового сегмента конкурентів (сегмента Е) (див. рис. 3.3).

З погляду авторів, процедура побудови оптимальної зони альтернатив для формування виробничої програми передбачає реалізацію низки етапів [129, с. 254]:

– **Етап 1.** Визначення оптимального рівня виробництва продукції на основі врахування “точки беззбитковості” та виробничого потенціалу підприємства.

– **Етап 2.** Розрахунок оптимального рівня реалізації продукції з урахуванням існуючого портфеля замовлень і величини ринкового потенціалу підприємства.



– **Етап 3.** Побудова оптимальної зони альтернатив шляхом узгодження оптимального рівня виробництва та оптимального рівня реалізації.

Отже, першим етапом побудови оптимальної зони альтернатив є визначення оптимального рівня виробництва продукції в рамках виробничої програми на основі врахування стану виробничого потенціалу підприємства і “точки беззбитковості”. Оптимальний рівень виробництва – це такий обсяг виробництва продукції, який лежить в межах виробничого потенціалу підприємства й забезпечує певний рівень рентабельності виробничої діяльності. Графічно оптимальний рівень виробництва – це відрізок АБ на виробничій кривій (кривій сукупного доходу TR), що знаходиться в зоні прибутку між “точкою беззбитковості” (А) й точкою верхньої межі виробничого потенціалу підприємства (Б) (див. рис. 3.4) [129, с. 254].

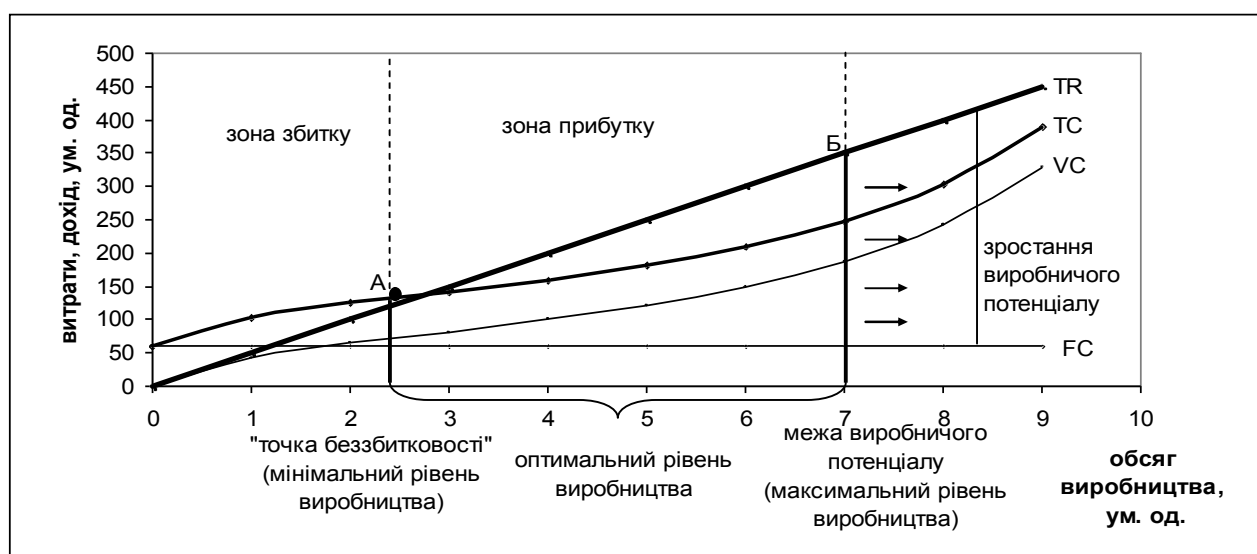


Рис. 3.4. Графічна модель визначення оптимального рівня виробництва

*Джерело: власна розробка авторів.*

Процес економічного обґрунтування виробничої програми підприємства передбачає визначення мінімального обсягу виробництва і реалізації продукції, який дозволить вивести його із зони збитку, тобто “точки беззбитковості”. Як видно з рис. 3.4, “точка беззбитковості” відповідає мінімальному обсягу виробництва, який необхідний для забезпечення нульового рівня рентабельності виробничої діяльності підприємства, коли обсяг сукупного доходу від

реалізації продукції дорівнює сукупним витратам на її виробництво ( $TR=TC$ ). Якщо обсяг виробництва менший, ніж потрібно для беззбиткової діяльності ( $TR<TC$ ), підприємство потрапляє в зону збитку. І навпаки, якщо обсяг виробництва дозволяє досягти рівня беззбитковості ( $TR>TC$ ), виробнича діяльність підприємства ефективна. Варто зауважити, що зростання виробництва обмежується так званою межею виробничого потенціалу підприємства, тобто максимальним рівнем виробництва, якого воно може досягнути за умови повного використання власних виробничих можливостей. Відстань між “точкою беззбитковості” і межею виробничого потенціалу є зоною прибутку, в якій знаходиться оптимальний рівень виробництва. Зону прибутку підприємства можна збільшити за рахунок ефективнішого використання резервів росту виробництва.

Оскільки процедурні та методологічні аспекти ресурсного обґрунтування виробничої програми підприємства ґрунтовно висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, вважаємо за доцільне більш детально зупинитися на розгляді другого етапу процесу побудови оптимальної зони альтернатив, а саме розрахунку оптимального рівня реалізації продукції підприємства (див. рис. 3.5) з урахуванням існуючого портфеля замовлень на продукцію підприємства та рівня його ринкового потенціалу [129, с. 255].



Рис. 3.5. Графічна модель визначення оптимального рівня реалізації

*Джерело: власна розробка авторів.*

Оптимальний рівень реалізації – це обсяг реалізації продукції підприємства, який виправданий ринком, тобто обґрунтований наявним в певний конкретний момент ринковим попитом. У графічній інтерпретації це відрізок ДГ (або ВГ) на кривій сукупного попиту  $TP$ , який знаходиться в зоні попиту між точкою мінімального (точка Д) або нульового (точка В) і точкою максимального (точка Г) рівня попиту (див. рис. 3.5).

Зазвичай в основі виробничої програми підприємств лежить обов'язковий для виконання портфель замовлень на його продукцію. А тому планом виробництва має бути передбачений обсяг продукції, що потрібний для виконання підприємством власних договірних зобов'язань, тобто необхідний обсяг продажу, який відображає мінімальний рівень існуючого ринкового попиту на його продукцію і визначає нижню межу оптимального рівня реалізації (точка Д). У практиці господарювання економічних суб'єктів іноді виникають ситуації повної відсутності попиту на певну продукцію, тобто має місце ситуація нульового рівня попиту, як правило, на інноваційні товари, які ще не відомі на ринку. В такому випадку нижньою межею оптимального рівня реалізації продукції (див. рис. 3.5) є точка нульового рівня попиту (точка В).

Верхню межу оптимального рівня реалізації визначає величина ринкового потенціалу підприємства, що характеризує його потенційні можливості щодо реалізації виготовленої продукції. Тобто ринковий потенціал підприємства являє собою максимально можливий обсяг продажу ним власної продукції, який може бути досягнутий за існуючих зовнішніх умов відповідно до рівня ринкового попиту.

Потенціал ринку варто розраховувати з метою: а) прийняття стратегічних рішень про вибір цільових ринків, б) прийняття рішень про рівень необхідних ресурсів, в) прийняття рішень про географічне розташування інфраструктури бізнесу і розподіл інших ресурсів, г) для постановки цілей та оцінки показників функціонування, д) використання як вихідного матеріалу для прогнозу [71, с. 279–281].

За незмінних умов зовнішнього оточення й відсутності будь-яких стимулюючих заходів з боку підприємства величина його

ринкового потенціалу у структурі ринку певного товару відповідає цільовому сегменту підприємства (сегменту Д) (див. рис. 3.3).

Ринковий потенціал підприємства формується під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, які в одних випадках відіграють стимулюючу, а в інших – стримуючу роль. Так, величина ринкового потенціалу підприємства може зростати завдяки:

а) настанню сприятливих умов зовнішнього оточення (прискорення темпів економічного зростання, покращення інвестиційного клімату, підвищення платоспроможності потенційних споживачів, зростання державної підтримки тощо);

б) активізації маркетингових зусиль підприємства, тобто реалізації сукупності маркетингових заходів, спрямованих на зростання ринкового попиту (зниження цін на продукцію, підвищення її якості, вдосконалення системи розподілу і просування).

Іншими словами, реалізація підприємством комплексу заходів зі стимулювання збуту та покращення зовнішніх умов сприяють зростанню його ринкового потенціалу завдяки переходу в цільовий сегмент підприємства частини потенційних споживачів фінансово неспроможного сегменту (оскільки зросла їхня купівельна спроможність), а також частини споживачів, які досі купляли продукцію конкурентів (оскільки умови придбання продукції у даного виробника стали вигіднішими, ніж у інших).

Зростання ринкового потенціалу підприємства має верхню абсолютну межу, при досягненні якої жодні маркетингові зусилля фірми вже не зможуть зумовити хоч якесь збільшення величини ринкового попиту на власну продукцію. Відстань на графіку між існуючою межею ринкового потенціалу підприємства (точкою Г) і максимально можливою місткістю ринку (точкою К) (див. рис. 3.5) відображає рівень чутливості ринкового попиту, тобто його здатність реагувати на маркетингові заходи. Так, для ринку товарів зі стабільним попитом (ринку товарів повсякденного вжитку) вказана відстань є невеликою, тобто реалізація комплексу маркетингових заходів несуттєво впливає на величину попиту. Тоді як для ринку з нестабільним попитом (ринку інноваційних товарів, товарів розкоші)

рівень чутливості попиту до заходів маркетингового стимулювання є високим, а відстань між існуючою межею ринкового потенціалу і максимально можливою місткістю ринку – доволі значна.

Оскільки процес формування виробничої програми передбачає збалансування виробничих можливостей підприємства і ринкових передумов його розвитку, згідно із запропонованою нами моделлю наступним, третім етапом є, власне, побудова оптимальної зони альтернатив (див. рис. 3.6), яка лежить на перетині оптимального рівня виробництва та оптимального рівня реалізації і забезпечує взаємоузгодження виробничих можливостей підприємства з його ринковим потенціалом [129, с. 257].

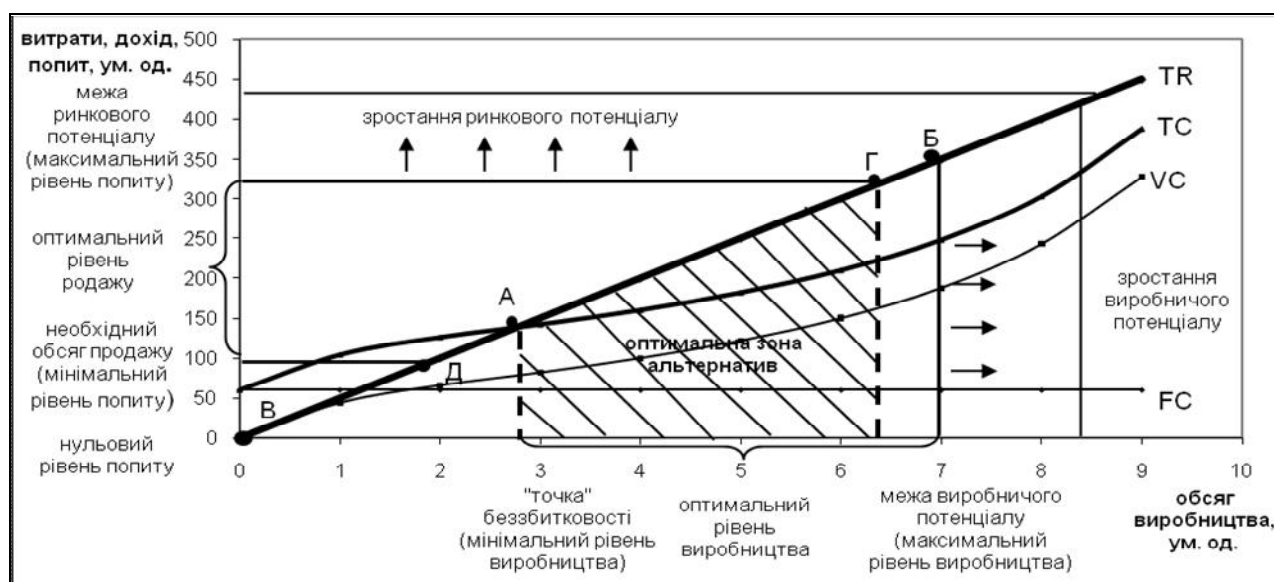


Рис. 3.6. Графічна модель визначення оптимальної зони альтернатив для формування виробничої програми підприємства

*Джерело: власна розробка авторів.*

Оптимальна зона альтернатив – це інтервал, у межах якого знаходиться множина альтернативних варіантів виробничої програми, оптимальних як з точки зору виробничих можливостей підприємства, так і з точки зору його ринкового потенціалу. Графічно оптимальна зона альтернатив – це сукупність точок на відрізку АГ, нижньою межею якого в даному випадку є “точка беззбитковості”, а верхньою – межа ринкового потенціалу підприємства [129, с. 257].

Нижня межа оптимальної зони альтернатив відображає обов’язковий обсяг виробництва і реалізації продукції, який повинен

бути врахований при формуванні виробничої програми. А тому при її визначенні необхідним є виконання двох умов: по-перше, плановий обсяг виробництва повинен забезпечити беззбиткову діяльність підприємства; по-друге, плановий обсяг виробництва має забезпечити виконання підприємством договорів на постачання продукції.

Тому нижньою межею оптимальної зони альтернатив може бути:

а) “точка беззбитковості”, якщо вона знаходиться вище рівня необхідного обсягу реалізації (точка А лежить вище точки Д), тобто обсягу виготовленої за попередніми замовленнями продукції недостатньо для забезпечення беззбиткової діяльності підприємства (як у прикладі, наведеному на рис. 3.6);

б) величина необхідного обсягу продажу, якщо вона знаходиться вище “точки беззбитковості” (точка Д лежить вище точки А), тобто обсяг продукції, необхідної для виконання договірних зобов’язань, або сформований портфель замовлень на продукцію підприємства, перевищує мінімальний беззбитковий рівень виробництва.

Відповідно, верхня межа оптимальної зони альтернатив відображає максимально можливий обсяг виробництва та реалізації продукції, який може бути досягнутий підприємством при наявних виробничих і ринкових можливостях та існуючій ситуації на ринку власної продукції. Вона може знаходитися [129, с. 258]:

а) на рівні верхньої межі виробничого потенціалу підприємства (якщо його виробничий потенціал нижчий, ніж ринкові можливості, тобто точка Б знаходиться нижче точки Г і підприємство використало всі можливі резерви зростання власного виробничого потенціалу);

б) на рівні верхньої межі ринкового потенціалу підприємства (якщо ринкові можливості недостатні для повного завантаження його виробничих потужностей (точка Г розташована нижче точки Б) та докладено максимум маркетингових зусиль для підвищення ринкових можливостей підприємства (як у наведеному прикладі)).

При побудові оптимальної зони альтернатив можуть виникати диспропорції, пов’язані як з низьким рівнем виробничого, так і з низьким рівнем ринкового потенціалу підприємства. Зокрема, диспропорції, викликані низьким рівнем виробничого потенціалу,

виникають тоді, коли: а) рівень виробничого потенціалу підприємства недостатній для забезпечення беззбитковості виробничої діяльності та отримання очікуваної норми прибутку; і б) виробничий потенціал підприємства недостатній для виконання власних договірних зобов'язань. З метою подолання таких диспропорцій необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на зміцнення “слабких” ланок виробництва, а також пошук і використання всіх можливих резервів збільшення величини виробничого потенціалу підприємства.

Диспропорції, пов'язані з низьким рівнем ринкового потенціалу підприємства, виникають, коли у зв'язку з надто низьким рівнем ринкового попиту на продукцію неможливим є досягнення рівня беззбитковості. Усунення диспропорцій такого роду пов'язане насамперед із посиленням ринкових позицій підприємства, що передбачає перегляд асортиментної структури виробничої програми на користь тієї продукції, яка володіє вищим рівнем якості й користується більшим попитом на ринку.

Таким чином застосування моделі визначення оптимальної зони альтернатив на практиці дає змогу побудувати інтервал можливих значень обсягу виробництва продукції, в межах якого виробнича програма відповідатиме критерію оптимального використання підприємством власних виробничих і ринкових можливостей. А оскільки кожне підприємство орієнтується на досягнення максимального рівня рентабельності виробництва, оптимальною вважається така виробнича програма, яка знаходиться в межах оптимальної зони альтернатив і забезпечує підприємству отримання максимального прибутку від виробничої діяльності [119, с. 214]:

$$PP_{opt} = \sum_{i=1}^n P_i * Q_i \Rightarrow \max, \quad (3.6)$$

де  $PP_{opt}$  – оптимальна виробнича програма;

$P_i$  – ціна  $i$ -го виду продукції виробничої програми ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

$Q_i$  – обсяг виробництва  $i$ -го виду продукції.

При розробці оптимізаційної моделі введемо таку умовність: ціна продукції, яка формується із собівартості та цільової норми прибутку, є сталою величиною і не впливає на рівень рентабельності

підприємства. Відповідно, розмір отриманого ним прибутку цілком залежить від обсягу виготовленої і реалізованої продукції.

Виходячи з основних положень описаної методики формування виробничої програми підприємства, за якою плановий обсяг виробництва визначається шляхом обрання імовірного варіанту з оптимальної зони альтернатив, побудованої на основі співвідношення виробничого та ринкового потенціалу підприємства, а також враховуючи введену умовність щодо незмінності ціни на продукцію, оптимізаційна модель виробничої програми підприємства матиме такий вигляд [119, с. 214]:

$$PP_{opt} = \sum_{i=1}^n P_i * Q_i \Rightarrow \max, \text{ за умови, що} \quad (3.7)$$

$$\begin{cases} Q_{i \min}^{AA} \leq Q_i \leq Q_{i \max}^{AI}, & \text{якщо } Q_{i \min}^{AA} > Q_{i \min}^{AI} \text{, } \text{òà } Q_{i \max}^{AI} < Q_{i \max}^{DI} \\ Q_{i \min}^{AI} \leq Q_i \leq Q_{i \max}^{DI}, & \text{якщо } Q_{i \min}^{AI} > Q_{i \min}^{AA} \text{, } \text{òà } Q_{i \max}^{DI} < Q_{i \max}^{AI} \end{cases}$$

де  $Q_i$  – оптимальний обсяг виробництва  $i$ -го виду продукції;

$Q_{i \min}^{беззб.}$  – мінімальний обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість;

$Q_{i \max}^{ВП}$  – максимальний обсяг виробництва, можливий за умови повного використання виробничого потенціалу підприємства;

$Q_{i \min}^{необх.}$  – мінімальний обсяг виробництва, необхідний для виконання зобов'язань підприємства з постачання продукції;

$Q_{i \max}^{РП}$  – максимальний обсяг виробництва, який можливий за умови повного задоволення ринкового потенціалу підприємства.

Відповідно до даної моделі, оптимальний обсяг виробництва, який забезпечує отримання підприємством максимального прибутку від виробничої діяльності, знаходиться в межах оптимальної зони альтернатив у діапазоні між [119, с. 214]:

а) мінімальним обсягом виробництва, що забезпечує беззбиткову діяльність підприємства, та максимальним обсягом виробництва, при якому відбувається повне використання його виробничих ресурсів, при умові, що обсяг виробництва продукції, необхідний для досягнення беззбитковості, перевищує обсяг продукції, необхідної для виконання договірних зобов'язань, а величина виробничого потенціалу підприємства є меншою, ніж його ринкові можливості;



б) мінімальним обсягом виробництва, необхідним для виконання договірних зобов'язань підприємства, та максимальним обсягом виробництва, який відповідає повному використанню його ринкового потенціалу, при умові, що обсяг продукції для забезпечення виконання попередніх замовлень є більшим, ніж обсяг виробництва, необхідний для беззбиткової діяльності, а величина ринкового потенціалу не перевищує виробничі можливості підприємства.

Очевидно, що дані варіанти розташування меж оптимальної зони альтернатив не є остаточними і єдиними. На практиці залежно від особливостей функціонування того чи іншого підприємства та умов його зовнішнього оточення можливі різні варіанти побудови верхньої і нижньої межі оптимальної зони альтернатив.

Можливість практичного використання моделі визначення оптимальної зони альтернатив у процесі виробничого планування підприємства проілюстрована на прикладі побудови оптимальної зони альтернатив для визначення планового обсягу виробництва малогабаритних тракторів “Прикарпатець” на ПрАТ “Агромаш-ІФ”.

Вже тривалий період підприємство сільськогосподарського машинобудування ПрАТ “Агромаш-ІФ” позиціонується як відомий та успішний в західному регіоні України виробник малогабаритних тракторів “Прикарпатець”. Хоча в останні кілька років підприємством здійснене перепрофілювання основного виробництва на виготовлення обладнання для птахофабрик, важливою статтею виробничої програми залишається виробництво сільськогосподарської техніки, в тому числі і малогабаритних тракторів, здебільшого за попередніми замовленнями потенційних споживачів. Під час економічної кризи основні показники виробничої діяльності ЗАТ “Агромаш-ІФ”, як і більшості підприємств галузі, значно погіршилися. Тому необхідним є більш виважений підхід до планування виробництва, що в умовах поступового виходу підприємства з кризового стану повинно стати ключовим фактором відродження його виробничого потенціалу.

Як показує аналіз вітчизняного ринку агротехніки, в Україні налагоджено виробництво здебільшого важких великогабаритних тракторів, які високопродуктивні в умовах великомасштабного

сільськогосподарського виробництва, що було характерним для радянського періоду. А оскільки сучасні реформаційні процеси у сільському господарстві України, особливо її західного регіону, характеризуються збільшенням числа дрібних фермерських та індивідуальних селянських господарств, зростає потреба у середньо- і малогабаритній сільськогосподарській техніці. Тому розширення виробництва малогабаритних тракторів може стати одним із перспективних напрямків діяльності ПрАТ “Агромаш-ІФ”.

Для розрахунку оптимального обсягу виробництва малогабаритних тракторів на ПрАТ “Агромаш-ІФ” використана вищеописана методика визначення оптимальної зони альтернатив. Оскільки питання, пов’язані з оцінкою виробничого потенціалу підприємства і розрахунком “точки беззбитковості”, достатньо висвітлені в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, теоретико-методологічні і прикладні аспекти визначення оптимального рівня виробництва, з погляду авторів, не вимагають жодних додаткових роз’яснень, оскільки у своїй основі містять загальновідомий для широкого кола науковців та економістів-практиків алгоритм. А тому доцільніше буде більш детально зупинитися на визначенні оптимального рівня реалізації продукції з урахуванням існуючого портфеля замовлень та ринкового потенціалу підприємства.

Згідно із запропонованою методикою побудови оптимальної зони альтернатив, нижньою межею оптимального рівня реалізації є необхідний (а в окремих випадках нульовий) обсяг продажу, тобто обов’язково врахований виробничою програмою підприємства обсяг продукції, передбачений до виготовлення у плановому періоді відповідно до попередньо укладених угод зі споживачами. Так, згідно з попередньо укладеними договорами на постачання продукції ПрАТ “Агромаш-ІФ”, обсяг замовлення на виготовлення тракторів “Прикарпатець” у 2013 р. склав 6 одиниць [128, с. 48].

Верхньою межею оптимального рівня реалізації є рівень ринкового потенціалу підприємства, який відображає максимально можливий обсяг продажу ним власної продукції у плановому періоді за існуючих зовнішніх умов. Але якщо нижню межу оптимального

рівня реалізації розрахувати легко, то оцінка ринкового потенціалу підприємства є доволі складною, оскільки у зв'язку з динамічним характером ринкового попиту більшість методів для розрахунку його величини не володіють достатнім рівнем точності й об'єктивності. На думку автора, визначення верхньої межі ринкового потенціалу підприємства слід проводити за наступним алгоритмом.

***Етап 1.*** Оскільки ринкові можливості підприємства щодо реалізації власної продукції залежать від імовірного обсягу її придбання потенційними споживачами у плановому періоді (як правило, протягом року), насамперед необхідно визначити загальну річну потребу існуючих і потенційних покупців у даному товарі.

Основними споживачами сільгоспмашинобудівної продукції є сільськогосподарські підприємства різних форм власності і організаційно-правових форм та індивідуальні агровиробники (господарства населення). Очевидно, що потреба сільгоспвиробників у сільськогосподарській техніці визначається масштабами їх діяльності: залежно від площі сільськогосподарських угідь у користуванні агровиробника може бути від одного до кількох десятків одиниць певного виду техніки. А тому використання підходу, за яким загальне число покупців сільськогосподарської техніки залежить від кількості агровиробників у державі, видається не зовсім доцільним. Більш правильним, на погляд автора, є підхід, за яким кількість сільгосптехніки в аграрній галузі країни прямопропорційно залежить від наявної площі сільгоспугідь, які обробляються з її застосуванням. Так як основними користувачами малогабаритної техніки, в тому числі і тракторів “Прикарпатець”, які виготовляє ПрАТ “Агромаш-ІФ, є індивідуальні сільгоспвиробники та малі фермерські господарства, потреба в ній насамперед визначається площею сільськогосподарських угідь даних категорій агровиробників. Так, згідно даних Держстату України площа посівів сільськогосподарських культур під урожай 2013 р. становила у фермерських господарствах – 2450,7 тис. га, у господарствах населення – 4262,2 тис. га, а разом – 6712,9 тис. га [100, с. 5].

**Етап 2.** Визначення загальної потреби в даній продукції шляхом коригування загальної кількості її споживачів (користувачів) на норму (норматив) споживання [128, с. 48]:

$$P_{\text{ЗАГ}} = ЧС_{\text{ЗАГ}} * Н_{\text{С}}, \quad (3.8)$$

де  $P_{\text{ЗАГ}}$  – загальна потреба в продукції;

$ЧС_{\text{ЗАГ}}$  – загальна чисельність споживачів продукції;

$Н_{\text{С}}$  – норма (норматив) споживання продукції.

Оскільки в даній ситуації при розрахунку загальної ринкової потреби в малогабаритних тракторах ми відштовхуємося не від чисельності споживачів, а від площі сільськогосподарських угідь, вищезгадана формула потребує певної модифікації. Так, для розрахунку загальної потреби у сільськогосподарській техніці необхідно площу сільськогосподарських угідь відкоригувати на норму витрат техніки, тобто на норматив навантаження на одиницю певного виду техніки, який визначений Міністерством аграрної політики та продовольства України [128, с. 48]:

$$P_{\text{ЗАГ}} = P_{\text{с-г}} * 1 / Н_{\text{нав}} = 6712,9 * 1 / 10 = 671,29 \text{ (тис.од.)}, \quad (3.9)$$

де  $P_{\text{с-г}}$  – площа сільгоспугідь певних категорій агровиробників;

$Н_{\text{нав}}$  – норматив навантаження на одиницю сільгосптехніки (згідно з наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України [85], норматив навантаження на трактори невеликої потужності (до 40 к. с.) становить 10 га).

Згідно проведених розрахунків загальна потреба споживачів у тракторах невеликої потужності у 2013 році склала 671,29 тис. од.

**Етап 3.** Очевидно, що для продукції з тривалим терміном використання загальну потребу необхідно відкоригувати на ту її частину, яка вже задоволена, тобто на ту кількість даної продукції, що знаходиться у користуванні споживачів [128, с. 48-49]:

$$P_{\text{КОР}} = P_{\text{ЗАГ}} - P_{\text{К}}, \quad (3.10)$$

де  $P_{\text{КОР}}$  – потреба у продукції, відкоригована на її фактичну наявність;

$P_{\text{К}}$  – продукція, наявна в користуванні споживачів (користувачів) (для сільгосптехніки – це наявність сільгоспмашин, що знаходяться в експлуатації агровиробників).

На основі даних Держстату України про наявність сільськогосподарської техніки у сільському господарстві країни у 2011-2012 рр. [87, с. 6, 12] шляхом екстраполяції існуючої тенденції виконаний прогностичний розрахунок кількості тракторів, наявних в експлуатації у господарствах населення та фермерських господарствах України на кінець 2013 р. (табл. 3.16) [128, с. 49].

Таблиця 3.16

**Наявність тракторів у господарствах населення і фермерських господарствах України у 2011–2013 рр.\***

Категорія сільгосп-виробників	Трактори всіх марок (без тракторів, на яких змонтовано машини) на кінець року, одиниць			Міні-трактори та мотоблоки, на кінець року, одиниць			Всього тракторів на кінець року, одиниць		
	2011	2012	2013 прогноз	2011	2012	2013 прогноз	2011	2012	2013 прогноз
Господарства населення	178926	184251	189779	64948	88357	120166	243874	272608	309945
Фермерські господарства	32148	33691	35308	–	–	–	32148	33691	35308
Разом	211074	217942	225087	64948	88357	120166	276022	306299	345253

\*Таблиця побудована на основі [87, с. 6, 12] та розрахунків авторів.

Отже, відкоригована потреба в тракторах невеликої потужності становить:

$$P_k = 671,29 - 345,253 = 326,037 \text{ (тис. од.)} \quad (3.11)$$

**Етап 4.** Оскільки періодичність придбання споживачами товарів тривалого використання залежить від нормативного терміну їх експлуатації, для розрахунку річної потреби у певному виді продукції необхідно загальну потребу в цій продукції відкоригувати на частоту здійснення покупок [128, с. 49]:

$$P_{PKTE} = P_{KOP} * 1/Te, \quad (3.12)$$

де  $P_{PKTE}$  – річна потреба в продукції, відкоригована на термін експлуатації;  $Te$  – нормативний термін експлуатації продукції.

Для товарів з терміном експлуатації до 1 року річна потреба в продукції зростає на величину коефіцієнта експлуатації і навпаки.

Оскільки нормативний термін експлуатації трактора складає в середньому 10 років, відкоригована річна потреба в тракторах невеликої потужності становитиме:

$$P_{PKTE} = 326,037 * 1/10 = 32,604 \text{ (тис. од.)} \quad (3.13)$$

Отриманий показник відкоригованої річної потреби у продукції являє собою максимально можливий рівень продажу даної продукції за існуючих ринкових умов, тобто потенційну місткість ринку. Отже, для вітчизняного ринку тракторів невеликої потужності максимально можливий річний рівень продажу у 2013 р. становить 32,604 тис. од.

**Етап 5.** Показник максимально можливого рівня продажу певного виду продукції відображає максимально можливий сукупний обсяг продукції, який може бути реалізований на внутрішньому ринку країни всіма національними й іноземними товаровиробниками. Оскільки на ринку присутня значна кількість виробників, які виготовляють аналогічні товари, для підприємства важливо визначити свою частку максимально можливого рівня продажу продукції, тобто власний потенціал продажу, який можна розрахувати шляхом зважування показника потенційної місткості ринку на частку ринку даного підприємства [128, с. 49]:

$$PP_{\Pi} = P_{PKTE} * ЧР_{\Pi}, \quad (3.14)$$

де  $PP_{\Pi}$  – потенціал ринку конкретного підприємства;

$ЧР_{\Pi}$  – коефіцієнт частки ринку конкретного підприємства.

Частка ринку підприємства являє собою питому вагу продукції даного підприємства в загальному обсязі реалізації цієї продукції на внутрішньому ринку країни. Загальний обсяг реалізації продукції науковці А. І. Ковальов та В. В. Войтенко [62, с. 75] пропонують визначати на основі даних про рівень продажу даного товару в межах країни шляхом оцінки обсягу національного виробництва товару й даних про імпорт та експорт.

Для окремих видів продукції, зокрема техніки та обладнання, загальний обсяг реалізації в межах країни можна розрахувати з використанням другого способу, а саме на основі даних Держстату України про фактичну наявність цієї продукції у користувачів та її рух протягом року. Так, згідно даних Держстату України [87, с. 6, 19], обсяг придбання тракторів невеликої потужності господарствами населення і фермерськими господарствами у 2012 р. склав 31613 од. (табл. 3.17) [128, с. 49]:

Таблиця 3.17

**Надходження тракторів у агрогосподарства України у 2012 р.\***

Категорія сільгосп-виробників	Трактори всіх марок (без тракторів, на яких змонтовано машини), од.	Міні-трактори та мотоблоки, од.	Всього тракторів, од.
Господарства населення	5325	23409	28734
Фермерські господарства	2879	-	2879
Разом	8204	23409	31613

\*Таблиця побудована на основі [87 с. 6, 19] та розрахунків авторів.

Так як обсяг реалізації тракторів ПрАТ “Агромаш-ІФ” у 2012 р. склав усього 12 од., частка підприємства на ринку даного товару є надто низькою (лише 0,04%):

$$ЧР_{\Pi} = ОР_{\Pi} / ОР_3 = 12 / 31613 = 0,0004 = 0,04\%, \quad (3.15)$$

де  $ОР_{\Pi}$  – обсяг реалізації продукції конкретним підприємством;  
 $ОР_3$  – загальний обсяг реалізації продукції на внутрішньому ринку країни.

У свою чергу ринковий потенціал із продажу тракторів ПрАТ “Агромаш-ІФ” у 2013 р. за умови збереження існуючої частки ринку та інших незмінних зовнішніх і внутрішніх умов складе [128, с. 49]:

$$ПР_{\Pi} = П_{PKTE} * ЧР_{\Pi} = 32604 * 0,0004 = 13 \text{ (од.)} \quad (3.16)$$

Таким чином в результаті проведених розрахунків отримано оптимальний рівень продажу для тракторів невеликої потужності ПрАТ “Агромаш-ІФ”, значення якого знаходиться в діапазоні між необхідним обсягом продажу (6 од.) і ринковим потенціалом (13 од.).

Звичайно, потенційна місткість ринку (ринковий потенціал) даної позиції товарного асортименту (тракторів “Прикарпатець”) не є сталою величиною і може зрости завдяки:

а) настанню сприятливіших зовнішніх умов функціонування підприємства: наприклад, коли у зв’язку зі зростанням платоспроможності споживачів агротехніки внаслідок підвищення прибутковості їх діяльності, притоку інвестицій у галузь, доступності кредитних ресурсів чи державної підтримки відбувається закономірне підвищення попиту на сільськогосподарську техніку; або ж коли завдяки реалізації державних програм підтримки національного виробника застосовуються жорсткі заходи щодо присутності на внутрішньому ринку іноземних конкурентів;

б) активізації маркетингових зусиль підприємства, тобто коли ринковий попит на продукцію певного підприємства зростає завдяки реалізації ним комплексу стимулюючих маркетингових заходів, серед яких підвищення якості продукції та її здатності на більш високому рівні задовольнити зростаючі споживчі потреби, зниження ціни на продукцію, стимулювання розподілу та просування товару тощо.

Зважаючи на те, що процес формування виробничої програми промислового підприємства передбачає розрахунок оптимальних як з точки зору виробничих, так і з точки зору ринкових можливостей підприємства обсягів виробництва і реалізації продукції в плановому періоді, розробка та використання моделі визначення оптимальної зони альтернатив для вибору можливих варіантів виробничої програми має важливе теоретичне і прикладне значення. Теоретична цінність даної моделі полягає в ілюстрації комплексного підходу до процесу розробки плану виробництва на основі врахування як внутрішньовиробничих, так і ринкових можливостей та передумов розвитку підприємства. У свою чергу результатом практичного застосування запропонованої моделі в процесі виробничого планування є побудова інтервалу можливих значень обсягу виробництва, в межах якого виробнича програма підприємства відповідатиме вимогам оптимального використання власних виробничих ресурсів та ринкового потенціалу.



### **3.3. Обґрунтування концепції подальшого розвитку підприємств сільгоспмашинобудування на основі латерального маркетингового підходу**

Основним завданням процесу розробки виробничої програми підприємства є формування товарного асортименту; при цьому враховуються як наявні виробничі можливості підприємства щодо виготовлення планового обсягу продукції, так і величина ринкового попиту й вимоги потенційних покупців до властивостей товару. Оскільки у процесі виробничого планування пріоритетними є саме ринкові фактори формування виробничої програми, підприємство, метою якого є ріст економічних результатів виробничої діяльності, докладе всіх зусиль для створення ефективного й раціонального з точки зору ринку товарного асортименту і використає всі можливості для досягнення відповідності продукції побажанням споживачів.

В сучасних умовах господарювання вирішальну роль у процесі планування товарного асортименту підприємства відіграє інноваційна складова. Джерела ідей щодо вдосконалення існуючого чи створення нового товару можуть бути отримані:

- із середовища поза підприємством (опитування споживачів, вивчення реклами, відвідування конференцій, ярмарок, виставок);
- із внутрішнього середовища підприємства (раціоналізаторські пропозиції працівників, розробка інноваційних рішень шляхом колективної праці (“мозковий штурм”), випадкове виникнення інноваційних ідей та систематичний пошук нових продуктивних ідей за допомогою прийомів латерального маркетингу).

Як свідчить світова практика господарювання, вищеописані, так звані традиційні або вертикальні, маркетингові технології вичерпали свій потенціал, а їх застосування не дає бажаних маркетингових та фінансових результатів. Тому закономірне прагнення підприємства до максимізації прибутку спонукає до пошуку принципово нових способів генерації оригінальних ідей, що забезпечать очікуваний приріст доходу. Таким нетрадиційним способом підприємницького мислення є латеральний маркетинг, обґрунтований Ф. Котлером.

Концепція латерального мислення (“Lateral thinking”) була запропонована вченим Е. де Боно на поч. 70-х рр ХХ ст. і визначена ним як “сукупність процесів, призначених для використання інформації способом, який генерує творчі ідеї шляхом реструктуризації концепцій, накопичених в пам’яті” [64, с. 85]. Подальшого розвитку дана концепція набула у працях відомих науковців Ф. Котлера і Ф. Тріаса де Беза, яких можна вважати основоположниками й теоретиками латерального маркетингу. За Ф. Котлером, “Латеральний маркетинг – це робочий процес, який в результаті застосування до існуючих товарів чи послуг дає інноваційні товари і послуги, що охоплюють потреби, цільових споживачів або ситуації, не охоплені в даний час, і, таким чином, є процесом, який передбачає високі шанси для створення нових категорій або ринків” [64, с. 99].

Особливостями латерального маркетингу є такі [64, с. 90–93]:

- латеральний маркетинг використовується при створенні нових ринків та категорій, при об’єднанні різних видів діяльності, при пошуку нових форм та ситуацій використання товару, при завоюванні нових цільових груп споживачів, які раніше не були охоплені;

- латеральний підхід ризиковий, ніж традиційний маркетинг;

- інновації, які є продуктом латерального маркетингу, зазвичай потребують значно більше часу на асиміляцію в середовищі споживання, а тому фірма-виробник повинна бути фінансово і морально готовою до очікування результатів;

- на відміну від новинок вертикального маркетингу, які зазвичай досягають успіху на ринку, але є малоприбутковими, латеральні інновації володіють низькою імовірністю комерційного успіху, але здатні принести надзвичайно високий дохід;

- процес виробництва створених у процесі латерального мислення інновацій потребує залучення значних інвестиційних ресурсів, адже, як правило, передбачає часткове або повне перепрофілювання виробничих потужностей підприємства.

На відміну від традиційного логічного маркетингового способу мислення від загального до одиничного, латеральний підхід

ґрунтується на методі індукції, в основі якого лежить розвиток думки знизу вверху, від одиничного до загального. Латеральне мислення креативне, передбачає нелогічний, інтуїтивний процес прийняття рішень і призводить до непередбачуваних, несподіваних результатів.

Технологія латерального процесу містить такі етапи [64, с. 106]:

– **Етап 1.** Вибір фокуса, щодо якого буде здійснюватися латеральне зміщення.

– **Етап 2.** Провокування латерального зміщення для генерування розриву.

– **Етап 3.** Пошук зв'язку (пошук способу з'єднання утвореного розриву).

Фокусом (вхідним елементом) в латеральному маркетингу може бути [64, с. 108–110]: а) *ринок*, в рамках якого виділяють корисність (“чому” виробляти саме це?), цільового споживача (“хто” буде споживати?) та ситуацію/можливість використання (“коли”, “де”, “з ким” використовувати?); б) *товар або послуга* (“що” виробляти?); в) інша частина комплексу маркетингу (“як” продавати?).

Латеральне зміщення одночасно може бути побудоване лише для одного з описаних елементів, тобто якщо фокусом латерального процесу є товар, латеральне зміщення спрямоване на зміну самого товару, тоді як інші елементи – ринок і комплекс маркетингу – залишаються без змін. Якщо ж сфокусуватися на ринку, то завданням латерального маркетингу буде пошук нових умов споживання для традиційного товару (наприклад, мотоцикл для пересування на воді, продаж продуктів на автозаправних станціях).

Сутністю другого етапу латерального маркетингу є генерування латерального розриву, тобто побудова нелогічного висновку – абсурдного твердження, яке, на перший погляд, не має жодного зв'язку із вхідним елементом латерального процесу. Практично латеральний розрив може бути здійснений шляхом зміни:

а) одного із аспектів ринку (потреби, мети, місця, часу, ситуації, досвіду) з метою розширення можливостей застосування товару;

б) товару (самого товару, сфери використання чи способу придбання) для збільшення обсягів його споживання;

в) маркетингового комплексу (ціноутворення, розповсюдження, комунікації) для пошуку нових способів презентувати товар покупцю.

Латеральний розрив можна побудувати на основі однієї із шести операцій [64, с. 115]:

- 1) заміна однієї складової (ринку, товару чи маркетингового комплексу) на іншу;
- 2) інверсія – заперечення одного чи кількох елементів;
- 3) об'єднання – додавання до товару певного елементу;
- 4) гіперболізація – перебільшення (применшення) ознаки товару;
- 5) виключення з товару якогось елементу;
- 6) реорганізація – зміна послідовності певних елементів товару.

Застосування кожної із описаних операцій призводить до виникнення невідповідності, нелогічності, непослідовності, а іноді абсурдності висунутих тверджень, тобто виникає розрив, який і є свідченням латерального мислення.

Третій етап латерального маркетингу полягає в усуненні латерального розриву, тобто встановлення зв'язку між нелогічним висновком, виведеним в результаті побудови латерального розриву, та відправною точкою (фокусом) латерального процесу. Іншими словами, зв'язок – це ніби реальний спосіб реалізувати на практиці висунуту внаслідок латерального мислення ідею.

Для усунення латерального розриву Ф. Котлер пропонує використовувати одну із таких можливих методик [64, с. 119–121]:

- 1) уявне відстеження процесу купівлі товару;
- 2) виділення корисності і позитивних речей;
- 3) пошук можливого оточення, в якому висунута ідея набуде раціонального змісту.

Внаслідок успішного протікання процесу латерального маркетингу можна отримати такі типи результатів [64, с. 125–126]:

а) нова корисність – той же товар, нова корисність (застосування традиційного товару в незвичних умовах, що дає можливість виходу на нові ринки збуту);

б) нова категорія – новий товар, нова корисність (створення принципово нового товару і пошук ринку для його реалізації);

в) нова підкатегорія – новий товар, та ж корисність (задоволення існуючої потреби новим способом).

Часто кінцевим результатом латерального процесу є інновація, практичним втіленням якої може бути вдосконалений чи змінений товар, принципово новий товар чи послуга, нові можливості та способи застосування, новий ринок, новий споживач тощо. Проте інколи товар залишається незмінним, йому лише надається нове значення або корисність, що дозволяє розглядати його під іншим кутом зору. Приклади практичного застосування латерального маркетингу подані в додатку Л.

Переорієнтація на латеральний тип мислення стає особливо актуальною за умов, коли традиційний для підприємства ринок вичерпав свій потенціал розвитку. Передумовами успішного застосування латерального маркетингу на практиці є підтримання творчої атмосфери в колективі, стимулювання креативного мислення працівників, високий рівень фінансування дослідницько-експериментальної роботи, а також перетворення латерального маркетингу на частину інноваційної культури підприємства. Звичайно, не всі продуковані в процесі латерального маркетингу ідеї є економічно ефективними. Окремі з них одразу демонструють свій бізнес-потенціал, інші ж для переходу в ранг успішних потребують доопрацювання та вдосконалення, а деякі так і не досягають того рівня, щоб до них ставилися серйозно. Проте у випадку ринкового успіху латеральної інновації економічний результат, зазвичай, значно перевищує навіть найсміливіші очікування її творців.

На основі латерального маркетингового підходу авторами запропоновано деякі інноваційні рішення з удосконалення продукції сільгоспмашинобудівних підприємств, які варто було б врахувати у процесі виробничого планування. Оскільки сільгоспмашинобудівні підприємства виготовляють товари виробничого призначення, їхні можливості значною мірою визначаються станом справ у галузі, яка є споживачем агротехніки, тобто у сільському господарстві, розвиток якого у свою чергу залежить від кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції. Мова йде про так званий

логістичний ланцюг (рис 3.7), який, власне, відображає взаємозв'язки і взаємозалежності суміжних галузей економіки.



Рис. 3.7. Сільськогосподарське машинобудування як елемент логістичного ланцюга

Джерело: власна розробка авторів.

Отже, попит на сільськогосподарську техніку залежить від потреб сільського господарства, стан справ у якому в свою чергу визначається ситуацією на кінцевому ринку продовольчих товарів. Таким чином, джерела латерального маркетингу для підприємств сільськогосподарського машинобудування слід шукати в сільському господарстві, яке є безпосереднім споживачем агротехнічної продукції і відображає основні кон'юнктурні й техніко-технологічні зрушення в аграрній сфері [126, с. 1358].

В умовах ринкової економіки важливим критерієм ринкового успіху сільськогосподарських підприємств є розмір прибутку, який за умови однорідних цін на агропродукцію цілком залежить від собівартості її виробництва. Найбільш поширена сьогодні традиційна технологія вирощування сільгоспкультур поступово втрачає свою ефективність внаслідок постійного росту цін на паливно-мастильні матеріали і метал та збільшення вартості трудових ресурсів. Також інтенсифікація сільськогосподарського виробництва останніх десятиліть, яка досягла світових масштабів, зумовлює прискорену деградацію ґрунтів, посилення ерозійних процесів і, як наслідок, призводить до зниження продуктивності праці в аграрній сфері [132,

с. 54]. Тому основним завданням сільгоспвиробників на сучасному етапі є пошук шляхів зниження виробничих витрат і підвищення рентабельності своєї діяльності, а також зменшення негативного антропогенного впливу на ґрунтові ресурси [126, с. 1358].

Правильне вирішення даної проблеми можна віднайти за допомогою прийомів латерального маркетингу. Як відомо, прийняття рішень на основі латерального підходу – це чітко структурований, послідовний процес, із властивою йому логікою протікання та невід’ємними елементами, серед яких фокус, логічний висновок, нелогічний висновок, латеральне зміщення, розрив, інновація, зв'язок.

Фокус – це базовий елемент, відправна точка латерального маркетингу. Ним може бути об’єкт чи процес, на якому концентрує увагу дослідник, проблема, яка потребує вирішення, або ціль, яку необхідно досягнути. В даному випадку *фокусом* є традиційна для вітчизняного сільського господарства система землеробства, яка, як склалося історично, ґрунтується на застосуванні оранки (*логічний висновок*) (рис. 3.8). Так, в кінці 90-х рр ХХ ст. розораність сільськогосподарських угідь України становила 82%, а в окремих регіонах (Тернопільській, Вінницькій, Житомирській областях) досягла 90% [61]. Саме оранка є причиною тих проблем, із якими зіткнулися вітчизняні агровиробники [126, с. 1359], а саме: зниження природної родючості ґрунтів, поширення ерозійних процесів, зростання площі виснажених і деградованих ґрунтів, зменшення рівня врожайності сільськогосподарських культур, підвищення вартості трудових ресурсів, ріст цін на паливно-мастильні матеріали і метал тощо, внаслідок чого зростає собівартість сільгосппродукції та знижується рентабельність виробничої діяльності в аграрній сфері.

Латеральне зміщення – це зміна ходу думок, яка створює перешкоду в середині послідовного ланцюга логічного мислення [64, с. 101]. З метою подолання всіх вищевказаних недоліків традиційної системи землеробства на основі латерального підходу спробуємо здійснити *латеральне зміщення*, запропонувавши такий *нелогічний висновок*: “землеробство без застосування оранки”. Вікова традиція землеробства в Україні вказує на абсурдність даного твердження, що

свідчить про *латеральний розрив* між фокусом (“традиційною системою землеробства”) і нелогічним висновком – “землеробство без застосування оранки” [126, с. 1359–1360] (див. рис. 3.8).

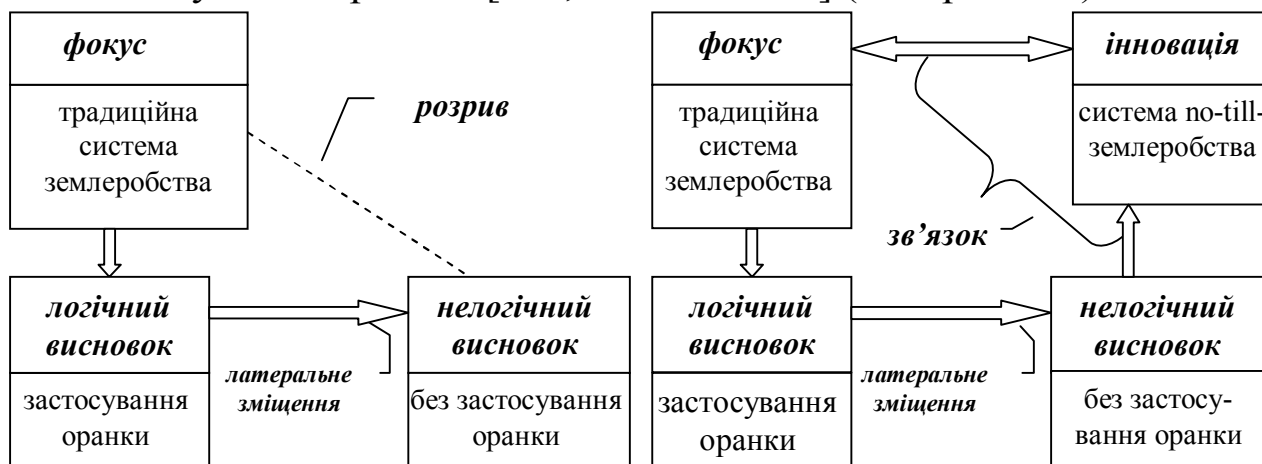


Рис. 3.8. Виведення концепції ощадного землеробства на основі латерального маркетингового підходу

Джерело: власна розробка авторів на основі [64].

Як зазначено вище, обов'язковою умовою успішного протікання латерального процесу і, відповідно, завданням наступного етапу латерального маркетингу є усунення латерального розриву, тобто пошук будь-якого способу перетворення побудованого внаслідок латерального зміщення нелогічного висновку в ідею, яку можна реалізувати на практиці, тобто *встановлення взаємозв'язку* між початковим об'єктом (фокусом) і новоствореною в ході латерального процесу категорією. В даному випадку практичним втіленням ідеї “землеробства без оранки” є система no-till-землеробства як альтернатива традиційному орному землеробству (див. рис. 3.8). Отже, логічним завершенням латерального процесу є *генерування інновації*, тобто нової ідеї, породженої нелогічним розмірковуванням, раціонально обґрунтованої та придатної для практичного втілення. В даній ситуації такою інновацією є ідея застосування у сільськогосподарському виробництві no-till-технології [126, с. 1360].

Останнім часом альтернативні no-till- або так звані ощадні технології землеробства, в основі яких лежить принцип обмеження антропогенного впливу на довкілля, активно розробляються та впроваджуються у світову практику сільського господарства. Вперше



no-till-технологію розпочали застосовувати в Бразилії, а вже у 40-х рр XX ст. з метою подолання вітрової ерозії та виморожування ґрунтів, no-till- впроваджували на освоєній території Сибіру. У 60-х рр. XX ст. перехід на ощадне землеробство розпочав Китай, сільське господарство якого зазнавало значних втрат від вітрової ерозії й нестачі вологи. Зараз поширенням no-till- тут займається держава, яка впроваджує національні проекти сприяння розвитку ґрунтозахисних технологій. У США за системою ощадного землеробства обробляється майже 90% площ зернових. У 80-х рр XX ст. no-till-технології активно впроваджували в Австралії, Канаді, Мексиці, Колумбії, Венесуелі, Аргентині, Парагваї та Бразилії. Сьогодні саме ці країни є найбільшими прихильниками ґрунтозахисних технологій, а їхня частка в обсязі світового застосування ощадного землеробства сягає 95% [78, с. 21–22]. В Європі, де завжди традиційною була оранка і є сприятливі умови для її застосування (висока природна родючість ґрунтів, достатня кількість опадів, невеликий ризик розвитку ерозійних процесів), деградація ґрунтів відбувається значно повільніше. Проте зважаючи на економічні переваги ощадного землеробства, 15 європейських держав вже застосовують no-till-технології на площі 16 млн. га. З кінця 80-х рр. XX ст. у світі окреслилася тенденція до зростання площ сільськогосподарських угідь, які обробляються за no-till-технологіями. Зараз площа земель під ощадним землеробством складає 72 млн га [110, с. 90], і щорічно зростає майже на 1 млн.га завдяки використанню ощадних технологій в сільському господарстві Росії, Казахстану, України [78, с. 22].

Взагалі, під ощадними технологіями землеробства розуміють не тільки no-till-технології, а й технології мінімальної обробки ґрунту. Зокрема, вітчизняні науковці системи землеробства класифікують наступним чином [110, с. 90–91]:

- а) традиційна (орна) система (передбачає полицеву оранку, повне загортання рослинних решток і сівбу насіння в підготовлений ґрунт);
- б) консервувальна (безполицева) система (передбачає розпушування ґрунту на глибину 25-30 см. зі збереження на поверхні до 50% рослинних решток);

в) мульчувальна система, що передбачає передпосівну поверхневу обробку ґрунту (до 10 см.) та збереження на поверхні до 30% рослинних решток;

г) нульова (no-till- або система поверхневої сівби), яка полягає в загортанні насіння в необроблений ґрунт зі збереженням на поверхні всіх рослинних залишків.

Ґрунтозахисні технології мінімальної й нульової обробки ґрунту є найоптимальнішими з погляду економіки і природокористування, їх обґрунтоване застосування має певні переваги, а саме [126, с. 1361]:

– екологічний ефект, який проявляється в покращенні екологічних показників: сповільненні деградації ґрунтів, збереженні та відтворенні їх природної родючості, запобіганні ерозійним процесам, забезпеченні вологозберігаючого ефекту, зменшенні забур'яненості, поступовому накопиченні в ґрунті поживних речовин;

– економічний ефект, який досягається за рахунок підвищення рентабельності сільськогосподарської діяльності шляхом економії паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив та пестицидів, трудових і часових ресурсів, зменшення технологічних операцій з обробки ґрунту, зменшення кількості застосовуваних технічних засобів і підвищення функціональності техніки з одночасним зростанням урожайності й покращенням якості сільгосппродукції.

Українськими вченими були проведені порівняльні дослідження ефективності практичного застосування чотирьох вищеописаних систем обробки ґрунту при вирощуванні ярої та озимої пшениці в центральній Лісостеповій зоні України [110, с. 97–101], основні економічні результати якого подані в табл. 3.18.

Так, за даними дослідження, використання ощадних технологій дозволяє знизити ресурсні витрати й підвищити продуктивність праці в аграрній сфері. При консервувальній системі обробки ґрунту економія палива порівняно з традиційною становить біля 6-7%; при застосуванні мульчувальної системи – 16-19%; і при застосуванні нульової – 25%. Порівняно з традиційною консервувальна технологія дозволяє знизити витрати трудових ресурсів на 13-14%, мульчувальна – на 17-16% і нульова – на 26%.

Таблиця 3.18

**Економічна ефективність застосування різних систем обробки ґрунту при вирощування озимої та ярої пшениці\***

Показник		Система обробки ґрунту			
		Традиційна	Консервувальна	Мульчувальна	Нульова
Озима пшениця	Витрати палива кг/га	67	63	56	50
	Затрати праці, люд.-год./га	4,7	4,1	3,9	3,5
	Витрати на експлуатацію МТА, грн/га	1126	1096	1034	976
	Врожайність ц/га	42,3	44,2	43,9	34,4
	Ціна реалізації, грн/ц	120	120	120	120
	Дохід від реалізації 1 т пшениці	1200	1200	1200	1200
	Собівартість грн/т	914,3	866,3	854,1	1069,7
	Прибуток, грн	285,7	333,7	345,9	130,3
	Рентабельність, %	31,3	38,6	40,5	12,2
Яра пшениця	Витрати палива кг/га	59	55	48	–
	Затрати праці, люд.-год./га	4,3	3,7	3,6	–
	Витрати на експлуатацію МТА, грн/га	1044	1014	951	–
	Врожайність ц/га	30,6	31,8	28,2	–
	Ціна реалізації	120	120	120	–
	Дохід від реалізації 1 т. пшениці	1200	1200	1200	–
	Собівартість грн/т	1139,1	1084,1	1194,3	–
	Прибуток, грн	60,9	115,9	5,7	–
	Рентабельність, %	5,3	10,7	0,5	–

\*Таблиця побудована на основі [110, с. 97-101].

Окрім цього спостерігається економія експлуатаційних витрат, зокрема, при використанні консервувальної системи – майже на 3%, мульчувальної – на 8-9% і нульової – більш як на 13%. І хоча при використанні нульової технології землеробства ресурсні витрати є найменшими, найвища рентабельність (40,5%) вирощування озимої пшениці досягається при застосуванні мульчувальної системи обробки ґрунту, яка дозволяє досягти високої врожайності при доволі значній економії матеріальних і трудових затрат. Для вирощування ярої пшениці найоптимальнішим та найбільш ефективним є застосування консервувальної технологій землеробства.

На думку вітчизняного науковця А. Кушнарьова, основою для вибору технології обробки ґрунту є така його властивість як щільність. Згідно з дослідженнями вченого, ґрунти України за щільністю можна розділити на чотири типи [69, с. 21–23]:

– ґрунти I типу (19%, Полісся) – дерново-підзолисті з високою щільністю, непридатні для обробки за технологією нульового землеробства;

– ґрунти II типу (49,9%) – українські чорноземи з оптимальною щільністю, не потребують механічної обробки, придатні для застосування no-till-технології;

– ґрунти III типу (20,7%, південь України) із ущільненим внаслідок поливу верхнім шаром, для яких оптимальною є технологія мінімальної обробки;

– ґрунти IV типу (10,4%) – темно- та світлокаштанові з ущільненим нижнім шаром і оптимальним верхнім, для обробки яких потрібні чизельні розрихлювачі.

Виходячи з цього можна робити висновок, що ключовими факторами вибору технології обробки ґрунту є ґрунтово-кліматичні особливості та економічні передумови різних регіонів України, спеціалізація сільського господарства і площа сільськогосподарських угідь. Враховуючи географію сільського господарства України, варто зазначити, що найсприятливішою для впровадження ґрунтоощадних технологій є Степова зона (Донецька, Луганська, Дніпропетровська і Запорізька області) з природно-кліматичними й ґрунтовими умовами, сприятливими для вирощування зернових культур, а також низькою (<25%) густотою сільського населення, що зумовлює переважання великих агрогосподарств зі значною площею сільськогосподарських угідь. Також ощадне землеробство може використовуватися в Лісостепу, який традиційно є зоною вирощування цукрових буряків, що потребує оранки, зі значно вищою густотою сільського населення (біля 40%), проте в цілому ґрунтово-кліматичні умови сприятливі для застосування ґрунтозахисних технологій. На Поліссі використанню ґрунтоощадного землеробства перешкоджають природно-кліматичні умови та характер ґрунтів, а в західних областях України з високою густотою сільського населення поширенню no-till не сприяють особливості організаційно-правових відносин в сільському господарстві, де переважають дрібні сільськогосподарські підприємства та невеликі фермерські господарства [126, с. 1361].

Застосування ґрунтозахисних агротехнологій повинно бути одним з пріоритетних напрямків розвитку вітчизняного сільського господарства, адже сприяє зростанню врожайності сільгоспкультур та економії ресурсів із одночасним покращенням стану виснажених за період інтенсивної експлуатації українських чорноземів. В Україні ґрунтоощадні технології землеробства використовують такі агрогосподарства як ПП “Агроекологія”, ПСП “Зоря” і “Обрій” (Полтавська обл.), АТЗТ “Агро-Союз” (Дніпропетровська обл.), ПСП “Сокільча” (Житомирська обл.), Агрофірма “Зоря”, учгосп НАУ “Великоснітинський”, ПСП “Росава” (Київська обл.), ФГ “Світанок”, “Кищенці” та інші сільськогосподарські підприємства.

Поступовий перехід вітчизняних агровиробників на прогресивні технології землеробства породжує зростання попиту на відповідну сільськогосподарську техніку, що створює значні резерви для її виробництва сільгоспмашинобудівними підприємствами України. Майже вся техніка для ґрунтозахисного землеробства, присутня на вітчизняному ринку, має іноземне походження. А тому налагодження на вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємствах виробництва сучасної високопродуктивної ґрунтозахисної техніки, адаптованої до нових технологій обробки ґрунту, яка б забезпечувала економію енергоресурсів, була здатною одночасно виконувати кілька операцій і пристосовуватися до різної глибини обробки ґрунту, відповідала б вимогам захисту довкілля та безпеки праці, є важливим завданням розвитку галузі. Виробництво агротехніки для ґрунтозахисного землеробства на сільгоспмашинобудівних підприємствах України є економічно доцільним, оскільки така техніка може бути дешевшою за імпортні аналоги, а за рахунок державних компенсаційних програм повинна стає ще більш привабливою для вітчизняних покупців.

Основною причиною, яка перешкоджає впровадженню в нашій країні прогресивних ґрунтозберігаючих технологій, є високі ціни та великий термін окупності техніки для мінімального і нульового землеробства. Також значну роль відіграють культурно-психологічні фактори: консервативність, відданість традиціям, упередженість, а

іноді й настороженість у ставленні до всього нового, притаманні переважній більшості українських агровиробників.

Дієвим інструментом сприяння поширенню в Україні ощадного землеробства може бути державна підтримка виробників, які впроваджують нові агротехнології в господарську практику, зокрема розробка та реалізація державних програм щодо надання техніки для ґрунтоощадних технологій у фінансовий лізинг на пільгових умовах або програм державної компенсації відсоткових ставок у випадку придбання такої техніки на умовах кредиту тощо. Важливо також забезпечити інформаційну підтримку шляхом організації й проведення семінарів та днів відкритих дверей, де б найбільш успішні підприємці ділилися досвідом і допомагали долати проблеми.

Іншим прикладом застосування латерального підходу для генерації нових ідей в сільськогосподарському машинобудуванні є виведення концепції точного (керованого) землеробства. Зазвичай, процес керування сільськогосподарською технікою (*фокус*) здійснюється водієм (*логічний висновок*), який визначає маршрут її руху. Спробуємо змінити об'єкт керування машиною, запропонувавши *нелогічний висновок* – “керування з супутника” (рис. 3.9) [126, с. 1363].

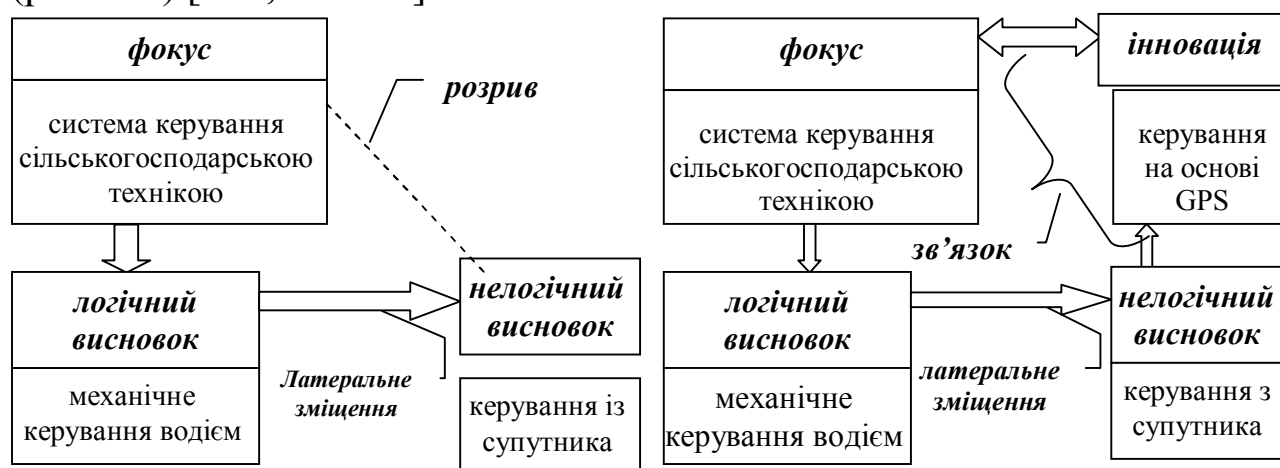


Рис. 3.9. Виведення концепції точного землеробства на основі латерального маркетингового підходу

Джерело: власна розробка авторів на основі [64].

На перший погляд, управління сільськогосподарською технікою із супутника неможливе, що свідчить про виникнення *латерального*

**розриву.** Відновити **зв'язок** можна завдяки пошуку можливостей зробити таке керування реальним. Вирішенням цієї проблеми є застосування у системі керування сільськогосподарською технікою радіонавігаційних засобів на основі GPS-технології (**інноваційне рішення**) (рис. 3.9), які за допомогою супутникового зв'язку дозволяють визначити точні координати місцезнаходження машини, дають можливість автоматично керувати технічним засобом та спрямовувати його рух за чітко визначеним маршрутом [126, с. 1363].

На основі застосування GPS-технологій у системі керування сільськогосподарською технікою виникла концепція точного (керованого) землеробства. Застосування точного землеробства передбачає розробку схем картографування поля і маршрутів руху сільськогосподарських машин, запровадження системи моніторингу врожайності сільськогосподарських культур та вмісту мінеральних речовин на різних ділянках ґрунту, розробку порядку внесення мінеральних добрив, пестицидів і висіву насінневого матеріалу.

Враховуючи результати проведених на основі застосування латерального способу мислення досліджень, орієнтуючись на висновки маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища сільськогосподарського машинобудування України та беручи до уваги останні світові тенденції розвитку сільського господарства і агротехніки, нами запропоновано концепцію розвитку підприємств вітчизняного сільгоспмашинобудування, яка передбачає три ключові напрямки розвитку сільгоспмашинобудівної галузі (див. рис. 3.10) [126, с. 1363].

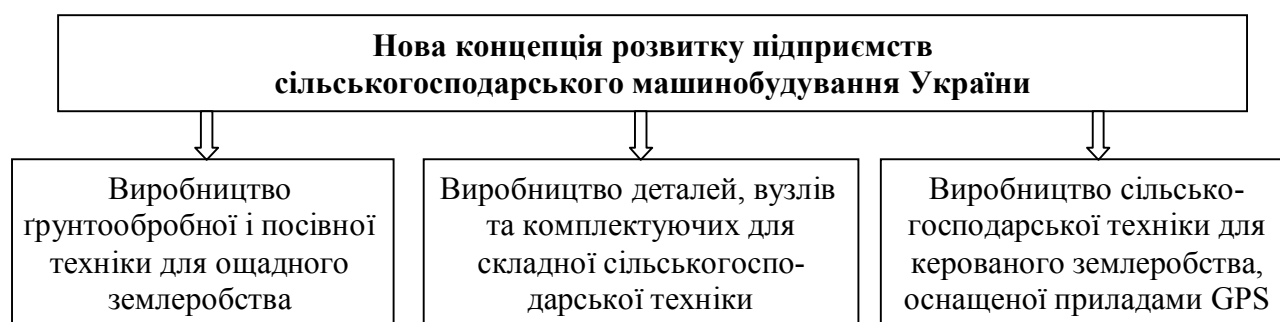


Рис. 3.10. Основні напрямки подальшого розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування України

*Джерело: власна розробка авторів.*

Враховуючи тенденцію щодо поширення ґрунтоощадних агротехнологій, першим базовим напрямком розвитку підприємств сільгоспмашинобудівної галузі України повинна бути орієнтація на виробництво техніки, пристосованої до нових технологій обробки ґрунту. Оскільки більшість успішних підприємств галузі орієнтовані здебільшого на виробництво ґрунтообробної і посівної сільгосптехніки, на окремих підприємствах, як паралельний напрямок виробництва, доцільно налагодити виготовлення сівалок точного висіву та іншої широкозахватної ґрунтообробної техніки для ощадного землеробства [126, с. 1363–1364].

По-друге, з огляду на глибоку кризу вітчизняного комбайнобудування, очевидно, що відродження даної підгалузі в короткий термін є неможливим. Поряд із цим деякі підприємства сільськогосподарського машинобудування мають можливості для налагодження виробництва окремих деталей, вузлів, комплектуючих і запчастин для складної сільськогосподарської техніки. Вартість їх виготовлення на вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємствах за умови повного завантаження виробничих потужностей буде порівняно невисокою, оскільки в Україні нижчі за світові ціни на метал та значно дешевша робоча сила. Це буде ефективним в першу чергу для самих підприємств-виробників комплектуючих, оскільки допоможе вийти з кризового стану та знайти споживачів як всередині країни, так і закордоном; а також для сільгоспмашинобудівних підприємств-покупців комплектуючих, оскільки зможе забезпечити їхні потреби у високоякісних деталях і вузлах за помірними цінами та зменшить рівень залежності від іноземних постачальників і коливань на валютних ринках. Враховуючи те, що сировиною для виробництва комплектуючих до сільськогосподарської техніки є метал, реалізація даного напрямку сприятиме розвитку вітчизняної металургії. Одночасно можна частково зменшити сировинну складову національного експорту, скоротивши в його структурі питому вагу сировини-металу та збільшивши частку готових деталей і вузлів для сільськогосподарських машин. В перспективі, залучивши іноземних інвесторів, виробництво складної ґрунтообробної техніки (зерно-,



буряко-, кормо- та кукурудзозбиральних комбайнів) можна буде відновити і в Україні [126, с. 1364].

Третім важливим напрямом розвитку сільгоспмашинобудівної галузі України є виробництво техніки для керованого землеробства, оснащеної GPS-системою. Так як на вітчизняному ринку агротехніки із вмонтованими приладами системи GPS конкуренція існує поки що зі сторони іноземних виробників (John Deere, CLAAS, Trimble, Raven, Tee Jet та ін.), освоєння саме цього напрямку є однією з перспектив розвитку сільськогосподарського машинобудування, адже перші національні виробники агротехніки, оснащеної GPS-системою, зможуть досягти високих економічних результатів [126, с. 1364]. Розробка і впровадження у виробництво техніки з системою GPS може здійснюватися власними силами підприємства із залученням галузевих наукових організацій. Проте з метою економії витрат часу на науково-дослідні та експериментальні роботи як альтернативу можна розглядати придбання патентів у іноземних розробників.

З погляду авторів, у майбутньому ощадні технології обробки ґрунту будуть вдосконалюватися й набувати все більшого поширення завдяки їхнім незаперечним перевагам економічного та екологічного характеру. Поступовий перехід вітчизняних агровиробників на нові ґрунтозахисні системи землеробства поряд із постійним зниженням рівня їх технічного забезпечення є вагомими стимулами зростання попиту на відповідні види ґрунтозахисної сільськогосподарської техніки для ощадного землеробства. Адже за необхідності оновлення власного технічного парку вітчизняний сільгоспвиробник при здійсненні вибору між придбанням одиниці нової ґрунтозахисної техніки чи одиниці низькопродуктивної техніки старого зразка, швидше за все обере перший варіант, навіть незважаючи на його вищу вартість. А це дає підстави прогнозувати розвиток вітчизняної сільгоспмашинобудівної галузі, зокрема, за таким напрямками як виробництво комплексної широкозахватної техніки для ощадного землеробства, виготовлення деталей, вузлів і комплектуючих для складної сільськогосподарської техніки, а також виробництво агротехніки, оснащеної GPS, для точного (керованого) землеробства.

## **РОЗДІЛ 4**

### **ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО ВИРОБНИЧОГО ПЛАНУВАННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

#### **4.1. Моніторинг виробничо-маркетингового потенціалу в аспекті стратегічного вибору підприємства**

На даному етапі розвитку ринкових відносин прийняття оптимальних та обґрунтованих господарських рішень у будь-якій сфері економічного життя підприємства, особливо в процесі виробничого планування, неможливе без об'єктивної оцінки стану, характеристик і перспектив розвитку його виробничого потенціалу. Адже радикальна переорієнтація стратегічного філософського принципу ведення бізнесу від “максимізації прибутку сьогодні” до “формування потенціалу сьогодні”, що забезпечить “отримання прибутку в майбутньому” є чи не єдиним правильним вибором підприємства на шляху до стабільного економічного зростання. Поряд з цим, зважаючи на об'єктивні вимоги та засадні принципи розвитку сучасного ринкового середовища, слід звернути увагу на такий не менш важливий аспект діяльності кожного підприємства як маркетингова складова. У зв'язку з розширенням та розвитком світових ринків, диференціацією товарів та послуг і загостренням конкурентної боротьби формування виробничої стратегії підприємства тісно пов'язане з маркетингом. А тому коли в процесі розробки виробничої програми постає необхідність оцінки і виробничих, і маркетингових можливостей підприємства, на наш погляд, доцільно виокремлювати й глибше розглядати таку економічну категорію як виробничо-маркетинговий потенціал.

На сьогоднішній день ефективне використання наявного виробничо-маркетингового потенціалу підприємства, а також забезпечення можливостей його розширення і зростання є

визначальним фактором формування стратегічних орієнтирів та запорукою успішного розвитку підприємства в майбутньому.

Грунтовний аналіз наукових праць з визначеної проблематики дозволяє зробити висновок про відсутність комплексного наукового підходу до вивчення виробничо-маркетингового потенціалу підприємства. Натомість поняття виробничого і маркетингового потенціалу вчені розглядають розрізнено, що, на наш погляд, є не зовсім правильно. Адже якщо при формуванні виробничої стратегії і виробничої програми підприємства мова йде про комплексне врахування його ресурсних і ринкових можливостей, тоді й виробничий та маркетинговий потенціали підприємства слід розглядати й досліджувати в нерозривній єдності і взаємозв'язку.

Незважаючи на непрості обставини розвитку вітчизняної економіки, що супроводжуються неконтрольованими, непрогнозованими та суперечливими процесами, серед яких тотальна корупція, “злиття” економіки з політикою, існування значної “тіньової”, “кримінальної” сфери бізнесу, провідною стратегією функціонування українських підприємств залишається їх орієнтація на маркетинг. Враховуючи необхідність пристосування виробничої діяльності господарюючих суб'єктів до вимог ринку, процес виробничого планування на підприємстві повинен ґрунтуватися на комплексному врахуванні його ресурсних і ринкових можливостей, що у свою чергу передбачає розробку ефективних виробничої і маркетингової стратегій, постійний моніторинг бізнес-середовища, здійснення відповідних внутрішніх маркетинговоорієнтованих організаційно-структурних перетворень і проведення комплексної діагностики виробничо-маркетингового потенціалу підприємства, що дозволить оцінити реальне становище фірми на ринку та суттєво знизити рівень ризику [130, с. 176].

В умовах сучасного ринку для прийняття ефективних господарських рішень винятково важливе значення має володіння достовірною інформацією про внутрішньовиробничі можливості підприємства (виробничий потенціал), а також його зовнішнє оточення та ринкову кон'юнктуру, які визначають подальші

перспективи функціонування підприємства на ринку, тобто його ринковий або маркетинговий потенціал.

Власне, сам термін “потенціал” походить від латинського слова “*potentia*” і означає “сила”, “потужність”. В економічній літературі термін “потенціал”, як правило, використовується для означення засобів, ресурсів та джерел, якими володіє економічна система (особа, підприємство, галузь, регіон, держава) і які можуть бути використані нею в майбутньому для досягнення поставленої мети.

Для глибшого розуміння суті потенціалу певної економічної системи вважаємо за доцільне розглядати його в просторово-часовому аспекті [130, с. 177]:

– по-перше, як накопичений в минулому *ресурс*, тобто сукупність засобів, акумульованих господарською системою у процесі становлення і розвитку;

– по-друге, як існуюча на даний момент *потужність*, яка відображає можливість негайного практичного використання наявних ресурсів;

– по-третє, як майбутній *резерв*, що забезпечує можливість подальшого функціонування і розвитку економічної системи з урахуванням ефекту синергії.

Що ж до потенціалу підприємства, то в економічній літературі можна зустріти значну кількість трактувань даного терміну, проте майже всі вони у своїй основі опираються на тлумачення потенціалу підприємства, яке подається Радянським енциклопедичним словником як “сукупність показників або чинників, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, здібності, ресурси та інші виробничі резерви, які можуть бути використані в економічній діяльності” [139, с. 1058].

Вітчизняні та зарубіжні науковці при визначенні потенціалу підприємства акцентують увагу на тих чи інших складових, що формують його структуру. Так, українські вчені О. О. Гетьман і В. М. Шаповал виокремлюють такі елементи потенціалу підприємства як технічна складова, технологічна складова, інжинірингова складова, менеджмент і ресурсна складова [26].

Російські науковці [109, с. 133] подають наступну модель потенціалу підприємства, згідно з якою потенціал формують:

– наявні обсяги і якість ресурсів (чисельність зайнятих, основні виробничі і невиробничі фонди, оборотні фонди і матеріальні запаси, фінанси і нематеріальні ресурси – патенти, ліцензії, інформація, технологія);

– здатність персоналу до створення продукції (його освітній, кваліфікаційний, психофізіологічний і мотиваційний потенціал);

– здатність менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства, тобто підготовка, талант і професійні якості менеджерів, їх вміння створювати і оновлювати організаційні структури підприємства;

– інноваційні здібності (здатність підприємства до оновлення виробництва, зміни технології та інших інновацій);

– інформаційні здібності, тобто здатність обробляти і синтезувати інформацію для її подальшого використання у виробництві;

– фінансові здібності (кредитоспроможність підприємства, рівень його внутрішньої та зовнішньої заборгованості).

На думку А. Е. Воронкової потенціал підприємства формує низка різноплощинних взаємопов'язаних складових, а саме [22, с.105-106]:

1. Виробничо-фінансові можливості підприємства, зокрема виробничий, фінансовий і комунікаційний потенціали.

2. Інтелектуальні можливості підприємства, основу яких складають інноваційний, управлінський і маркетинговий потенціали.

3. Трудові можливості підприємства (трудовий і мотиваційний потенціал).

Незважаючи на багатоаспектність підходів до визначення складових потенціалу підприємства, базовим, фундаментальним і найбільш вагомим його структуроутворюючим елементом залишається виробничий потенціал, який виступає найважливішою первинною ланкою, на яку орієнтується підприємство при виборі стратегії власного розвитку і програми поточної діяльності.

Як стверджує Н. І. Сарай, виробничий потенціал підприємства – це його можливості щодо виготовлення продукції певного

асортименту, номенклатури, якості в потрібній споживачам кількості, а його елементами можна вважати всі ресурси, які будь-яким чином пов'язані з функціонуванням та розвитком підприємства [134, с. 101]. Дослідник А. Я. Берсуцький визначає виробничий потенціал як “ресурси підприємства, їх кількісні параметри та якісні характеристики, що визначають максимальну можливість виробництва продукції заданої номенклатури у відповідний період часу” [8, с. 65].

Найважливішим елементом виробничого потенціалу підприємства О. О. Гетьман і В. М. Шаповал вважають ресурсну складову, яка включає розгалужену структуру використовуваних у виробничому процесі взаємопов'язаних між собою ресурсів: капітальних, трудових, матеріально-сировинних та інтелектуальних [26]. Зрозуміло, що оптимальне і раціональне поєднання цих ресурсів у виробничому процесі виступає, власне, матеріальним втіленням виробничої програми підприємства, що у свою чергу дозволяє йому зайняти певний цільовий сегмент на ринку власної продукції.

Ринковий (маркетинговий) потенціал підприємства є відносно новою економічною категорією, а у визначенні її сутності і структури спостерігаються значні розходження. Так, у [83, с. 231] ринковий потенціал підприємства являє собою “можливості, що виникають у системі взаємовідносин підприємства і ринку, можуть бути використані для досягнення певних цілей у процесі реалізації бізнесу”. Науковець А. Я. Берсуцький під ринковим потенціалом розуміє “ресурсні можливості підприємства, інноваційну і інформаційну привабливість, ефективність організаційної структури управління” [8, с. 66]. При цьому мова йде про можливості використання потенціалу підприємства в умовах ринку, тобто залежно від стану зовнішнього оточення і поведінки підприємства в конкурентній боротьбі [8, с. 66].

Вчена Т. О. Зайчук трактує ринковий потенціал як “прогнозовану величину можливого обсягу продаж за умови реалізації товару всім без винятку потенційним споживачам у максимальному обсязі” [43, с. 97]. Автор визначає також поняття “абсолютного ринкового

потенціалу”, під яким розуміє “верхню межу попиту за певний період часу, розрахунок якої базується на припущенні, що всі потенційні споживачі будуть вибирати виключно конкретний товар і споживати його по максимуму”, хоч і вважає його дещо гіпотетичним [43, с. 98].

Інша група науковців виокремлюють поняття “маркетинговий потенціал підприємства”, хоча, на наш погляд, воно є тотожним поняттю “ринковий потенціал”. Так, вчені Н. Рожко і О. Бурліцька під маркетинговим потенціалом розуміють “сукупність внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди” [111, с. 61]. А також, що “маркетинговий потенціал – це сукупна можливість маркетингової системи (підприємства) забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, економічну і соціальну кон’юнктуру його товару або послуги на ринку завдяки плануванню і проведенню ефективних маркетингових заходів в області дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики, а також організації стратегічного планування і контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку” [111, с. 61].

Українські науковці Л. В. Балабанова і Р. В. Мажинський. [5, с. 28] стверджують, що комплексний маркетинговий потенціал являє собою сукупний потенціал маркетингових ресурсів (потенціал маркетингового персоналу, матеріальні, фінансові, інформаційні, інноваційні і часові ресурси маркетингу) та сукупний потенціал маркетингових зусиль підприємства (потенціал маркетингової інформаційної системи, потенціал маркетингових досліджень, потенціал програмування маркетингу, потенціал маркетингового інструментарію, товарний, ціновий, збутовий і комунікаційний потенціал, потенціал контролю маркетингу і потенціал управління ризиками), ефективне використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей підприємства.

Аналіз наукових джерел показує, що більшість авторів при трактуванні поняття виробничого потенціалу підприємства беруть за основу ресурсний підхід, визначаючи його як сукупність ресурсів, якими володіє підприємство для здійснення виробничої діяльності,

при цьому практично ігнорують таку важливу сьогодні маркетингову складову. А при визначенні ринкового (маркетингового) потенціалу підприємства навпаки домінує цільовий підхід, в більшості визначень простежується акцент на імовірних економічних вигодах, які може отримати підприємство внаслідок реалізації ринкових можливостей.

Цілком очевидно, що володіння певною сукупністю виробничих засобів, їх ефективне використання й поєднання в господарському процесі з урахуванням ефекту синергії дозволяє підприємству отримати певний економічний результат у вигляді номенклатурно-асортиментного ряду готової продукції. Разом з тим тільки ринок здатен об'єктивно оцінити виробничі зусилля підприємства, які можуть або виявитися доцільними, або ж не отримати ринкового визнання. Тому перш ніж говорити про виробничий потенціал підприємства, необхідно оцінити його ринкові перспективи, а вже потім співставляти їх з наявними виробничими ресурсами.

Саме тому в аспекті стратегічного та поточного планування виробничої діяльності підприємства необхідним є визначення категорії виробничо-маркетингового потенціалу, яка з одного боку характеризує наявні ресурсні можливості підприємства щодо виконання виробничих завдань, а з іншого – окреслює передумови практичної реалізації ресурсного потенціалу підприємства в існуючому ринковому середовищі в режимі реального часу. Іншими словами, виробничо-маркетинговий потенціал підприємства – це система взаємопов'язаних, інтегрованих в єдине ціле явних і прихованих виробничих ресурсів і ринкових можливостей підприємства, спрямованих на забезпечення його ефективного функціонування в умовах сучасного ринку [130, с. 181-182].

Структурно виробничо-маркетинговий потенціал “лежить” на перетині виробничого та маркетингового потенціалу підприємства (див. рис. 4.1) [130, с. 182].





Рис. 4.1. Модель виробничо-маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: власна розробка авторів.

З однієї сторони виробничо-маркетинговий потенціал охоплює виробничі можливості, якими володіє підприємство і які (що особливо важливо!) можуть бути практично реалізовані ним в даний момент в умовах існуючої ринкової ситуації. Адже якщо виробничий потенціал підприємства з виготовлення продукції значно перевищує величину його потенційного цільового ринкового сегменту, на якому дана продукція може бути реалізована, рівень завантаження виробничих потужностей підприємства буде низьким, а отже, частина його ресурсного потенціалу залишається незадіяною, через що не може входити до складу виробничо-маркетингового потенціалу. Тобто тут можливі дві ситуації [130, с. 182]:

– **ситуація перша:** якщо величина цільового ринкового сегменту підприємства є доволі значною і дозволяє йому виготовити й реалізувати такий обсяг продукції, який дорівнює або й перевищує величину його виробничих потужностей, тоді **весь виробничий потенціал підприємства повністю входить до складу його виробничо-маркетингового потенціалу;**

– **ситуація друга:** якщо розмір ринкового попиту на продукцію незначний і ймовірний обсяг реалізації продукції підприємства на власному ринковому сегменті не забезпечує 100%-го завантаження виробничих потужностей, **до складу виробничо-маркетингового потенціалу підприємства увійде тільки та його частина, яка в плановому періоді буде задіяна в процесі виготовлення продукції.** Відповідно ті ресурси, якими володіє підприємство, але з огляду на

ринкові обставини, не використовує в господарській діяльності, не можуть бути віднесені до виробничо-маркетингового потенціалу.

В той же час ринковий (маркетинговий) потенціал підприємства теж має свої межі. З одного боку він визначає максимально можливий обсяг продукції, який може бути реалізований підприємством на ринку протягом визначеного періоду за умови повного задоволення потреби всіх потенційних споживачів у даному товарі. З іншої сторони потенційні ринкові можливості підприємства все ж обмежуються величиною його ресурсного (виробничого) потенціалу, який може бути недостатнім для практичної реалізації підприємством власних ринкових можливостей і перспектив. Тобто тут також можливі два варіанти [130, с. 183]:

– **варіант 1:** якщо при максимізації маркетингових зусиль підприємства величина його ринкового потенціалу все ж залишається занадто низькою для повного завантаження виробничих потужностей (тобто виробничий потенціал підприємства перевищує його ринкові можливості), мова йде про *повне використання маркетингового потенціалу підприємства, а отже він в повному обсязі входить до складу його виробничо-маркетингового потенціалу;*

– **варіант 2:** якщо величина ринкового потенціалу підприємства є доволі значною і навіть при повному використанні наявних та потенційних ресурсних можливостей на ринку все ж залишається певна частина незадоволеного попиту на продукцію підприємства, *до складу його виробничо-маркетингового потенціалу ввійде тільки та частка ринкового потенціалу, яка може бути реалізована підприємством протягом визначеного періоду.*

Виробничо-маркетинговий потенціал підприємства динамічний, а тому розглядаючи його в часовому інтервалі, можна виокремити:

– оперативний виробничо-маркетинговий потенціал, який характеризує величину наявних ресурсних та ринкових передумов, що забезпечують випуск продукції згідно укладеного “портфеля” договорів зі споживачами і поточної річної виробничої програми;

– стратегічний виробничо-маркетинговий потенціал, що відбиває здатність підприємства забезпечити реалізацію власної виробничої

стратегії у тривалому періоді з урахуванням ринкових перспектив, а також маркетингових і ресурсних програм розвитку підприємства.

Аналіз наукової економічної літератури засвідчує відсутність однозначного підходу не лише до трактування понять “виробничий потенціал” і “маркетинговий потенціал”, а й до переліку складових елементів, які формують структуру кожного виду потенціалу підприємства. Разом з тим опрацювання наукових джерел з урахуванням того, що ми вкладаємо в зміст поняття “виробничо-маркетинговий потенціал підприємства” дозволило нам сформулювати власне бачення його структури, яке передбачає виокремлення виробничої та маркетингової складових (див. рис. 4.2) [130, с. 184].

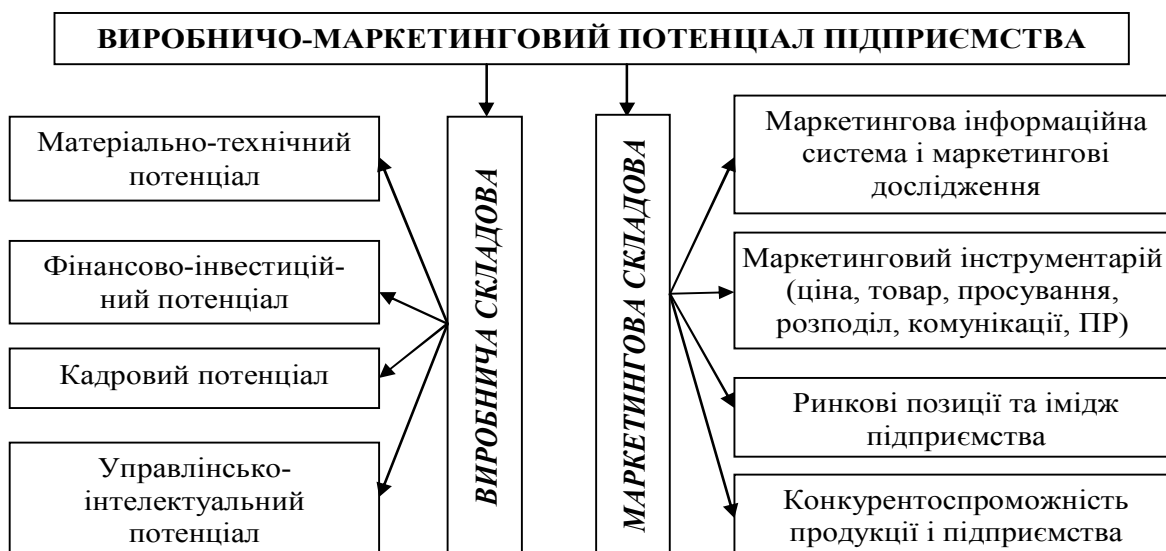


Рис. 4.2. Структура виробничо-маркетингового потенціалу

*Джерело: власна розробка авторів.*

Оскільки виробничий потенціал створює фундаментальну базу для функціонування й розвитку будь-якого підприємства, виробничу складову його виробничо-маркетингового потенціалу (див. рис. 4.2), на наш погляд, формує сукупність економічних ресурсів, які ефективно поєднуючись у виробничому процесі, забезпечують реалізацію підприємством своєї місії та основних цілей. Зокрема, в окремі структурні блоки вважаємо за доцільне виділити:

1. Матеріально-технічний потенціал, який формує техніко-технологічну та матеріальну базу виробництва і включає три основні елементні групи:

– основні фонди (будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти та прилади, інвентар, електронно-обчислювальні засоби і засоби зв'язку);

– технології (набір методів, способів та процесів виробництва);

– оборотні активи (в рамках розгляду виробничо-маркетингового потенціалу до складу оборотних активів насамперед слід віднести виробничі запаси підприємства: сировину, матеріали, паливо, енергію, напівфабрикати і комплектуючі, запасні частини, МШП).

Техніко-технологічна складова виробничо-маркетингового потенціалу характеризує виробничу потужність та технологічний рівень виробництва і передбачає визначення кількісних та якісних характеристик обладнання, ступеня його фізичного й морального зносу, оцінку рівня використання обладнання та виробничих площ, а також резервів зростання виробничого потенціалу підприємства за рахунок технічного переозброєння, вдосконалення, модернізації і реконструкції виробничих потужностей. Потенціал матеріально-сировинних ресурсів визначає можливості підприємства щодо досягнення оптимального співвідношення у сфері забезпечення виробництва сировиною, матеріалами та комплектуючими в площині “якість↔ціна↔швидкість”, що в кінцевому результаті впливає на ефективність виробничого процесу. Тому важливим є налагодження стійких взаємовигідних контактів із надійними постачальниками матеріальних ресурсів і постійний моніторинг ринку сировини й матеріалів з метою пошуку кращих умов постачання.

2. Фінансово-інвестиційний потенціал, який характеризує забезпеченість підприємства власними фінансовими засобами для здійснення економічної діяльності та можливості щодо залучення інвестицій. Основними джерелами власних фінансових ресурсів, що необхідні для розвитку виробничо-маркетингового потенціалу підприємства, є кошти амортизаційного фонду та нерозподілений прибуток. Окрім цього важливо звернути увагу на такі потенційні напрямки залучення інвестицій як збільшення власного капіталу за рахунок додаткової емісії акцій та облігацій, а також залучення

коштів вітчизняних та зарубіжних інвесторів під реалізацію інвестиційних проектів з розширення і розвитку підприємства.

3. Кадровий потенціал, який уособлює кількісні та якісні характеристики трудового колективу підприємства, а саме рівень освіти та кваліфікації працівників, їх професійні здібності та навички, досвід практичної роботи за спеціальністю, вміння вирішувати проблеми, лідерські якості і креативність, підприємницькі й управлінські здібності, “відданість” підприємству, особливості поведінки в нетипових ситуаціях, психометричні характеристики.

Хоча трудові ресурси, на відміну від інших складових потенціалу, не є власністю підприємства, ефективна стратегія управління кадровим потенціалом сприяє зростанню цінності кожного працівника і примножує той результат, який він створює і дає підприємству власною працею.

4. Управлінсько-інтелектуальний потенціал, який є “невидимою”, нематеріальною основою, що сприяє ефективній організації економічних ресурсів підприємства для забезпечення його економічного росту і розвитку, генерування інноваційних ідей та рішень, зростання конкурентоспроможності. В сучасних надзорських конкурентних умовах управлінсько-інтелектуальний потенціал підприємства є найбільш динамічною та прогресивною складовою його виробничо-маркетингового потенціалу, оскільки включає:

- інноваційні ідеї та рішення, наукові розробки, запатентовані винаходи та раціоналізаторські пропозиції, корисні моделі, промислові зразки, ноу-хау;

- сучасне програмне забезпечення, бази даних, інші інформаційні ресурси, що сприяють ефективному управлінню підприємством;

- прогресивні методи та концепції управління персоналом, способи раціональної побудови організаційної структури управління;

- інтелектуальні можливості та креативність менеджерів;

- організаційна культура та психологічний клімат в колективі;

- товарні знаки, торгові марки, фірмові найменування, ділова репутація та позитивний імідж підприємства у свідомості споживачів.

Управлінсько-інтелектуальна складова потенціалу визначає готовність підприємства до реалізації інноваційних рішень в сфері техніко-технологічного забезпечення виробничого процесу, проведення заходів із розробки та впровадження у виробництво нової і вдосконаленої продукції, освоєння нових сегментів ринку, пошуку нових каналів збуту продукції тощо.

Управлінсько-інтелектуальні ресурси – це нематеріальна основа виробничо-маркетингового потенціалу підприємства; часто через неможливість достовірного визначення їхньої вартості та величини отриманих з їх допомогою економічних вигод, вони не можуть бути адекватно відображені в балансі підприємства, проте ефективне використання управлінсько-інтелектуальних можливостей сприяє зростанню ділової репутації і конкурентоспроможності підприємства, формуючи різницю між його ринковою й балансовою вартістю.

Маркетингова складова виробничо-маркетингового потенціалу (див. рис. 4.2) характеризує можливість практичного застосування підприємством власних маркетингових засобів та ресурсів, які сприяють підвищенню ефективності його маркетингової діяльності, покращенню ринкових позицій та іміджу, зростанню обсягів продажу і ринкової частки. З огляду на це до складу маркетингової складової виробничо-маркетингового потенціалу підприємства вважаємо за доцільне віднести систему маркетингової інформації, маркетингові дослідження, маркетинговий інструментарій, ринкові позиції й імідж підприємства, конкурентоспроможність підприємства та продукції.

Значення маркетингової складової потенціалу підприємства полягає в тому, що вона забезпечує йому стійкі конкурентні переваги, сприяє обізнаності споживачів про особливості й характер діяльності підприємства, гарантує формування вигідного портфеля замовлень, зростання лояльності з боку існуючих і потенційних клієнтів, отримання максимального прибутку. У процесі діагностики маркетингового потенціалу слід звернути увагу на організаційну побудову маркетингової служби та процес виконання маркетингових функцій, структуру товарного асортименту, наявність торгових марок, якість і ринкове визнання продукції, рівень задоволення

потреб споживачів, цінову та збутову політику, рекламну концепцію, а також оцінити загальну ефективність маркетингових заходів.

Необхідність аналізу ринкових передумов виробничої діяльності підприємства на перспективу не викликає найменшого сумніву. Зокрема, вчений М. Ф. Гончар стверджує, що управлінські рішення щодо формування виробничої програми підприємства повинні прийматися на основі постійного моніторингу ринків збуту його продукції у галузевому та регіональному розрізах [27, с. 311–312].

Основною метою проведення маркетингового дослідження ринку є формування уявлення про структуру, динаміку й закономірності його розвитку для ефективного обґрунтування виробничої діяльності підприємства, її адаптації до попиту і потреб споживачів; зменшення притаманних ринковоорієнтованій системі господарювання невизначеності та ризику; а також окреслення програми дій в тій чи іншій ринковій ситуації. У процесі діагностики ринкового потенціалу здійснюється аналіз зовнішнього мікро- і макросередовища функціонування підприємства, вивчення існуючих та потенційних споживачів і основних конкурентів, дослідження цінових тенденцій, аналіз особливостей попиту на продукцію підприємства тощо.

Зважаючи на те, що комплексний аналіз стану, особливостей і перспектив розвитку виробничо-маркетингового потенціалу сприяє розробці ефективної стратегії й програми економічної діяльності підприємства, у процесі реалізації якої досягаються його місія та цілі, необхідним є вироблення комплексного методичного підходу до оцінювання виробничо-маркетингового потенціалу підприємства. Моніторинг виробничо-маркетингового потенціалу повинен забезпечити керівників та менеджерів підприємства інформацією про наявність, а також можливості реалізації в просторі та часі його внутрішньовиробничих і ринкових можливостей.

Як свідчить аналіз наукових джерел, найбільш “проблемною ділянкою” в процесі управління потенціалом підприємства є його кількісна оцінка. Хоча дослідженням виробничого і маркетингового потенціалу підприємства займається багато вітчизняних та зарубіжних науковців, на даний момент поки що не існує єдиної

апробованої на практиці методики кількісної оцінки виробничо-маркетингового потенціалу. Так, вченим Є. В. Лапіним запропоновані окремі методичні підходи до формування механізму використання економічного потенціалу підприємства [70]. Серед вчених, які займаються аналізом виробничого потенціалу підприємства, слід відзначити В. Н. Авдєєнка і В. А. Котлова які обґрунтовують методику оцінювання величини виробничого потенціалу підприємства як суми фізичних значень складових елементів [1]. А Н. І. Іванов наголошує на необхідності комплексної оцінки системи показників, які відображають як ефективність виробничого потенціалу загалом, так і його окремих елементів [50].

Вчена Н. І. Сарай [134] пропонує співвідносити величину потенціалу з кінцевими результатами функціонування підприємства, що дає уявлення про ступінь використання виробничих ресурсів і резерви росту ефективності виробництва.

Схема кількісної оцінки ринкового потенціалу підприємства подана провідним російським вченим у сфері дослідження потенціалу Є. В. Поповим [99], за якою ринковий потенціал формується з п'яти рівнів, кожному із яких притаманна система оціночних показників. Автор пропонує проводити чисельну оцінку потенціалу на кожному рівні та всього ринкового потенціалу підприємства з урахуванням вагових коефіцієнтів кожного елементу потенціалу. Недоліком даної методики є її перенасиченість показниками, через що виникають певні труднощі в процесі її практичного використання.

Ефективну методику проведення експрес-аналізу маркетингового потенціалу підприємства пропонують науковці С. В. Безфамільна та А. А. Рожков [9]. В її основі лежить кількісна оцінка масштабів ринку, обсягів продажу, конкуренції, наявного портфеля замовлень та витрат на рекламу, присвоєння кожному з цих показників відповідних коефіцієнтів вагомості й порівняння за певною шкалою. Серед недоліків даної методики варто звернути увагу на невеликий склад оціночних показників (всього п'ять) та надто укрупнену шкалу для оцінки зазначених факторів (всього три позиції: "+1"; "0"; "-1").



Вчені В. П. Баранчєєв і С. Г. Стрижов для оцінки маркетингового потенціалу підприємства пропонують використовувати циклічний, системний та діагностичний підходи [6]. Зокрема, при системному підході інтегральна оцінка потенціалу визначається як сума добутків окремих оцінок потенціалів на їх коефіцієнти значимості. Циклічний підхід полягає у розгляді маркетингового потенціалу підприємства у фазі НДДКР, виробництва, реалізації і споживання. А методика дослідження ринкового потенціалу, запропонована І. П. Мойсеєнком і О. Б. Стефанишин [83], включає аналіз ринкових активів і потенціалу конкурентоспроможності підприємства методами фінансового аналізу, фінансового менеджменту та маркетингу.

Зважаючи на те, що існуючі методико-методологічні підходи до оцінки потенціалу підприємства часто недостатньо розроблені та дискусійні, і зазвичай охоплюють лише певні аспекти потенціалу підприємства (аналізується або виробничий, або ринковий потенціал) важливим завданням в даному напрямку є вдосконалення й розробка методичного інструментарію комплексної оцінки виробничо-маркетингового потенціалу підприємства.

Враховуючи стратегічний характер рішень, на які орієнтується підприємство, оцінку виробничо-маркетингового потенціалу варто проводити на основі його минулої і теперішньої стратегічної позиції з урахуванням особливостей ринкового оточення, а також перспектив та можливостей подальшого розвитку підприємства.

Важливим завданням в рамках розробки методики комплексної оцінки виробничо-маркетингового потенціалу підприємства є формування системи критеріїв і показників, які характеризують стан кожної складової потенціалу (див. табл. 4.1). Зважаючи на необхідність індивідуального підходу до проведення аналізу виробничо-маркетингового потенціалу, перелік запропонованих показників можна розширити або звужити залежно від специфіки й галузевих особливостей досліджуваного підприємства.

### Показники оцінки виробничо-маркетингового потенціалу підприємства та методика їх розрахунку

	Показник, що характеризує складову потенціалу	Методика розрахунку показника
1. Матеріально-технічний потенціал	<b>Величина виробничої потужності підприємства (ВПот)</b>	В перерахунку на основний вид (види) продукції підприємства
	<b>Коефіцієнт фізичного зносу</b> (характеризує ступінь спрацювання основних засобів у процесі їх експлуатації)	$K_{\phi z} = \frac{Z_{\text{сер}}}{\text{ОФпв}_{\text{сер}}}$ де $Z_{\text{сер}}$ – середньорічний знос основних засобів; ОФпв <sub>сер</sub> – середньорічна первісна вартість основних засобів
	<b>Коефіцієнт використання виробничої потужності</b> (характеризує рівень завантаження виробничих потужностей)	$K_{\text{ВП}} = \frac{\text{ОВ}}{\text{ВП}_{\text{сер}}}$ де ВП <sub>сер</sub> – середньорічна виробнича потужність; ОВ – річний обсяг виробництва продукції
	<b>Коефіцієнт морального зносу</b> (питома вага основних засобів, які експлуатуються понад 10 р.)	$K_{\text{МЗ}} = \frac{\text{ОФпв}_{\text{сер}10}}{\text{ОФпв}_{\text{сер}}}$ де ОФпв <sub>сер10</sub> – середньорічна вартість основних засобів, що експлуатуються понад 10 років
	<b>Середній вік основних фондів</b> (характеризує середній термін експлуатації та ступінь старіння основних засобів)	$B_{\text{ОФсер}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ОФпв}_{\text{сер}i} * k_i}{\sum_{i=1}^n \text{ОФпв}_{\text{сер}i}}$ де ОФпв <sub>сер.i</sub> – середньорічна первісна вартість основних фондів i-ої вікової категорії; $k_i$ – вікова категорія основних фондів; i – число вікових категорій, $i = 1 \dots n$ .
1. Матеріально-технічний потенціал	<b>Коефіцієнт прогресивності обладнання</b> (характеризує рівень забезпечення підприємства сучасним обладнанням)	$K_{\text{ПРОГ.ОБЛ.}} = \frac{\text{ОФпв}_{\text{сер}5}}{\text{ОФпв}_{\text{сер}}}$ де ОФпв <sub>сер5</sub> – середньорічна первісна вартість обладнання з терміном експлуатації до 5 років
	<b>Коефіцієнт оновлення</b> (характеризує ступінь оновлення основних засобів та тенденцію щодо їх нагромадження)	$K_{\text{ОН}} = \frac{\text{ОФ}_{\text{ВВ}}}{\text{ОФпв}_{\text{кін}}}$ де ОФ <sub>ВВ</sub> – вартість основних фондів, введених в експлуатацію протягом року; ОФпв <sub>кін</sub> – вартість основних фондів на кін. року
	<b>Коефіцієнт вибуття</b> (відображає темпи виведення з експлуатації застарілого обладнання)	$K_{\text{ВИБ}} = \frac{\text{ОФ}_{\text{ВВВ}}}{\text{ОФпв}_{\text{поч}}}$ де ОФ <sub>ВВВ</sub> – вартість основних фондів, виведених із експлуатації протягом року; ОФпв <sub>поч</sub> – вартість основних фондів на поч. року
	<b>Фондовіддача</b> (річний випуск продукції з одиниці вартості основних фондів)	$\Phi_B = \frac{\text{ОВ}}{\text{ОФпв}_{\text{сер}}}$ де ОВ – річний обсяг виготовленої продукції

Продовження таблиці 4.1.

	<b>Рентабельність основних засобів</b> (відображає розмір прибутку на одиницю вартості основних фондів)	$P_{OЗ} = \frac{\Pi}{OФнв_{сер}}$ де $\Pi$ – розмір річний прибутку підприємства
	<b>Коефіцієнт оборотності оборотних засобів</b> (показує, скільки оборотів здійснять оборотні засоби протягом року)	$K_{OB} = \frac{ЧД_{рп}}{OЗ_{сер}}$ де $ЧД_{рп}$ – чистий дохід від реалізації продукції; $OЗ_{сер}$ – середній залишок оборотних засобів
	<b>Час (період) обороту</b> (показує тривалість у днях одного обороту оборотних засобів)	$Ч_{OB} = \frac{T}{K_{OB}}$ де $T$ – період, за який визначається оборотність
	<b>Матеріаловіддача</b> (характеризує вихід продукції на 1 грн. матеріальних ресурсів)	$M_B = \frac{OB}{MB}$ де $MB$ – розмір матеріальних витрат
	<b>Питома вага матеріальних витрат у собівартості виготовленої продукції</b>	$ПВ_M = \frac{MB}{CB_{ВП}} * 100\%$ , де $CB_{ВП}$ – собівартість виготовленої продукції.
	<b>Коефіцієнт оновлення продукції</b> (відображає інтенсивність оновлення товарного асортименту)	$K_{OH.п.} = \frac{OB_H}{OB}$ , де $OB_H$ – обсяг виробництва нової продукції.
	<b>Величина чистого та нерозподіленого прибутку в поточному році</b>	Зі звітності підприємства
	<b>Рентабельність продукції</b> (показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. собівартості реалізованої продукції)	$R_{np} = \frac{\Pi_{од}}{Cв} * 100\%$ де $\Pi_{од}$ прибуток від операційної діяльності; $Cв$ – повна собівартість реалізованої продукції
2. Фінансово-інвестиційний потенціал	<b>Рентабельність виробництва</b> (показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. вартості основних і оборотних фондів підприємства)	$R_B = \frac{\Pi_ч}{(S_{сер} + S_{ноз})} * 100\%$ де $\Pi_ч$ – чистий прибуток підприємства; $S_{сер}$ – середньорічна вартість основних фондів; $S_{ноз}$ – середньорічна вартість оборотних засобів
	<b>Рентабельність ресурсів (активів)</b> (показує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства)	$R_A = \frac{\Pi_ч}{A_{сер}} * 100\%$ де $A$ – середня вартість активів підприємства
	<b>Рентабельність власного капіталу</b> (показує скільки чистого прибутку припадає на кожну гривню власних засобів підприємства)	$K_{РВК} = \frac{\Pi_ч}{BK_{сер}} * 100\%$ де $BK_{сер}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства
	<b>Величина амортизаційного фонду підприємства (АФ)</b>	Зі звітності підприємства
	<b>Коефіцієнт автономії</b> (характеризує частку власних засобів у вартості майна підприємства)	$K_{авт} = \frac{BK_{сер}}{A_{сер}}$

Продовження таблиці 4.1.

	<b>Коефіцієнт загальної ліквідності</b> (характеризує здатність підприємства погасити свої короткотермінові зобов'язання за умови реалізації ним ліквідних активів)	$K_{зл} = \frac{OA_{сер}}{ПЗ_{сер}}$ де $OA_{сер}$ – середньорічна вартість оборотних активів підприємства; $ПЗ_{сер}$ – середньорічна вартість поточних зобов'язань підприємства
	<b>Коефіцієнт позичкових коштів</b> (показує питому вагу залучених підприємством засобів у загальній вартості майна)	$K_{ПК} = \frac{ПК_{сер}}{A_{сер}}$ де $ПК_{сер}$ – сер.річна вартість позичкових коштів
	<b>Коефіцієнт співвідношення позиченого і власного капіталу</b> (показує залежність підприємства від зовнішніх позик)	$K_{СПВ} = \frac{ПК_{сер}}{BK_{сер}}$
	<b>Коефіцієнт покриття інвестицій</b> (показує питому вагу власних коштів і довготермінових позик у вартості майна)	$K_{III} = \frac{BK_{сер} + ДЗ_{сер}}{A_{сер}}$ де $ДЗ_{сер}$ – середньорічна вартість довгострокових зобов'язань підприємства
3. Кадровий потенціал	<b>Коефіцієнт керованості</b> (відображає питому вагу управлінського персоналу в загальній чисельності працівників підприємства)	$K_{КЕР} = \frac{Ч_{УП}}{Ч_3}$ де $Ч_{УП}$ – чисельність управлінського персоналу; $Ч_3$ – загальна чисельність персоналу
	<b>Коефіцієнт підвищення кваліфікації</b> (відображає питому вагу працівників, які підвищували кваліфікацію)	$K_{ПК} = \frac{Ч_{ПК}}{Ч_3}$ де $Ч_{ПК}$ – чисельність працівників, які підвищували кваліфікацію у звітному році; $Ч_3$ – загальна чисельність персоналу
3. Кадровий потенціал	<b>Коефіцієнт фаховості управлінського персоналу</b> (відображає питому вагу управлінців з вищою освітою в загальній чисельності управлінського персоналу)	$K_{ФУП} = \frac{Ч_{УП.ВО}}{Ч_{УП}}$ де $Ч_{УП.ВО}$ – кількість управлінців з вищою освітою; де $Ч_{УП}$ – загальна чисельність управлінського персоналу (керівників, спеціалістів, службовців)
	<b>Середній вік персоналу</b>	$V_{Псер} = \frac{\sum_{i=1}^n Ч_{Ki} * K_i}{\sum_{i=1}^n Ч_{Ki}}$ де $Ч_{Ki}$ – чисельність персоналу i-ої вікової категорії; $K_i$ – вікова категорія персоналу; i – число вікових категорій, $i = 1 \dots n$ .
	<b>Продуктивність праці</b> (показує співвідношення між обсягом продукції та трудовими витратами на її виробництво)	$П_{П} = \frac{OB}{Ч_{П}}$ де $Ч_{П}$ – чисельність працівників підприємства

Продовження таблиці 4.1.

	<p><b>Коефіцієнт “відданості” персоналу</b> (відображає ступінь “відданості” працівників підприємству, на якому вони працюють, іншими словами, це середній стаж роботи працівників)</p>	$K_{ВП} = \frac{\sum_{i=1}^n Ч_{СРi} * ср_i}{\sum_{i=1}^n Ч_{СРi}}$ <p>де <math>Ч_{СРi}</math> – чисельність працівників зі стажем роботи <math>i</math>-ої категорії;  <math>ср_i</math> – категорія стажу роботи на підприємстві;  <math>i</math> – число вікових категорій, <math>i = 1 \dots n</math>.</p>
Управлінсько-інтелектуальний потенціал	<p><b>Частка витрат на НДДКР</b> (характеризує рівень фінансування науково-дослідної діяльності підприємства)</p>	$КФ_{НДДКР} = \frac{В_{НДДКР}}{В_{ЗАГ}}$ <p>де <math>В_{НДДКР}</math> – розмір витрат підприємства на НДДКР у поточному періоді;  <math>В_{ЗАГ}</math> – загальна величина витрат підприємства</p>
	<p><b>Кваліфікація науково-дослідного персоналу</b> (відображає питому вагу працівників з науковими ступеннями)</p>	$К_{НДП} = \frac{Ч_{НДП.НС}}{Ч_{НДП}}$ <p>де <math>Ч_{НДП.НС}</math> – кількість працівників з науковим ступенем;  де <math>Ч_{УП}</math> – загальна чисельність науково-дослідного персоналу</p>
	<p><b>Рівень забезпечення науково-дослідним та комп’ютерним обладнанням</b> (відображає питому вагу науково-дослідного і комп’ютерного обладнання підприємства)</p>	$К_{з.ндко} = \frac{В_{ндко}}{В_{оф}}$ <p>де <math>В_{ндко}</math> – вартість науково-дослідного та комп’ютерного обладнання;  <math>В_{оф}</math> – вартість основних фондів підприємства</p>
	<p><b>Кількість і вартість проданих та придбаних ліцензій (Л)</b></p>	<p>Зі звітності підприємства</p>
	<p><b>Кількість зареєстрованих патентів (ЗП)</b></p>	<p>Зі звітності підприємства</p>
	<p><b>Кількість незапатентованих об’єктів інтелектуальної власності (НЗП)</b></p>	<p>Зі звітності підприємства</p>
	<p><b>Розмір витрат на НДДКР в поточному періоді (<math>В_{НДДКР}</math>)</b></p>	<p>Зі звітності підприємства</p>
	<p><b>Рівень освоєння сучасних концепцій управління (СКУ)</b></p>	<p>Якісний показник (зростає чи знижується)</p>
	<p><b>Рівень міжорганізаційної і міжфункціональної співпраці працівників (РММС)</b></p>	<p>Якісний показник (зростає чи знижується)</p>
	<p><b>Ефективність організаційної системи управління (ЕОСУ)</b></p>	<p>Якісний показник (зростає чи знижується)</p>
	<p><b>Стан психологічного клімату в колективі (ПК)</b></p>	<p>Якісний показник (зростає чи знижується)</p>
	<p><b>Ефективність системи мотивації на підприємстві</b></p>	$E_{МС} = \frac{\Delta ПП}{\Delta B_M}$ <p>де <math>\Delta ПП</math> – приріст продуктивності праці;  <math>\Delta B_M</math> – приріст витрат на мотивацію персоналу</p>

Продовження таблиці 4.1.

Маркетинговий потенціал	<b>Частка ринку підприємства в галузі</b>	$ЧР = \frac{ОР_{підпр}}{ОР_{гал}}$ де $ОР_{підпр}$ – обсяг реалізації підприємства; $ОР_{гал}$ – обсяг реалізації продукції галузі
	<b>Коефіцієнт затоварення</b>	$K_{ЗАГ} = \frac{\Delta ЗГП}{ОР}$ де $\Delta ЗГП$ – зміна залишків готової продукції; $ОР$ – обсяг реалізації продукції підприємства
	<b>Рентабельність витрат на маркетинг</b>	$R_{МВ} = \frac{П_{Реал}}{В_{марк}}$ де $П_{реал}$ – прибуток від реалізації продукції; $В_{марк}$ – обсяг витрат на маркетинг
	<b>Питома вага маркетингового персоналу</b>	$ПВ_{МП} = \frac{Ч_{МП}}{Ч_{ЗАГ}}$ де $Ч_{МП}$ – чисельність маркетингового персоналу $Ч_{ЗАГ}$ – загальна чисельність всього персоналу
	<b>Питома вага витрат на маркетинговий персонал</b>	$ПВ_{МВ} = \frac{ЗП_{МП}}{ФОП_{ЗАГ}}$ де $ЗП_{МП}$ – зарплата маркетингового персоналу $ФОП_{ЗАГ}$ – фонд оплати праці на підприємстві

Джерело: власна розробка авторів.

Розрахунок вищеподаних показників відіграє важливу роль у процесі оцінки економічної діяльності підприємства й аналізу його виробничо-маркетингового потенціалу, адже з однієї сторони вони виступають основними індикаторами зміни ефективності виробничої діяльності, а з іншої – вказують на додаткові резерви зростання обсягів виробництва та збуту продукції. Справді, в умовах високого рівня завантаження виробничих потужностей підприємства зростання ефективності використання ним власного виробничо-маркетингового потенціалу, а саме підвищення якості трудових ресурсів, раціональне використання робочого часу, ліквідація непродуктивних простоїв обладнання, введення в дію нового устаткування та ефективніше використання матеріальних ресурсів тощо, значною мірою сприяє зростанню обсягів виготовлення та реалізації продукції. Проте якщо виробничі потужності завантажені не повністю, то зниження фондодій матеріаловіддачі, зменшення кількості працівників і продуктивності праці є прямими наслідками спаду виробництва. Відповідно причинами невиконання плану виробництва й зниження ефективності

використання виробничо-маркетингового потенціалу підприємства є недоліки процесу планування, недостатнє вивчення ринку і прогнозування майбутнього попиту, а також скорочення обсягів замовлень і зростання кількості розірваних контрактів на постачання продукції з ініціативи замовників, які не володіють достатніми фінансовими ресурсами для виконання взятих на себе зобов'язань.

Отже, залежно від значення того чи іншого, поданого в таблиці 4.1, показника й тенденції його зміни протягом аналізованого періоду можна робити висновки про вплив цього показника на стан і ефективність використання виробничо-маркетингового потенціалу конкретного підприємства (див. табл. 4.2). Так, як видно з табл. 4.2, зростання рівня завантаження виробничої потужності (ВП↑) засвідчує підвищення ефективності використання виробничо-маркетингового потенціалу підприємства і навпаки.

Слід зазначити, що розрахунок поданих у табл. 4.1-4.2 показників дозволяє оцінити поточний стан певної складової виробничо-маркетингового потенціалу підприємства, що з точки зору досягнення поставлених цілей та завдань такого аналізу є не зовсім доречним. Адже менеджеру, який аналізує виробничо-маркетинговий потенціал підприємства, важливо бачити не лише фактичний стан речей (хоч це теж важливо), а прослідкувати динаміку чи тенденцію, або ж мати змогу порівняти власне підприємство з кращим зразком (еталоном).

Таблиця 4.2

### Аналіз показників оцінки виробничо-маркетингового потенціалу підприємства\*

Показник	Умовне позначення	Тенденція зміни показника, яка свідчить про ефективності використання виробничо-маркетингового потенціалу підприємства	
		підвищення	зниження
<b>Показники оцінки матеріально-технічного потенціалу</b>			
<i>Виробнича потужність підприємства</i>	ВПот	ВП ↑	ВП ↓
<i>Коефіцієнт використання виробничої потужності</i>	К <sub>ВП</sub>	К <sub>ВП</sub> ↑	К <sub>ВП</sub> ↓
<i>Коефіцієнт фізичного зносу</i>	К <sub>ФЗ</sub>	К <sub>ФЗ</sub> ↓	К <sub>ФЗ</sub> ↑
<i>Коефіцієнт морального зносу</i>	К <sub>МЗ</sub>	К <sub>МЗ</sub> ↓	К <sub>МЗ</sub> ↑
<i>Середній вік основних фондів</i>	В <sub>ОФ СЕР</sub>	В <sub>ОФ СЕР</sub> ↓	В <sub>ОФ СЕР</sub> ↑
<i>Коефіцієнт прогресивності обладнання</i>	К <sub>ПРОГ ОБЛ</sub>	К <sub>ПРОГ ОБЛ</sub> ↑	К <sub>ПРОГ ОБЛ</sub> ↓
<i>Коефіцієнт оновлення</i>	К <sub>ОН</sub>	К <sub>ОН</sub> ↑	К <sub>ОН</sub> ↓
<i>Коефіцієнт вибуття</i>	К <sub>ВИБ</sub>	К <sub>ВИБ</sub> ↓	К <sub>ВИБ</sub> ↑
<i>Фондовіддача</i>	Ф <sub>В</sub>	Ф <sub>В</sub> ↑	Ф <sub>В</sub> ↓

## Продовження таблиці 4.2.

<i>Рентабельність основних засобів</i>	$P_{OЗ}$	$P_{OЗ} \uparrow$	$P_{OЗ} \downarrow$
<i>Коефіцієнт оборотності</i>	$K_{OБ}$	$K_{OБ} \uparrow$	$K_{OБ} \downarrow$
<i>Час (період) обороту</i>	$\text{Ч}_{OБ}$	$\text{Ч}_{OБ} \downarrow$	$\text{Ч}_{OБ} \uparrow$
<i>Матеріаловіддача продукції</i>	$M_B$	$M_B \uparrow$	$M_B \downarrow$
<i>Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції</i>	$P_{BМ}$	$P_{BМ} \downarrow$	$P_{BМ} \uparrow$
<i>Коефіцієнт оновлення продукції</i>	$K_{OН ПР}$	$K_{OН ПР} \uparrow$	$K_{OН ПР} \downarrow$
<b>Показники оцінки фінансово-інвестиційного потенціалу</b>			
<i>Величина чистого та нерозподіленого прибутку в поточному році</i>	ЧП, НП	ЧП $\uparrow$ , НП $\uparrow$	ЧП $\downarrow$ , НП $\downarrow$
<i>Рентабельність продукції</i>	$R_{ПР}$	$R_{ПР} \uparrow$	$R_{ПР} \downarrow$
<i>Рентабельність виробництва</i>	$R_B$	$R_B \uparrow$	$R_B \downarrow$
<i>Рентабельність ресурсів (активів)</i>	$R_A$	$R_A \uparrow$	$R_A \downarrow$
<i>Рентабельність власного капіталу</i>	$K_{РВК}$	$K_{РВК} \uparrow$	$K_{РВК} \downarrow$
<i>Величина амортизаційного фонду</i>	АФ	АФ $\uparrow$	АФ $\downarrow$
<i>Коефіцієнт загальної ліквідності</i>	$K_{ЗЛ}$	$K_{ЗЛ} > 1,0$ ; $K_{ЗЛ} \uparrow$	$K_{ЗЛ} < 1,0$ ; $K_{ЗЛ} \downarrow$
<i>Коефіцієнт автономії</i>	$K_{АВТ}$	$K_{АВТ} > 0,5$ ; $K_{АВТ} \uparrow$	$K_{АВТ} < 0,5$ ; $K_{АВТ} \downarrow$
<i>Коефіцієнт позичкових коштів</i>	$K_{ПК}$	$K_{ПК} < 1,0 \dots 0,5$ ; $K_{ПК} \downarrow$	$K_{ПК} > 1,0$ ; $K_{ПК} \uparrow$
<i>Коефіцієнт співвідношення позиченого і власного капіталу</i>	$K_{СПВ}$	$K_{СПВ} < 1,0$ ; $K_{СПВ} \downarrow$	$K_{СПВ} > 1,0$ ; $K_{СПВ} \uparrow$
<i>Коефіцієнт покриття інвестицій</i>	$K_{ПІ}$	$K_{ПІ} \uparrow$	$K_{ПІ} \downarrow$
<b>Показники оцінки кадрового потенціалу</b>			
<i>Коефіцієнт керованості</i>	$K_{КЕР}$	$K_{КЕР} \approx 0,1-0,3$	$0,1 > K_{КЕР} > 0,3$
<i>Коефіцієнт фаховості управлінського персоналу</i>	$K_{ФУП}$	$K_{ФУП} \uparrow$	$K_{ФУП} \downarrow$
<i>Коефіцієнт підвищення кваліфікації</i>	$K_{ПК}$	$K_{ПК} \uparrow$	$K_{ПК} \downarrow$
<i>Середній вік персоналу</i>	$B_{Псер}$	$B_{Псер} \approx 30-45$ р.	$30$ р. $> B_{Псер} > 45$ р.
<i>Коефіцієнт "відданості" персоналу</i>	$K_{ВП}$	$K_{ВП} \uparrow$	$K_{ВП} \downarrow$
<i>Продуктивність праці</i>	$\Pi_P$	$\Pi_P \uparrow$	$\Pi_P \downarrow$
<b>Показники оцінки управлінсько-інтелектуального потенціалу</b>			
<i>Рівень забезпечення науково-дослідним та комп'ютерним обладнанням</i>	$K_{З.НДКО}$	$K_{З.НДКО} \uparrow$	$K_{З.НДКО} \downarrow$
<i>Кількість і вартість проданих та придбаних ліцензій</i>	Л	Л $\uparrow$	Л $\downarrow$
<i>Кількість зареєстрованих патентів</i>	ЗП	ЗП $\uparrow$	ЗП $\downarrow$
<i>Кількість незапатентованих об'єктів інтелектуальної власності</i>	НЗП	НЗП $\uparrow$	НЗП $\downarrow$
<i>Розмір витрат на НДДКР</i>	$B_{НДДКР}$	$B_{НДДКР} \uparrow$	$B_{НДДКР} \downarrow$
<i>Рівень освоєння сучасних концепцій управління</i>	СКУ	СКУ $\uparrow$	СКУ $\downarrow$
<i>Рівень міжорганізаційної і міжфункціональної співпраці працівників</i>	РММС	РММС $\uparrow$	РММС $\downarrow$
<i>Ефективність організаційної системи управління</i>	ЕОСУ	ЕОСУ $\uparrow$	ЕОСУ $\downarrow$
<i>Психологічний клімат в колективі</i>	ПК	ПК $\uparrow$	ПК $\downarrow$
<b>Показники оцінки маркетингового потенціалу</b>			
<i>Частка ринку підприємства в галузі</i>	ЧР	ЧР $\uparrow$	ЧР $\downarrow$
<i>Коефіцієнт затоварення</i>	$K_{ЗАТ}$	$K_{ЗАТ} \downarrow$	$K_{ЗАТ} \uparrow$
<i>Рентабельність витрат на маркетинг</i>	$R_{МВ}$	$R_{МВ} \uparrow$	$R_{МВ} \downarrow$
<i>Питома вага маркетинг. персоналу</i>	$P_{ВМП}$	$P_{ВМП} \uparrow$	$P_{ВМП} \downarrow$
<i>Питома вага витрат на маркетинговий персонал</i>	$P_{ВМВ}$	$P_{ВМВ} \downarrow$	$P_{ВМВ} \uparrow$

\*Джерело: власна розробка авторів.



Зважаючи на дані застереження, комплексна оцінка виробничо-маркетингового потенціалу може проводитися в двох аспектах:

– по-перше, як внутрішня оцінка потенціалу з урахуванням динаміки його росту та розвитку в часі (за базу порівняння береться потенціал підприємства за попередній період (рік, два, п'ять років);

– по-друге, як порівняльний аналіз виробничо-маркетингового потенціалу даного підприємства з найкращим підприємством галузі (еталоном) або найближчим конкурентом (залежно від мети аналізу).

При здійсненні внутрішньої оцінки виробничо-маркетингового потенціалу кожен показник порівнюється з аналогічним показником за попередній період, що дозволяє прослідкувати його динаміку:

$$\Delta P = \frac{P_{ЗВ}}{P_{БАЗ}} \quad (4.1)$$

де  $\Delta P$  – приріст аналізованого показника;

$P_{ЗВ}$  – значення показника в звітному (аналізованому) періоді;

$P_{БАЗ}$  – значення показника в базовому (попередньому) періоді.

Для більшості показників якщо  $\Delta P > 1$ , то динаміка показника позитивна, якщо  $\Delta P < 1$ , то навпаки негативна. Виняток становлять показники, для яких позитивною вважається тенденція до зниження (наприклад, витрати, фондомісткість тощо).

При порівнянні виробничо-маркетингового потенціалу підприємства з потенціалом підприємства-конкурента кожен із розрахованих показників порівнюється з аналогічним показником конкурента, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони аналізованого підприємства:

$$\Delta P = \frac{P_{АП}}{P_{КОН}} \quad (4.2)$$

де  $P_{АП}$  – значення показника аналізованого підприємства;

$P_{КОН}$  – значення того ж показника конкурентного підприємства.

Значення показника  $\Delta P > 1$  свідчить про те, що за даним показником підприємство має перевагу перед конкурентом і навпаки, якщо  $\Delta P < 1$ , в даній області перевагу має конкурентне підприємство (виняток становлять ті показники і критерії, для яких позитивною є тенденція до мінімізації).

Загальний стан виробничо-маркетингового потенціалу підприємства можна оцінити за допомогою розрахунку узагальнюючого показника, що передбачає переведення різних за значенням, суттю і методикою розрахунку показників до єдиної бальної системи координат і зважування їх на відповідні коефіцієнти вагомості (у відсотках чи коефіцієнтах).

Таким чином, досліджуючи оціночні показники потенціалу, спеціалісти-дослідники присвоюють кожному з них певне значення в балах (напр. від 1 до 5) так, щоб найкращі (найближчі до еталонних значень) показники отримували найвищу оцінку (5 балів), а найгірші (найбільш віддалей від еталонних значень) – найнижчу (1 бал). Присвоєння оціночним показникам коефіцієнтів вагомості також здійснюється спеціалістами-експертами за принципом важливості кожного показника в оцінці виробничо-маркетингового потенціалу (тобто чим повніше той чи інший показник характеризує відповідну складову потенціалу, тим більший коефіцієнт вагомості йому присвоюється) з розрахунку, що сума всіх коефіцієнтів вагомості має дорівнювати 100% або 1.

Відповідно, загальну величину виробничо-маркетингового потенціалу підприємства можна розрахувати за формулою:

$$ВМП = \sum_{j=1}^m СП_j \quad (4.3)$$

де  $ВМП$  – загальна величина виробничо-маркетингового потенціалу підприємства;

$СП_j$  – величина  $j$ -ої складової виробничо-маркетингової потенціалу, яка розраховується наступним чином:

$$СП_j = \sum_{i=1}^n П_i * K_{Bi} \quad (4.4)$$

де  $П_i$  – значення в балах  $i$ -го показника  $j$ -ої складової виробничо-маркетингового потенціалу підприємства;

$K_{Bi}$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника  $j$ -ої складової виробничо-маркетингового потенціалу підприємства.

Загальна величина виробничо-маркетингового потенціалу ( $ВМП$ ) відображає абсолютну оцінку виробничих та маркетингових можливостей підприємства. Чим вищого значення набуває даний

показник, тим ширшими є ресурсні та ринкові можливості підприємства, тим вищим є потенціал його стратегічного розвитку і тим більшими конкурентними перевагами воно володіє.

В умовах сучасного розвитку ринку неупереджена й об'єктивна оцінка виробничих і ринкових можливостей підприємства – запорука формування ефективних поточної та стратегічної програм його діяльності. Варто також зауважити, що виробничо-маркетинговий потенціал підприємства не є сталою величиною, а його рівень коливається залежно від інтенсивності впровадження у виробничий процес різних техніко-економічних заходів, що в свою чергу впливає на його можливості щодо успішної реалізації виробничої програми і створює передумови для досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Оскільки на даний момент недостатньо розробленим є механізм практичного використання запропонованої методики, а також більш глибокої деталізації потребує алгоритм переведення кількісних і якісних показників потенціалу до бальної системи, подальші наукові дослідження в даному напрямку слід спрямувати на вдосконалення та подальшу розробку прикладних аспектів застосування методики оцінки виробничо-маркетингового потенціалу.

## **4.2. Формування товарно-ринкової стратегії підприємства у процесі виробничого планування**

В сучасних умовах господарювання формування виробничої програми виробничого підприємства тісно пов'язане з однією із найважливіших складових комплексу маркетингу – товарною політикою, тобто діяльністю управлінського персоналу фірми, спрямованою на планування раціональної номенклатури та асортименту продукції з урахуванням існуючої ринкової кон'юнктури та стратегічних цілей підприємства. І якщо товарна політика за своєю суттю є сукупністю методів, засобів, способів, принципів та прийомів планування оптимальної структури товарного асортименту підприємства, то виробнича програма є, власне, практичним втіленням товарної політики фірми “в життя”.

Зважаючи на загалом негативні тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств, що проявляються в скороченні обсягів виробництва і реалізації продукції та значною мірою зумовлені низьким рівнем адаптації їх до мінливих ринкових умов, формування оптимальної виробничої програми на основі ефективної й виваженої товарної стратегії є надзвичайно важливою передумовою досягнення виробничим підприємством ринкового успіху.

Аналіз наукових джерел із досліджуваної проблематики показує, що на даний момент не існує єдиного визначення товарної політики і загальноприйнятої класифікаційної системи товарних стратегій, також не достатньо розробленим є методико-методичне забезпечення процесу обґрунтування й вибору підприємством товарної політики. У свою чергу недосконалість теоретико-методологічного забезпечення та непристосованість до вітчизняних умов господарювання більшості запозичених із зарубіжного досвіду підходів до розробки товарних стратегій обмежують можливості їх практичного застосування на промислових підприємствах нашої держави. А тому необхідними є подальші теоретичні узагальнення і наукові розробки у сфері удосконалення механізму формування товарної політики та вибору товарної стратегії вітчизняними підприємствами виробничої сфери.

Оскільки ефективна товарна політика підприємства є важливою передумовою отримання ним довгострокових конкурентних переваг, необхідним є дослідження та подальший розвиток системи товарно-ринкових стратегій, а також розробка теоретико-методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму вибору підприємством товарно-ринкової стратегії в рамках формування ним виробничої програми.

Як показує практика, на сучасному етапі розвитку вітчизняних промислових підприємств можна спостерігати відсутність комплексного, системного підходу до вибору товарної стратегії та ефективного формування виробничої програми. Протягом доволі тривалого відрізка часу, коли українська економіка розвивалася за командно-адміністративним принципом, домінантним підходом до розробки товарної політики підприємства був “виробничий”, в основі якого лежала орієнтація насамперед на його виробничо-ресурсний потенціал та сформовані традиції виробництва. У свою чергу поступова переорієнтація на ринкові засади потребувала докорінної зміни стилю та механізму управління товарною політикою підприємства. В нових умовах господарювання в основі розробки товарної політики лежить “ринковий” підхід, що ґрунтується на врахуванні вимог і потреб споживачів, прагненні отримати довгострокові конкурентні переваги та своєчасному пристосуванні до змінних умов зовнішнього оточення.

Але як свідчить досвід економічної діяльності в Україні протягом перехідного періоду, далеко не кожному вітчизняному підприємству вдалося легко й безболісно пройти адаптацію до нових ринкових реалій, залишаючись при цьому успішним. Більшість із них, які не зазнали економічного краху, але й не досягли високих результатів, продовжують балансувати між традиційними, усталеними, напрацьованими роками, проте в значній мірі застарілими схемами та сучасною орієнтованою на ринок філософією господарювання. За таких умов необхідним є принципово новий, адаптований до вітчизняних реалій підхід до ведення бізнесу і, зокрема, до вибору товарної стратегії підприємства у процесі виробничого планування,

який, по-перше, був би чітким і зрозумілим для вітчизняних менеджерів та враховував кращі здобутки минулих років у сфері управління підприємством і, по-друге, містив у своїй основі сучасний ринковий підхід до ведення бізнесу [131, с. 246-247].

Як було зазначено вище, в основі формування виробничої програми підприємства лежить той чи інший обраний менеджерами підприємства напрям товарної політики. Проте для того, щоб даний напрям товарної політики і, як наслідок, розроблена та виконана виробнича програма виявилися ефективними та принесли бажані результати, вибору стратегічних орієнтирів підприємства повинно передувати маркетингове дослідження його ринкових можливостей.

На наш погляд, дане маркетингове дослідження повинно проводитися в таких двох основних напрямках [131, с. 247-248]:

1. Дослідження ринку, яке має на меті аналіз динаміки та прогнозування місткості ринкового сегменту підприємства, оцінку потенційних можливостей підприємства щодо виходу на нові ринки збуту, виявлення існуючих ринкових бар'єрів і пошук можливостей їх подолання, постійний моніторинг ринкової кон'юнктури та оцінювання рівня сприятливості зовнішнього оточення.

2. Дослідження товару, зокрема оцінка рівня його новизни, якості й конкурентоспроможності, аналіз відповідності економічних, технічних, експлуатаційних та інших характеристик товару вимогам державних і міжнародних стандартів; аналіз життєвого циклу продукції й необхідності її адаптації до вимог і побажань споживачів; вивчення реакції покупців і конкурентів на зміну ціни товару, умов продажу, рівень сервісу тощо.

Дослідження товару передбачає три аспекти аналізу [131, с. 248]:

- з точки зору виробника: оцінка можливостей підприємства з виготовлення товару в різних модифікаціях і достатній кількості;
- з точки зору споживача: дослідження відповідності споживчих властивостей товару потребам існуючих та потенційних покупців;
- з точки зору конкурентів: здійснення порівняльного аналізу товару досліджуваного підприємства і аналогічних товарів, що виготовляються конкурентами.

Аналіз товару дає змогу підприємству сформувавши ефективний товарний асортимент відповідно до вимог і потреб споживачів, підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, визначити напрямки зростання престижу торгової марки, передбачити дієві способи патентного захисту власних товарів, а також розробити комплекс заходів щодо модернізації продукції та впровадження товарних інновацій. А ретельно здійснене підприємством дослідження ринкового середовища запобігає виникненню фінансових, виробничих, комерційних та інших ризиків, пов'язаних із неправильно сформованим товарним портфелем підприємства.

При плануванні виробничої програми менеджери підприємства, орієнтуючись на результати проведеного дослідження, можуть обрати одну з багатьох можливих, запропонованих вітчизняними та зарубіжними науковцями асортиментних стратегій, які орієнтовані або на ринок, або ж на товар. Зокрема, німецькі вчені Е. Дихтль та Х. Хершген подають такі альтернативні рішення щодо формування продуктового набору виробничої програми підприємства, серед яких **інновація**, тобто введення у виробничу програму тих товарів, які підприємством раніше не виготовлялися; **зняття з виробництва** окремих видів продукції; а також **модифікація** продукції, яка може відбуватися двома способами: а) шляхом диференціації (поява поряд зі “старим” товаром нового з дещо іншими властивостями для виходу на нові ринкові сегменти) та б) варіації (поява замість “старого” товару нового, більш вдосконаленого, який в більшій мірі відповідає потребам споживачів) [36, с. 58].

Існують такі варіанти асортиментної політики підприємства, в основі яких також лежить орієнтація на товар:

- розширення асортименту, тобто включення у виробничу програму додаткових видів чи груп продукції, які можуть бути малопов'язаними або ж зовсім не пов'язаними із основною продукцією підприємства;

- поглиблення асортименту (диференціація), під яким слід розуміти виробництво певних видів товарів у різноманітних модифікаціях, що дозволяє підприємству розширити можливості

збуту та закріпити власні ринкові позиції за рахунок задоволення унікальних, особливих потреб та побажань споживачів;

– обмеження асортименту – це відмова від диференціації та розширення асортименту продукції у зв'язку зі стабілізацією чи скороченням ринкового попиту, або через обмежені можливості виробничого потенціалу підприємства;

– упорядкування асортименту, тобто концентрація зусиль на виготовленні частини існуючого асортименту, що зумовлено особливостями складування чи реалізації продукції, зниженням рівня рентабельності окремих асортиментних позицій або ж коливанням попиту та спадом ринкової кон'юнктури.

Враховуючи ринковий аспект діяльності підприємства, відомий економіст І. Ансофф ще в 50-х рр. ХХ ст. запропонував чотири можливі стратегії розвитку підприємства: стратегія збільшення ринкової частки (старі ринки, старі товари), стратегія розвитку продукту (старі ринки, нові товари), стратегія розробки нових ринків (нові ринки, старі товари) та стратегія диверсифікації (нові ринки, нові товари), які вважаються класичними.

Акцентуючи свою увагу на дослідженні джерел зародження товарних інновацій, відомий вчений-маркетолог Ф. Котлер виділяє наступні підходи до створення нових товарів [64, с. 59]:

– вертикальний підхід, що передбачає пропозицію різноманітних модифікацій базового товару без зміни його сутності та ґрунтується на збереженні фіксованого ринку. Ф. Котлер в рамках вертикального маркетингового підходу описує такі категорії інновацій: новинки, що ґрунтуються на розширенні або скороченні будь-якої базової властивості товару; новинки, які ґрунтуються на зміні розміру; новинки, які ґрунтуються на упаковці; новинки, які ґрунтуються на дизайні; новинки, які ґрунтуються на внесенні доповнень; новинки, які ґрунтуються на зниженні зусиль та ризиків потенційного покупця, пов'язаних з покупкою й використанням товару.

– латеральний підхід, який являє собою принципово новий спосіб створення інновацій шляхом пошуку нових можливостей чи ситуацій



використання товару та виходу за межі традиційних для базових товарів ринків.

Узагальнюючи та підсумовуючи погляди різних авторів на дане питання, ми дійшли висновку, що як товарні стратегії, орієнтовані на ринок, так і стратегії, орієнтовані на товар, насправді тісно пов'язані між собою. А тому в рамках формування виробничої програми підприємства вважаємо за доцільне розглядати їх як єдину систему товарно-ринкових стратегій (рис. 4.3). Проте слід зауважити, що оскільки асортиментні стратегії, на які орієнтуються управлінці в процесі виробничого планування, можуть бути спрямовані або на товар, який виготовлятиме фірма, або ж на ринок, який вона буде освоювати, варто було б окремо виділяти товарно-ринкові стратегії за вектором “підприємство-ринок” і товарно-ринкові стратегії за вектором “підприємство-товар” [131, с. 250].

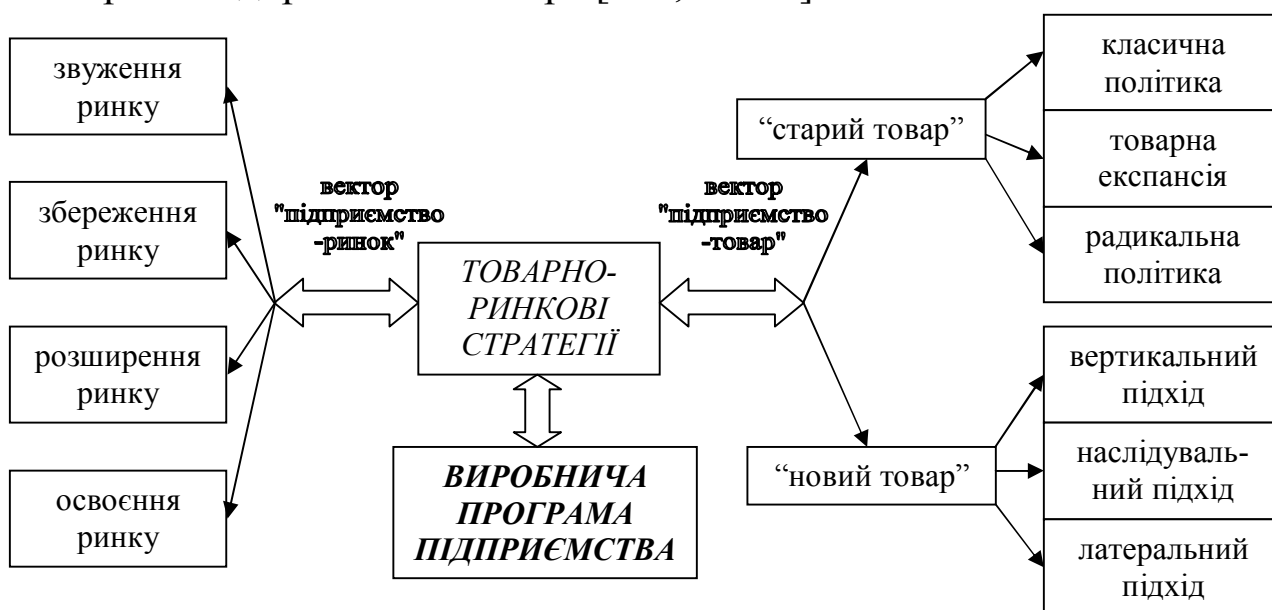


Рис. 4.3. Система товарно-ринкових стратегій в рамках формування виробничої програми підприємства.

*Джерело: власна розробка авторів.*

Як видно з рис. 1, виробничу програму підприємства можуть формувати як так звані “старі” товари, тобто ті, які вже виготовлялися ним в минулому, так і “нові” товари, які підприємство досі не виробляло. На наш погляд, товарна політика у групі “старих” товарів може проводитися в таких напрямках [131, с. 251]:

– класичному, коли асортиментний набір залишається сталим, без жодних модифікацій за винятком хіба що змін питомих часток різних видів виробів у межах існуючого асортименту;

– ліберальному (товарна експансія) – асортимент залишається сталим, проте здійснюється модифікація (модернізація) продукції шляхом суттєвого покращення її якості та споживчих властивостей з метою охоплення значно ширшого кола споживачів;

– радикальному – відбувається виведення з асортименту тих товарів, виробництво яких для підприємства економічно не вигідне.

Щодо “нових” товарів можливі такі варіанти товарної політики:

а) виготовлення продукції нової для підприємства (яка досі не виготовлялася), але традиційної для ринку (наслідувальний підхід);

б) виробництво інноваційної, принципово нової продукції ринкової новизни, що не має аналогів (за вертикальним підходом);

в) виробництво інноваційної, принципово нової продукції ринкової новизни на основі латерального підходу;

По вектору “підприємство-ринок” вважаємо за доцільне виділити наступні товарно-ринкові стратегії [131, с. 251-252]:

1. Стратегія звуження ринку, яка застосовується, коли за певних умов діяльність підприємства на тому чи іншому ринковому сегменті по всьому асортименту або по окремих асортиментних позиціях стає економічно не вигідною і доцільнішим буде її поступове припинення.

2. Стратегія збереження ринку, яка актуальна в тому випадку, коли діяльність фірми на ринку є найбільш оптимальною і забезпечує максимізацію прибутку, тому природним буде прагнення менеджерів підприємства в подальшому зберегти існуючу ситуацію .

3. Стратегія розширення ринку, яка полягає у зростанні ринкової частки підприємства і масштабів його економічної діяльності шляхом:

а) збільшення обсягів збуту на уже освоєних підприємством ринках за рахунок усунення існуючих недоліків та використання всіх потенційних можливостей і резервів, пов'язаних з виробництвом, управлінням, маркетингом та збутом підприємства без суттєвих змін його асортиментного портфеля;

б) поширення діяльності підприємства на нові, досі не освоєні ним ринки збуту із традиційним асортиментом (політика ринкової експансії);

в) розширення ринку збуту за рахунок захоплення збутового сегменту слабшого конкурента внаслідок горизонтальної інтеграції (злиття із фірмою-конкурентом) або повного витіснення його з ринку.

4. Стратегія освоєння ринку, що притаманна підприємствам, які прагнуть вийти на нові ринки збуту, виготовляючи для цього принципово нову, зовсім не пов'язану із основним профілем власної діяльності продукцію.

Обираючи ту чи іншу товарно-ринкову стратегію при формуванні виробничої програми, підприємство насамперед орієнтується на власний виробничий потенціал і особливості розвитку ринкової кон'юнктури. В цьому аспекті можна запропонувати наступні підходи до вибору стратегічних орієнтирів у товарній політиці підприємства [131, с. 252-253]:

– “пасивна повторюваність”, коли підприємство майже не змінює товарний асортимент власної виробничої програми протягом тривалого періоду часу, виготовляючи ту ж саму продукцію й орієнтуючись на тих же споживачів;

– “економія на вартості”, тобто пошук шляхів зниження витрат на виробництво продукції, що дозволяє отримати додаткові конкурентні переваги;

– “товарна диференціація” – прагнення досягти приросту прибутковості виробничої діяльності підприємства за рахунок внесення у продукцію нових, бажаних для споживача властивостей чи характеристик з метою виділення її серед сукупності присутніх на ринку аналогічних товарів;

– “курс на фокусування” – орієнтація на задоволення потреб окремої групи споживачів (окремого ринкового сегмента).

Якщо виробничий потенціал підприємства невисокий (застаріла техніко-технологічна база, низькоякісні матеріально-сировинні ресурси, невисокий рівень кваліфікації трудових ресурсів, брак фінансових засобів, не впроваджуються інноваційні проекти), його

стратегічним орієнтиром швидше за все буде “пасивна повторюваність” або “економія на вартості”, а результатом виробничої діяльності – низькоякісна недорога продукція, орієнтована на споживачів із низьким рівнем доходів. Якщо ж навпаки потенціал підприємства високий (наявне високотехнологічне обладнання, яке постійно оновлюється, використовується високоякісні матеріали та комплектуючі, високий рівень кваліфікації працівників, здійснюється інноваційна діяльність), воно отримує всі передумови для досягнення успіху на ринку дорогих високоякісних або ж нових унікальних товарів на основі обрання “курсу на фокусування” чи “товарної диференціації” [131, с. 253].

Звичайно, асортимент продукції, який пропонує підприємство, не є сталим і постійно зазнає змін під впливом основних тенденцій розвитку науково-технічного прогресу, динаміки попиту на ринках окремих товарів та особливостей поведінки конкурентів, вимагаючи відповідної корекції виробничо-технічних можливостей підприємства. У зв'язку з цим основною вимогою до вибору товарно-ринкової політики підприємства є її максимальна адаптація до ринкових вимог, що в свою чергу потребує проведення маркетингового дослідження ринкового потенціалу підприємства і постійного моніторингу зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що на багатопрофільних підприємствах, які виготовляють диференційовану продукцію і працюють на різних ринкових сегментах, потенційні можливості розвитку та життєвий цикл кожної асортиментної групи значно відрізняються між собою. А тому на практиці жодну із вищеписаних товарно-ринкових стратегій не варто застосовувати як виключно єдину для даного підприємства. Як правило, при розробці виробничої програми підприємства доцільним є комплексне поєднання кількох, а в окремих випадках і всіх напрямків товарно-ринкової політики і вибір найоптимальнішої стратегії розвитку окремо для кожної асортиментної групи.

### **4.3. Особливості застосування маркетингових досліджень у кризових умовах розвитку економіки: вітчизняні реалії та зарубіжний досвід**

Одним із основних засобів формування конкурентних переваг сучасного підприємства особливо в умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу, посилення міжнародної конкуренції та глобалізаційних процесів є орієнтація на маркетингову філософію управління. Теперішня практика господарювання засвідчує той факт, що сьогодні класична маркетингова теорія не працює належним чином, адже підприємства часто діють безсистемно: окремі відділи розробляють стратегію і тактику розвитку виробництва, інші планують виробничу програму і здійснюють калькуляцію витрат, а, власне, відділ маркетингу все частіше відіграє роль рекламного агента й продавця виготовленої продукції, яка, як правило, не користується достатнім попитом споживачів. Для ефективної підприємницької діяльності треба, щоб функції відділу маркетингу розпочиналися із аналізу ринку, вибору продукції і вивчення майбутнього попиту споживачів. Підприємець, як організатор виробничого процесу, повинен не лише глибоко розуміти інтереси споживача, а й вміти передбачати, як реалізація нових ідей у виробництві буде сприйнята ринком, адже “уміння з’єднати в одному процесі ці два компоненти – впровадження новинки й реакцію ринку – запорука майбутнього успіху підприємця”.

Сьогодні, коли період між виведенням інноваційного товару на ринок та появою на ньому аналогічної копії, виготовленої конкурентами, поступово зменшується, доступ до прогресивних технологій стає дедалі легшим, а конкурентні переваги, побудовані на основі унікальності технології чи ефекту масштабу, втрачають актуальність, підприємство змушене миттєво та оперативно реагувати на будь-які зміни в ринковому середовищі, адже найменше зволікання може призвести до непоправних наслідків. Тому запорукою успішного функціонування промислового підприємства в ринковоорієнтованій економіці та передумовою розробки ефективної

виробничої програми є ґрунтовний аналіз середовища існування фірми за допомогою проведення якісних маркетингових досліджень.

Основою маркетинговоорієнтованої філософії діяльності підприємства є комплексне дослідження ринку та потреб споживачів і, як наслідок, організація виробничої діяльності відповідно до результатів маркетингових досліджень. Саме тому при плануванні виробничої програми важливо звернути увагу на співвідношення планового обсягу виробництва продукції та можливого обсягу її реалізації, на здатність нової продукції задовольнити потреби споживачів, на готовність підприємства замінити стару продукцію новою, а також врахувати високу імовірність виникнення ризиків, які неминуче супроводжують інноваційні процеси у виробничій сфері. Запровадження сучасної маркетингової концепції управління підприємством повинно забезпечити відчутний приріст прибутку, а також поступово орієнтувати його на виробництво такої продукції, яка “продає себе сама”.

Залежно від ступеня поширення маркетингових принципів у діяльність підприємства та ролі маркетингу при прийнятті управлінських рішень розрізняють наступні рівні маркетингової орієнтації підприємства [120]:

- повна – діяльність підприємства здійснюється на основі маркетингової філософії управління, а виробнича програма повністю обґрунтована результатами маркетингових досліджень;

- часткова – передбачає застосування окремих маркетингових заходів у діяльності підприємства; при формуванні виробничої програми використовують елементи маркетингового дослідження, або ж досліджують деякі аспекти ринкового середовища;

- епізодична – на підприємстві присутні окремі елементи маркетингу, а при складанні плану виробництва на тривалу та короткострокову перспективу використання маркетингових досліджень є скоріше винятком, аніж правилом.

Вчені А. О. Старостіна і В. А. Кравченко називають причини, які зумовлюють необхідність використання маркетингових досліджень (зокрема міжнародних) на сучасних підприємствах [142, с. 14–16]:

– по-перше, внаслідок швидких темпів глобалізації останніх десятиріч посилюється мінливість факторів зовнішнього бізнес-оточення, тому важливим є своєчасне та об'єктивне маркетингове дослідження їх можливого впливу на діяльність підприємства. Окрім цього, виходячи на міжнародний рівень, підприємства просто зобов'язані вивчати й враховувати особливості місцевих ринків та розробляти ефективні маркетингові рішення для кожного з них, адже інакше неможливим є зростання обсягу продажу і норми прибутку;

– по-друге, Україна, яка належить до найменш енергоефективних країн світу, споживаючи втричі більше енергії на одиницю ВВП, потребує значних інвестицій в розвиток нових та модернізацію старих технологій, але у зв'язку з відсутністю фінансових ресурсів, сьогодні значний економічний ефект при відносно низьких затратах може дати застосування нових маркетингових технологій. Це особливо актуально в ситуації, коли наша держава, отримуючи фінансову й технічну допомогу від світової спільноти, бере на себе зобов'язання більш раціонально використовувати як позичені, так і власні ресурси й ризикує у випадку їх невиконання дати міжнародним кредиторам законні підстави для обмеження національного суверенітету над використанням природних ресурсів;

– по-третє, світова економічна криза переконливо доводить, що традиційні методи й моделі управління маркетинговою діяльністю підприємства мають суттєві недоліки і відхиляються від сучасних вимог. Яскравим прикладом прорахунків у проведенні маркетингових досліджень є значне зменшення експорту вітчизняних металургійних комбінатів у 2008-2009 рр. Як свідчать фахівці, ключовим чинником кризи вітчизняної металургії “стало різке звуження попиту на металопродукцію, що спостерігалось у всіх регіонах, за виключенням Південно-Східної Азії. Це мало наслідком падіння вартості металопродукції з липня 2008 р. по лютий 2009 р. майже вчетверо” [84]. Очевидно, якщо були б вчасно і якісно проведені маркетингові дослідження, багатьох проблем мабуть вдалося б уникнути;

– по-четверте, дається визнаки специфічний, виключно український чинник – “олігархічний капіталізм” із притаманним йому

“хижацьким” підходом до використання матеріальної спадщини соціалістичного суспільства й повною незацікавленістю влади у підвищенні конкурентоздатності вітчизняної економіки, розвитку інновацій і залученні внутрішніх інноваційних ресурсів. За цих умов, коли марно сподіватися на використання таких традиційних для цивілізованого суспільства шляхів подолання кризових явищ як консенсус дій влади і суспільства, вітчизняним підприємцям варто звернутися до використання наявних і легкодоступних у придбанні активів, якими є сучасні маркетингові методи і моделі, застосування яких дозволить реалізувати резерви росту конкурентоспроможності бізнесу без залучення значних фінансових ресурсів.

Очевидно, що легковажне ставлення до аналізу зовнішнього оточення і тенденцій його розвитку, а також неправильний вибір маркетингової стратегії підприємства, особливо в умовах кризових явищ, як правило призводить до непоправних економічних втрат. На підтвердження цього можна навести ситуацію, яка склалася в автомобілебудівній промисловості США. Через те, що політика автомобілебудівних компаній тривалий час не сприяла підтриманню конкурентних переваг, для відновлення їх конкурентоспроможності знадобилася фінансова допомога американського уряду (на підтримку трьох провідних автомобілебудівних компаній станом на 01.2009 р. урядом спрямовано 24,9 млрд. дол.), що викликало негативні емоції у суспільстві [142, с. 16]. А якщо б маркетингова стратегія цих підприємств не була хибною, скоріше за все вони змогли б подолати викликані кризою проблеми самотійно без державної допомоги.

Взагалі перші згадки про маркетингові дослідження стосуються кінця XIX ст., а у 10-20-х рр. XX ст. в США з'являються перші дослідницькі організації, розпочинають роботу перші спеціалісти-маркетологи, розробляються перші методики маркетингових досліджень. Так, у 1921 р. опублікована книга П. Уайта, присвячена маркетинговим дослідженням, у 1922-1923 рр. вчені Д. Старч і Дж. Геллап вперше розробили методики вимірювання читаності рекламних оголошень, а дослідник А. С. Нільсон стає відомим завдяки створенню концепції роботи на ринку, дедалі більше



підприємств Європи і США, особливо після Другої світової війни, застосовують маркетингові дослідження на практиці [98, с. 25–26].

Історичний процес зародження та розвитку маркетингових досліджень в нашій державі, а також зростання їхньої ролі у планово-виробничій діяльності підприємства був суперечливим і неоднозначним, зважаючи на несумісність маркетингу як філософії існування підприємства та принципів функціонування планової економіки. Тривалий час за історично сформованою традицією планово-адміністративної централізованої економічної системи план виробництва формувався зверху-вниз, тобто домінуючим принципом господарювання був принцип **“виробник → споживач”**. З економічної точки зору даний принцип дуже неефективний, адже нераціональне планування “зверху” призводило до надлишку одних товарів та дефіциту інших, до нераціональної розтрати матеріально-сировинних ресурсів і появи таких “знакових” явищ радянської системи як довгі черги за продуктами та “чорний” і “сірий” ринки із у декілька разів завищеними цінами [120].

Оскільки тогочасні дослідження маркетингового характеру були поодинокими та несистематичними, початком зародження вітчизняного ринку маркетингових досліджень можна справедливо вважати кінець 80-х – початок 90-х рр. ХХ ст., які пов’язані з розпадом Радянського Союзу, відмовою від командно-адміністративних принципів господарювання і поступовим переходом до ринкової економіки. Зародження ринку маркетингових досліджень в Україні пов’язане зі створенням у 1991-1993 рр. перших дослідницьких організацій – КМІСу (Київського міжнародного інституту соціології) та СОЦІСу [95, с. 16]. Оскільки перша половина 90-х рр. для вітчизняної економіки були надзвичайно критичними і характеризувалися політичною та економічною кризою, соціальними проблемами, низькою купівельною спроможністю населення і товарним дефіцитом, на початковому етапі розвитку маркетингового ринку більшість його суб’єктів виконували політичні та соціологічні дослідження, і лише із впровадженням ринкових принципів господарювання з’явилися замовлення від бізнес-структур.

Формування в Україні ринкових правил господарювання та розширення можливостей зовнішньоекономічної діяльності акцентує увагу на ефективності й раціональності економічних процесів та підвищує інтерес до маркетингу як концепції управління підприємством. Усвідомлення недоцільності та нераціональності принципів планової економіки є поштовхом до пошуку принципово нової філософії управління, якою в умовах ринкових відносин є маркетинг. Іншими словами, доцільність підприємницької діяльності в першу чергу визначається ринком, тобто функціонування підприємства ефективно в тому випадку, коли виробнича програма насамперед враховує потреби та запити споживачів. Дотримання даної вимоги передбачає зворотній порядок формування виробничої програми за схемою **“споживач → виробник”**. За цих умов усуваються такі явища як дефіцит (оскільки виготовляються тільки та продукція, на яку є попит) і нераціональне використання засобів виробництва (тому що кожен виробник, ставлячи за мету отримання максимального прибутку, намагається виготовити продукцію з найменшими витратами матеріальних ресурсів) [120].

Оскільки початок і середина 90-х рр. ХХ ст. для вітчизняної економіки були надзвичайно критичними: затяжна політична та економічна криза, соціальні проблеми, низька купівельна спроможність населення, попит переважно на товари першої необхідності та товарний дефіцит, більшість маркетингових проблем відійшли на задній план. Поступове відродження національної економіки, покращення умов функціонування підприємств, зростання конкурентної боротьби та проникнення в Україну іноземного капіталу породили потребу в достовірній і оперативній інформації про ринкове середовище, призвели до появи маркетингових досліджень як діяльності з вивчення середовища функціонування підприємства з метою підвищення ефективності планування, а також зумовили виокремлення маркетингових досліджень у окрему галузь бізнесу та стали поштовхом до її динамічного розвитку [120].

Залежно від мети дослідження, масштабності поставленої проблеми, величини підприємства та розміру маркетингового

бюджету маркетингове дослідження може виконуватися різними способами. Науковці виділяють дві основні організаційні форми проведення маркетингових досліджень [98, с. 27]:

- а) спеціальним відділом маркетингових досліджень підприємства;
- б) незалежними дослідницькими організаціями.

Перевагами проведення маркетингового дослідження власними силами підприємства є нижча вартість, обізнаність із особливостями досліджуваних об'єктів і максимальне дотримання конфіденційності при проведенні дослідження. За умови виконання маркетингових досліджень спеціалізованими дослідницькими організаціями досягається вища надійність та об'єктивність отриманих результатів завдяки відсутності тиску з боку зацікавлених осіб, існують ширші можливості щодо застосування спеціальних методик, а наявність кваліфікованих профільних спеціалістів, досвіду і відповідного організаційно-методичного забезпечення дозволяє суттєво підвищити якість маркетингового дослідження, яке проводиться.

Більшість вітчизняних підприємств виконує маркетингові дослідження самостійно, поряд із цим поява в українському економічному просторі незалежних дослідницьких агенцій свідчить про зародження нового ринкового сегменту – ринку маркетингових досліджень. Сучасний ринок маркетингових досліджень – це доволі сформована й самостійна галузь, яка бурхливо розвивається, і хоча ще не набула такого рівня розвитку, як закордоном, проте вже володіє власними стандартами та правовим забезпеченням, розробленими методиками й технологіями проведення досліджень, а також досвідом дослідницької роботи на різноманітних ринках.

За даними Української асоціації маркетингу (УАМ), яка щорічно проводить експертну оцінку ринку маркетингових досліджень (виконаних маркетинговими фірмами на замовлення без врахування власних маркетингових досліджень, проведених маркетинговими відділами господарюючих суб'єктів), у 2003-2008 рр. спостерігалася позитивна динаміка та швидкі (до 30% в рік) темпи розвитку ринку маркетингових досліджень в Україні (див. рис. 4.4) [73, с. 5].

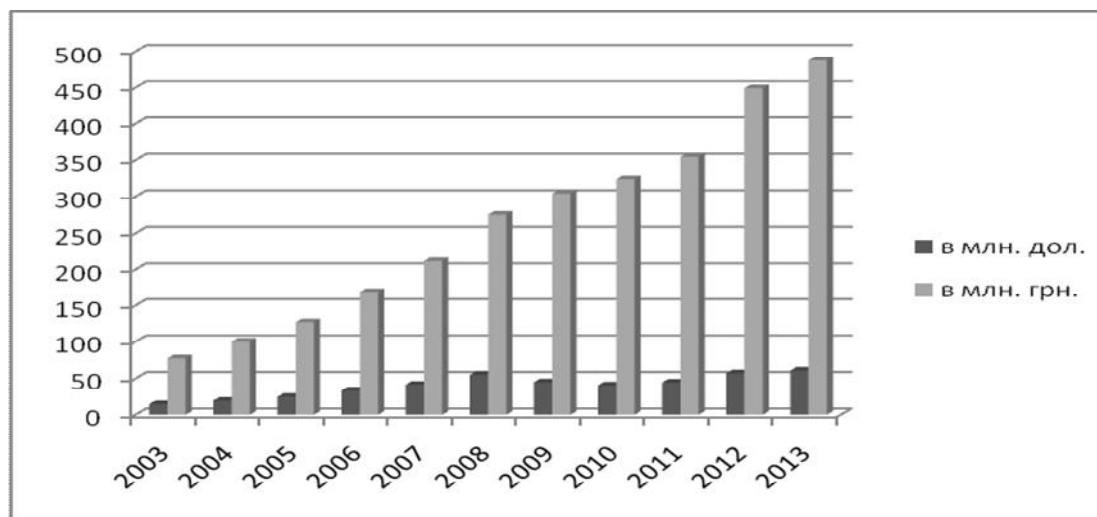


Рис. 4.4. Обсяг ринку маркетингових досліджень в Україні у 2003-2013 рр.

*Джерело: побудовано авторами на основі [73, с. 4].*

У 2008 р. темпи росту вітчизняного ринку маркетингових досліджень уповільнилися до 18% в рік, а у 2009 р. його обсяг скоротився на 22%. Дана тенденція свідчить про те, що вітчизняний ринок маркетингових досліджень перебуває у фазі розвитку, але його обсяги значно відстають від обсягів маркетингових ринків європейських держав, а темпи росту уповільнюються під впливом наслідків економічної кризи.

У 2010 р. темпи падіння вітчизняного маркетингового ринку уповільнилися і становили 10%. Починаючи з 2011 р., знову спостерігаємо зростання обсягів ринку маркетингових досліджень на 10% і у 2012 р. – на 26,7%. У 2013 р. обсяг ринку маркетингових досліджень зріс усього на 8,4%, а на 2014 р. планується його зростання на 25%. Проте у світлі останніх політичних подій та враховуючи напружену ситуацію на Сході країни, такий прогноз видається аж надто оптимістичним [73, с. 4].

Основними споживачами послуг із виконання маркетингових досліджень в Україні є, як правило, представники бізнесу. Зокрема у 2013 р. обсяг замовлень на виконання маркетингових досліджень від представників ринку споживчих товарів склав 99,7% (у 2010 р. – 61,3%), в тому числі від виробників пива і слабоалкогольних напоїв – 85,1% (у 2010 р. – 3,1%) від представників фармацевтичної галузі – 11,2% (у 2010 р. – 9,2%). Відповідно, обсяг замовлень на виконання

маркетингових досліджень від галузей B2B (товарів виробничого призначення) у 2013 р. склав 0,3% (у 2010 р. – 38,7%) [73].

Виконавцями маркетингових досліджень в Україні є національні та міжнародні маркетингові компанії у вигляді однієї або мережі дослідницьких агенцій, а також консалтингові, рекламні, і PR-компанії, що виконують окремі маркетингові послуги.

Як зазначено вище, процес формування ринку маркетингових досліджень в Україні розпочався порівняно недавно, а його інтенсивний розвиток уповільнився під впливом притаманних українській та світовій економіці кризових процесів, наслідки яких є вагомими, проте неоднозначними. З одного боку скорочення рівня дохідності більшості вітчизняних і зарубіжних компаній негативно впливає на їхні можливості щодо фінансування маркетингових досліджень, а з іншого – зниження купівельної спроможності існуючих і потенційних споживачів, загострення конкурентної боротьби та зростання ризиків і невизначеності економічного середовища потребують посиленої уваги підприємств до вибору орієнтирів власної виробничої діяльності й досягнення максимальної точності розрахунку планових показників, а це у свою чергу вимагає проведення маркетингового аналізу ринку.

Сучасні вітчизняні підприємства стикаються з багатьма труднощами практичного впровадження маркетингових принципів господарювання особливо у сфері виробництва промислової продукції. Так, на багатьох українських підприємствах відсутня цілісна система маркетингу, використовуються лише окремі елементи маркетингового аналізу, а маркетинговим дослідженням приділяється значно менша увага, ніж за кордоном. На нашу думку, це пов'язано з такими факторами [120]:

– по-перше, із недооцінкою значення маркетингової складової, недостатністю фінансових ресурсів (або ж із небажанням деяких приватних власників “викидати” гроші на “якісь там” маркетингові дослідження), з браком кваліфікованих спеціалістів у сфері маркетингу тощо. Окрім цього більшість вітчизняних підприємств ще не володіють достатнім досвідом проведення маркетингових

досліджень для передбачення обсягів, структури й географії продажу власної продукції, що в кінцевому результаті не дозволяє правильно визначити перспективний обсяг виробництва;

– по-друге, існує дефіцит професійної галузевої інформації та інформації про розвиток промислових ринків. Порівняно з ринком виробничих товарів споживчий ринок більш інформаційно відкритий, відомості про нього доступні для широкого кола зацікавлених осіб. А існування “тіньового сектору” на промисловому ринку значно ускладнює процес отримання інформації та знижує її достовірність;

– по-третє, в нашій державі часто спостерігається ситуація, коли владні структури мають пряме відношення до тих чи інших промислових утворень, тому визначальним фактором формування стратегічних напрямків розвитку підприємства і планування його виробничої діяльності є не маркетингові дослідження ринкового середовища, а корпоративні інтереси тих чи інших політичних груп.

Значну увагу вітчизняні науковці присвячують аналізу причин неефективного впровадження маркетингової концепції управління на промислових підприємствах. Так, на основі дослідження “MarketView 2010: Ukraine”, проведеного компанією InMind [41, с. 13], О. Житник аналізує проблеми ефективного використання маркетингу на вітчизняних підприємствах, які в свою чергу перешкоджають розвитку галузі маркетингових досліджень в Україні (табл. 4.3).

Як видно з результатів дослідження, основним бар’єром розвитку вітчизняної маркетингової галузі насамперед є недостатня увага управлінського персоналу до ролі маркетингових інструментів у процесі управління господарською діяльністю підприємства. Окрім цього перешкодами розвитку маркетингового ринку є відсутність навичок та досвіду практичного використання менеджерами фірм-замовників результатів маркетингових досліджень, а також нестача фінансових ресурсів для самостійного проведення чи замовлення маркетингових досліджень. Деякі експерти вказують на такі причини, що перешкоджають розвитку маркетингового ринку, як закритість бізнесу замовника, і, відповідно, прагнення керівництва не допускати до внутрішньої корпоративної інформації сторонніх осіб [41].

Таблиця 4.3

**Бар'єри розвитку маркетингової галузі в Україні\***

<i>Перешкоди розвитку галузі</i>	<i>Питома вага, %</i>
Відсутність зацікавлення керівництва	30
Невміння використовувати результати досліджень	23
Відсутність фінансування	16
Некомпетентність провайдерів маркетингових досліджень	12
Рівень розвитку економіки в цілому	10
Відсутність інформації про ринок маркетингових досліджень	7
Недовіра до результатів дослідження	7
Відсутність запиту	6
Відсутність спеціальних відділів всередині компанії	6
Висока вартість	6
Недостовірність, неточність одержуваних даних	4
Закритість бізнесу замовника	4
Некооперативність респондентів	3
Відсутність клієнт-орієнтованості у провайдерів	1

\* побудовано авторами на основі [41, с. 13].

Окрема група перешкод розвитку маркетингової галузі в Україні пов'язана з особливостями діяльності власне маркетингових підприємств, а саме низьким рівнем компетентності деяких продавців маркетингових послуг. Адже дефіцит досвідчених інтерв'юерів та кваліфікованих аналітиків і експертів породжує недостатній рівень довіри до результатів маркетингових досліджень. Часто виникає проблема взаєморозуміння замовника і виконавця маркетингових послуг, а також етичні проблеми, пов'язані з необхідністю дотримання вимог конфіденційності інформації. Дослідники часто стикаються і з відмовою респондентів брати участь в опитуванні. Якщо на початку 90-х рр. це було зумовлено страхом людей публічно висловлювати свою особисту думку, то сьогодні небажання брати участь у будь-яких дослідженнях маркетингового характеру пов'язана із пасивною суспільною позицією громадян та прагненням захистити особисте життя від стороннього втручання [41].

Також варто виокремити проблеми, пов'язані зі складністю а іноді й неможливістю доступу до певних інформаційних джерел, а також із неточністю й недостовірністю даних офіційної статистики, що є наслідком допущення помилок та викривлень у статистичній і бухгалтерській звітності підприємств.

На наш погляд, основними факторами, які перешкоджають розвитку маркетингу на вітчизняних підприємствах, є [116, с. 239]:

1. Монопольне становище окремих товаровиробників, особливо в паливно-енергетичній і сировинних галузях, сфері громадського обслуговування. Відомо, що окремі монополії виникають внаслідок об'єктивних причин: по-перше, коли для деяких підприємств (метрополітен, трубопровідний і залізничний транспорт, енерго- й газозабезпечення) монополістична форма існування є єдиною можливою та економічно доцільною, і, по-друге, коли монополія виникає у сільському господарстві та добувній промисловості як наслідок природної обмеженості земель і корисних копалин.

Поряд із цим існування багатьох сучасних монополістичних підприємств пов'язане з адміністративним фактором, коли внаслідок тісного зв'язку владних структур з промисловим капіталом створюються сприятливі умови для виникнення й успішного функціонування адміністративних монополій. Як відомо, більшість великих виробничих підприємств нашої держави об'єднані у так звані галузеві структури зі спільним управлінським і фінансовим центром та концентрацією акціонерного капіталу в єдиних руках. Також існують різноманітні економічні бар'єри вступу в галузь (ефект масштабу, ліцензування й патентування) та неекономічні (силові) методи витіснення конкурентів з ринку. Окрім цього недосконаліми є нормативно-правові інструменти захисту прав споживачів, а діяльність відповідних організацій часто є формальною, через що вітчизняний споживач повністю незахищений перед нав'язуванням йому необхідних товарів низької якості за завищеними цінами. Очевидно, що виробник-монополіст, який за таких умов отримує гарантований прибуток, не відчуває гострої потреби у проведенні маркетингових досліджень та побудові маркетингової концепції управління власною господарською діяльністю [116, с. 239].

2. Психологічні бар'єри та стереотипи, відсутність "ринкового мислення". На сьогоднішній день поряд із молодим поколінням управлінців існує значна кількість підприємців, керівників та спеціалістів старшого віку – категорія людей, вихованих на



радянських принципах, у яких відсутній ринковий менталітет і ринкова психологія. Маркетинг для нашої держави – відносно нове поняття, а тому, як і будь-яка інновація, важко, а іноді й вороже сприймається поколінням людей, які звикли мислити категоріями планово-адміністративного способу господарювання. Тоді як ринок вимагає насамперед ґрунтовного вивчення маркетингового оточення підприємства та комплексного використання маркетингових інструментів в управлінських процесах. А тому за умов, коли вітчизняні управлінці звикли мислити не ринковими, а насамперед виробничими категоріями, для підвищення ефективності управління підприємством важливо змістити ціннісні орієнтації керівників і спеціалістів у маркетинговому напрямку, поступово “прививаючи” їм характерний для західноєвропейських і американських фірм ринковий менталітет [116, с. 239].

3. Відсутність необхідних фінансових ресурсів для реалізації маркетингових заходів та проведення масштабних маркетингових досліджень. Дана проблема є однією з ключових перешкод застосування маркетингу на вітчизняних підприємствах, яка до того ж призводить до виникнення “замкненого кола”, коли підприємство у зв’язку з низькою прибутковістю виробничої діяльності не володіє необхідною кількістю вільних грошових засобів для проведення маркетингових досліджень ринкового середовища, а недостатнє маркетингове обґрунтування виробничих планів у свою чергу часто породжує проблеми, пов’язані зі збутом виготовленої продукції і, як наслідок, призводить до недоотримання підприємством запланованого рівня доходів, не говорячи вже про невикористані потенційні можливості отримання прибутку [116, с. 239].

4. Криміногенний характер ринкових відносин та розвиток тіньової економіки, проявом чого є те, що деякі підприємства досягають успіху не завдяки застосуванню у повсякденній практиці маркетингових інструментів, а за рахунок ухиляння від сплати податків чи використання у власних інтересах зв’язків із представниками державних органів управління [116, с. 239].

Окрім вищеописаних існує ще широкий ряд, як спільних для багатьох суб'єктів господарювання, так і суто індивідуальних негативних факторів, які перешкоджають повноцінному застосуванню маркетингових інструментів промисловими підприємствами нашої країни, в тому числі й підприємствами сільськогосподарського машинобудування. І хоча на різних підприємствах маркетингові засоби та інструменти управління виробничо-господарською діяльністю застосовуються у різних масштабах і з різною ефективністю, досвід провідних іноземних держав та практика господарювання вітчизняних підприємств у сучасних реаліях доводить необхідність повноцінного використання маркетингових підходів до прийняття управлінських рішень.

З часом інтерес вітчизняних підприємств до маркетингу поступово зростає, менеджери при прийнятті управлінських рішень все частіше опираються на маркетингові принципи господарювання. Адже вчасно та правильно проведене маркетингове дослідження дозволяє керівникам підприємства об'єктивно оцінити його ринкові можливості та спроектувати виробничу стратегію на досягнення поставлених цілей із найменшим рівнем ризику. Адже зважаючи на прискорені темпи розвитку ринку, використання маркетингового аналізу набуває все більшої актуальності, оскільки дозволяє менеджерам підприємства "іти в ногу з часом" та пристосовувати виробничу стратегію підприємства до зовнішніх умов.

В умовах мінливого зовнішнього середовища, коли пріоритетом розвитку системи стратегічного корпоративного управління є орієнтація на розвиток технологічних інновацій, одним із основних завдань маркетингу є вироблення швидкої реакції виробничої системи на технологічні виклики. Доволі успішним в даному аспекті видається досвід японських компаній, які змогли вчасно відреагувати на вимоги зовнішнього оточення і пристосувати свої виробничі можливості до динамічних змін, що відбуваються у сучасному суспільстві [127, с. 35]. Так, компанія "Fuji", яка тривалий час спеціалізувалася на виготовленні плівки для кіно- та фотознімків, із появою цифрового фотоапарата зіткнулася з проблемою відсутності

попиту на власну продукцію, а тому розпочала виготовляти тонкоплівкові дисплеї для телевізорів [74, с. 60].

Цікавим є підхід японських підприємств у подоланні наслідків економічної кризи. Одна з японських компаній, що займалася виробництвом скла для вікон, у зв'язку зі спадом на будівельному ринку переорієнтувалася на виготовлення скла для телевізорів та моніторів [74, с. 60].

Через демографічні зміни, які відбуваються у японському суспільстві, окремі підприємства обирають маркетингову стратегію перегляду цільової аудиторії. Зокрема через істотне зниження рівня народжуваності і зростання частки людей похилого віку, які мають високий рівень доходу й належне пенсійне забезпечення, компанія з виготовлення підгузників для немовлят сконцентрувалася на виробництві нічних підгузників для людей похилого віку. Інша японська компанія з продажу відеоігор теж почала орієнтуватися на людей похилого віку, керуючись тим, що в такий спосіб відеоігри дозволять пенсіонерам більше часу проводити з онуками за спільним заняттям [74, с. 60]. Демографічна криза вплинула і на виробників побутової техніки. Так, якщо раніше японські родини із 5-6 чоловік купляли великі холодильники, сьогодні, коли молоді люди не спішають одружуватися, а в родинях старшого покоління хтось із подружжя помирає раніше за іншого, утворюються сім'ї із однієї людини, у яких зникає потреба в придбанні великої техніки [74, с. 61].

Все частіше в умовах кризи підприємства обирають маркетингову стратегію “лідерства за витратами”. Яскравим прикладом є одна з японських авіакомпаній, якій вдалося скоротити свої витрати на 30-50% за рахунок переходу на літаки одного типу (а не двох-трьох, як інші авіаперевізники), відмови від надання їжі та напоїв на борту і заміни традиційних авіаквитків на онлайн-реєстрацію. Окрім цього компанія пішла на скорочення спеціально найнятого персоналу, передавши бортпровідникам, професія яких досі вважалася елітною, частину їхніх функцій, зокрема й прибирання літака [74, с. 61].

Цікавий досвід практичної реалізації стратегії зниження витрат є у корейської компанії “Samsung”, керівники якої задумалися, чи потрібні споживачам усі функції певного товару і всі функції сервісу? Адже функціонально насичена та якісна техніка зазвичай дуже дорога, через що недоступна багатьом потенційним споживачам. Приміром людям старшого покоління потрібні тільки базові функції мобільного телефону. Взявши на озброєння дану стратегію, компанії “Samsung” вдалося витіснити японських конкурентів на ринку телефонних апаратів, адже за рахунок того, що було прибрано всі непотрібні функції мобільних телефонів, значно знизилася їхня вартість і, відповідно, їх ринкова ціна [74, с. 61].

Не менший інтерес викликає стратегія економії на витратах, якою нині користуються невеликі японські підприємства роздрібною торгівлі. В основі даної стратегії лежить практика спільного придбання великих партій товару. Механізм її практичної реалізації наступний: наприклад, триста родинних крамничок хочуть придбати по сто телевізорів кожна, з цією метою вони збирають гроші і хтось один купляє велику партію товару, отримуючи при цьому істотну знижку, яку потім усі учасники розподіляють між собою [74, с. 61]. Також з метою зниження рівня витрат багато японських компаній переходять на аутсорсинг виробництва до інших країн. Наприклад, електронне виробництво компанії “Toshiba” знаходиться в Тайвані, а на японських підприємствах фірми “Soni” виконується тільки збирання готових виробів, компоненти для яких закуповуються в Китаї і Тайвані. А компанія “Panasonic” передає на аутсорсинг реалізацію окремих складових соціального забезпечення персоналу: якщо раніше вона володіла власними базами відпочинку, то сьогодні відправляє своїх працівників відпочивати на інші курорти [74, с. 62].

Незважаючи на будь-які зовнішні чи внутрішні проблеми, кожному підприємству надзвичайно важливо якщо не залучити нових, то хоча б утримати існуючих споживачів, вдаючись при цьому до різноманітних способів і прийомів. Так, беручи до уваги сучасну моду на здорову їжу і прагнення людей харчуватися екологічно чистими продуктами харчування, навіть якщо за якість продуктів

доводиться платити трохи більше, японські ресторани мережі “McDonalds” пропонують своїм клієнтам на 20% дорожчу їжу, виготовлену із вирощених японським фермерами екологічно чистих овочів і фруктів, а у своїх рекламних роликах вказують реальні контакти фермерів, які за необхідності можуть підтвердити екологічну чистоту власної продукції [74, с. 61].

Одним із ключових принципів соціально орієнтованого підприємства є постійна турбота про споживача і миттєва реакція на його потреби. Так, компанія “Johnson&Johnson” у відповідь на випадок отруєння хворого жарознижувальним препаратом “Tylenol” одразу ж вилучила із продажу всю партію цих ліків [74, с. 62]. Інші фірми з метою утримання власних клієнтів готові задовольняти їхні особливі потреби. Зокрема, в Японії магазини, які продають продукцію фірми “Panasonic”, безкоштовно піклуються про домашніх улюбленців своїх покупців, коли ті їдуть у відпустку. Додаткові витрати, які у зв’язку з цим несе компанія, є ніщо інше як інвестиції у створення “клієнтів на все життя”, які й надалі куплятимуть продукцію “Panasonic”, не зважаючи на її вартість [74, с. 61].

Також важливим засобом, який допомагає втриматися на ринку і зберегти своїх споживачів, є вміння вчитися на чужих помилках, яке вдало використовує компанія “Panasonic”. Коли виявилось, що в одному із автомобілів “Toyota” виникли труднощі з гальмівним пристроєм, компанія відреагувала доволі дивно, заявивши, що це не дефект виробництва, а проблема користувачів, які не достатньо ретельно читають інструкцію з експлуатації, і як наслідок, втратила значну частину своїх клієнтів. Взявши це до уваги, компанія “Panasonic” розробила для клієнтів прості й зрозумілі відеоінструкції, які за рахунок наочного відображення значно полегшують вивчення правил користування тим чи іншим товаром [74, с. 62].

Отже, досвід провідних японських компаній переконливо доводить, що виживають в умовах кризи і, більше того, досягають успіху ті підприємства, які, взявши за основу маркетингову філософію управління, володіють блискавичною реакцією на виклики зовнішнього оточення, мають гнучкий підхід до ведення бізнесу,

здатні миттєво відреагувати на потреби споживачів і оптимізувати в разі необхідності власні витрати [127, с. 37].

Враховуючи реалії розвитку українського бізнес-оточення й беручи до уваги зарубіжний досвід практичного використання маркетингових інструментів для подолання кризових ситуацій, сформулюємо найважливіші передумови розвитку маркетингу на вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємствах, які повинні стати підґрунтям для впровадження маркетингових принципів у процеси корпоративного управління [116, с. 240]:

– по-перше, активізація державної політики у сфері створення економічних та інституційних засад формування і встановлення ринкових відносин; побудова прозорого нормативно-правового поля, в рамках якого будь-яке підприємство перебуватиме в рівних економічних умовах та функціонуватиме на ринку на засадах вільної конкуренції; жорсткий контроль над діяльністю монополістичних об'єднань; створення дієвої системи захисту прав споживачів;

– по-друге, з метою покращення фінансово-економічного стану вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємств необхідною є розробка та впровадження обґрунтованої державної програми підтримки виробників сільгоспмашинобудівної продукції, в рамках якої окрім прямої підтримки ключових підприємств галузі, доцільно запровадити жорстку систему митного контролю над ввезенням іноземної агротехніки, особливо на вторинному ринку;

– по-третє, переорієнтація світогляду і психології вітчизняних підприємців та менеджерів від планово-адміністративної ідеології до мислення ринковими категоріями. Для досягнення цієї мети необхідним є професійне навчання керівників та спеціалістів, їх ознайомлення з принципами, законами, методами і концепціями маркетингу, з досвідом провідних зарубіжних підприємств шляхом проведення різного роду тренінгів та бізнес-конференцій.

– по четверте, на сільгоспмашинобудівних підприємствах нашої країни варто запроваджувати концепцію “партнерського маркетингу”. Адже, якщо взяти до уваги той факт, що завоювати нових покупців набагато складніше, ніж налагодити довготривалу і взаємовигідну

співпрацю з існуючими споживачами, важливим є переведення ділових стосунків з наявними клієнтами на новий рівень, що передбачає врахування їхніх вимог і побажань. У свою чергу на основі “партнерського маркетингу” можлива подальша вертикальна інтеграція підприємств із послідовним циклом в ході виробництва та реалізації продукції, що в сучасних умовах має значно більші шанси на виживання та успіх.

– по-п’яте, для активізації маркетингової діяльності великих та середніх за розміром підприємств важливо вдосконалити організацію процесів пошуку й обробки маркетингової інформації. З цією метою потрібно сформувати дослідницьку інфраструктуру, що включатиме: а) спеціалістів, які володіють достатнім досвідом роботи, а також спеціальними знаннями і навичками по збору, систематизації та обробці маркетингової інформації; б) матеріальну базу, яка дозволяє реалізувати процедури маркетингового аналізу і маркетингових досліджень, а також спеціальне програмне забезпечення для введення і обробки інформації та виведення результатів; в) технічний персонал, що забезпечує комп’ютерну і механічну обробку інформації; г) певні методичні розробки, які стосуються технологій, засобів та процедур збору і обробки маркетингової інформації.

Окрім цього важливим є підвищення професійного престижу маркетингової галузі, що можливе за умови зростання фахового рівня виконавців маркетингових досліджень та понесення ними повної відповідальності за результати дослідження і надані рекомендації.

Отже, проведення маркетингових досліджень є важливою передумовою розробки ефективної виробничої програми, оскільки надає підприємству шанс за умов жорсткої конкурентної боротьби найбільш раціонально реалізувати власний виробничий потенціал, забезпечує зростання прибутковості та створює передумови для подальшого успішного розвитку. На основі одержаної в результаті маркетингових досліджень інформації можна виявити високоприбуткові напрямки виробництва та галузі економіки, в які доцільно спрямувати фінансові інвестиції, визначити види продукції,

на які варто орієнтуватися при розробці плану виробництва, та обрати вигідне географічне розташування для нового підприємства.

Застосування маркетингових інструментів при формуванні виробничої програми підприємства має загальновизнане значення в сучасній економіці, оскільки ігнорування маркетингових факторів призводить до зростання ризиків та виникнення прямих і непрямих збитків. Це пов'язано з тим, що підприємство в ринковому середовищі змушене працювати в умовах невизначеності зі значною кількістю негативних чинників. Саме тому в розвинених країнах керівництво підприємств вкладає значні кошти в розвиток маркетингової діяльності, здійснює моніторинг зовнішнього середовища та проводить маркетингові дослідження ринку [120].

Проте значення маркетингового аналізу переоцінювати не слід. Маркетингові дослідження не завжди можуть дати конкретну відповідь на проблеми, що виникають перед підприємством. Їх використання допомагає сформулювати правильну стратегію діяльності фірми, оскільки забезпечують управлінський персонал системою інформаційних даних, які у свою чергу можуть бути довільно інтерпретовані керівництвом і взяті за основу розробки програми розвитку й поточної діяльності підприємства. Поряд із цим маркетингові дослідження – це один з найскладніших елементів маркетингової діяльності, що зумовлюється непередбачуваністю та суперечністю об'єкта дослідження – ринкового середовища. Даний процес ускладнюється ще й тим, що розробити чітку та універсальну методику ринкового аналізу неможливо у зв'язку з неоднаковими зовнішніми та внутрішніми особливостями функціонування підприємства, що відповідно, породжує різні цілі та завдання дослідження, які ставить перед собою окремо взяте підприємство.

Виходячи з результатів проведеного дослідження, можна підсумувати, що рівень практичного застосування маркетингових інструментів на вітчизняних підприємствах сільгоспмашинобудівної галузі є середнім. Загалом управління виробничою діяльністю на досліджуваних підприємствах відбувається на засадах маркетингу, а планування виробництва і збуту здійснюється, виходячи з ринкової



ситуації та реального попиту споживачів. Поряд з цим заходи із прогнозування майбутньої ринкової ситуації на підприємствах проводяться несистематично, що у свою чергу знижує ефективність виробничого планування і негативно впливає на загальні результати економічної діяльності. Тому подальші наукові дослідження в даному напрямку доцільно спрямувати на розробку практичних інструментів та рекомендацій щодо активізації маркетингової діяльності і використання маркетингових досліджень у процесі виробничо-господарської діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування та інших галузей економіки України.

## ВИСНОВКИ

Дане дослідження мало за мету узагальнити і розвинути теоретичні положення та практичні підходи до процесу формування виробничої програми підприємства на основі маркетингових досліджень та обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу виробничого планування з врахуванням виробничих можливостей підприємства та ринкових передумов його розвитку. На основі отриманих результатів можна сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Аналіз існуючих підходів до трактування понять “виробнича програма”, “планування виробничої програми” і “маркетингові дослідження” дозволив автору здійснити уточнення сутності цих економічних категорій. Також, ґрунтуючись на дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених у сфері виробничого планування, автором описана система вхідних і вихідних чинників та подана поетапна характеристика процесу формування виробничої програми підприємства, окреслено значення ретроспективного й перспективного аналізу та обґрунтовано необхідність використання маркетингових досліджень.

2. З метою подальшого розвитку методико-методологічного забезпечення процесу формування виробничої програми підприємства в роботі узагальнено та систематизовано методологічний інструментарій виробничого планування і маркетингових досліджень, на основі чого подано класифікаційну систему дослідницько-прогностичних методів виробничого планування.

3. Макроаналіз сучасного стану сільгоспмашинобудування України засвідчує існування ряду проблем, які істотно стримують процес розвитку галузі. Подолання цих проблем пов'язане насамперед із переорієнтацією сільгоспмашинобудівних підприємств на принципи маркетингу, що передбачає комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх передумов їхнього розвитку, перегляд товарного асортименту з точки зору його відповідності вимогам

ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності та якості продукції тощо.

4. У рамках удосконалення теоретичних, процедурних та методичних аспектів ретроспективного аналізу виробничо-маркетингової діяльності підприємства подано алгоритм його проведення, який передбачає виконання чотирьох блоків завдань, а саме: розрахунок динаміки досягнутих виробничих показників, дослідження ефективності виробничого планування, аналіз стану й ефективності використання виробничого потенціалу та оцінку ефективності маркетингової діяльності. На основі запропонованого алгоритму проведений ретроспективний аналіз окремих сільгоспмашинобудівних підприємств Західного регіону, результати якого засвідчують погіршення їхніх основних виробничих параметрів, існування недоліків у сфері виробничого планування і маркетингу та зниження ефективності використання виробничого потенціалу.

5. Для оцінки стану виробничого планування та рівня практичного використання маркетингових досліджень у виробничо-господарській практиці підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування України автором проведено вибіркове опитування їх управлінського персоналу. Результати дослідження свідчать, що деякі підприємства активно використовують маркетингові інструменти в процесі виробничого планування, інші відмовляються від проведення маркетингових досліджень через відсутність фінансових ресурсів, досвіду чи кваліфікованих спеціалістів, проте більшість респондентів усе-таки усвідомлює необхідність використання маркетингових досліджень у процесі планової роботи. Також під час опитування було виявлено основні “фактори успіху” і “фактори неуспіху” виробничої програми підприємства, які впливають на ефективність її виконання.

6. Оскільки необхідною умовою формування ефективної виробничої програми підприємства є аналіз стану і перспектив розвитку зовнішнього оточення та визначення вектору й сили впливу на підприємство зовнішніх факторів, автором запропоновано

використання комплексного маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища, що передбачає систематичне дослідження неконтрольованих підприємством явищ та процесів, які так чи інакше впливають на формування пріоритетів його виробничої діяльності. На основі даної методики автором була здійснена оцінка стану та особливостей впливу на діяльність сільгоспмашинобудівних підприємств політико-правових, господарсько-економічних, природно-географічних, культурно-демографічних, науково-технічних та міжнародних макрофакторів, побудовано “поточний” профіль і розраховано інтегральний показник стану зовнішнього середовища, а також розроблені конкретні рекомендації щодо особливостей формування плану виробництва залежно від отриманого значення інтегрального показника.

7. Зважаючи на необхідність узгодження ринкових можливостей підприємства із його виробничим потенціалом у процесі формування виробничої програми, автором розроблена модель визначення оптимальної зони альтернатив, використання якої дозволяє побудувати інтервал можливих значень обсягу виробництва продукції, у рамках якого виробнича програма відповідатиме критерію оптимального використання підприємством власних виробничих ресурсів та потенційних можливостей ринкового середовища.

8. На основі латерального маркетингового підходу запропоновано нову концепцію розвитку сільськогосподарського машинобудування України, відповідно до якої перспективний розвиток підприємств галузі пов’язаний із виробництвом агротехніки для ґрунтоощадного землеробства, виготовленням деталей, вузлів і комплектуючих для складної сільськогосподарської техніки та виробництвом техніки для керованого землеробства, оснащеної системою GPS.

## Додаток А

### Система методів маркетингових досліджень

Таблиця 1

#### Суть, переваги та недоліки кількісних методів опитування

Назва і суть методу	Переваги та недоліки методу
<p>1. <i>Особисте інтерв'ю</i> або <i>персональне опитування</i> – особисте спілкування інтерв'юера та респондента</p>	<p><b>Переваги:</b> відносна дешевизна та економія часу; існування зворотного зв'язку (можливість пояснити респонденту ціль та причини опитування, спостерігати за його реакцією та досить точно інтерпретувати його висловлювання); можливість розширення меж опитування, наприклад, шляхом демонстрації зразків товару.</p> <p><b>Недоліки:</b> необхідність досвідчених працівників; імовірність нав'язування інтерв'юером свого ставлення до проблеми; територіальні обмеження застосування</p>
<p>2. <i>Телефонне опитування</i> – спілкування інтерв'юера та респондента телефоном</p>	<p><b>Переваги:</b> акумулюючи всі переваги особистого інтерв'ю, дозволяє розширити територіальні межі отримання даних та забезпечити їх високу репрезентативність.</p> <p><b>Недоліки:</b> обмежена кількість запитань та обмежений обсяг інформації, який може бути отриманий; нижчий ступінь відвертості респондентів та відсутність контролю за правдивістю їхніх відповідей; небажання людей брати участь в опитуванні.</p>
<p>3. <i>Опитування поштою (поштове звернення)</i> передбачає розсилання анкет поштою</p>	<p><b>Переваги:</b> охоплює широку аудиторію, є можливість сформувати репрезентативну вибірку, зростає можливість комп'ютерної обробки отриманих даних.</p> <p><b>Недоліки:</b> значні витрати часу і фінансових ресурсів; низький відсоток повернення заповнених анкет; висока імовірність неправильної інтерпретації респондентом запитань анкети; залежність від зацікавленості респондента матеріалами анкети.</p>
<p>4. <i>Інтернет-опитування</i> - розсилання анкет електронною поштою або розміщення їх на Інтернет-сайтах.</p>	<p><b>Переваги:</b> високий рівень оперативності, можливість використання ілюстративних матеріалів, спрощення процесу обробки і аналізу отриманої інформації, ліквідація суб'єктивного впливу інтерв'юера на респондента.</p> <p><b>Недоліки:</b> низький рівень комп'ютеризації населення і низькі можливості доступу до мережі Інтернет (користувачами Інтернету є переважно міське населення молодого та середнього віку), упереджене негативне сприйняття та несерйозне ставлення респондентів до пропозиції взяти участь в інтернет-опитуванні.</p>
<p>5. <i>Панельне опитування</i> – періодичне спілкування з групою представників цільової аудиторії</p>	<p><b>Переваги:</b> дає змогу порівнювати результати наступних досліджень з висновками попередніх, вести поточне спостереження за змінами в ринковому середовищі та встановлювати тенденції та закономірності розвитку явищ, які досліджуються, <b>Недоліки:</b> існування труднощів із забезпеченням репрезентативності, відмова респондентів від співробітництва тощо.</p>
<p>Різновиди панелей (за [63, с.80–84]):</p> <p>5.1. Постійні панелі передбачають періодичні вимірювання одних і тих же змінних:</p> <p>5.1.1. Панель споживачів – постійна представницька група домашніх господарств, котрі щотижня здійснюють купівлю товарів масового попиту (продуктів харчування, засобів гігієни) [63, с. 80].</p> <p>5.1.2. Панель реалізаторів (або як у [98, с. 196] торгова панель) є представником підприємств роздрібної торгівлі (продуктових магазинів, аптек, магазинів побутової техніки) [63, с. 81].</p> <p>5.1.3. Професійно-орієнтовані панелі, члени яких об'єднані професійними ознаками [63, с. 83].</p> <p>5.1.4. Панель аудиторій передбачає спостереження за групою осіб яка становить аудиторію того чи іншого радіо- чи телевізійного каналу [63, с. 83].</p> <p>5.1.5. Загальна чи кон'юнктурна панель об'єднує як споживачів, так і підприємства [63, с. 83].</p> <p>5.1.6. Виробничі панелі об'єднують виробничі підприємства та підприємства сфери послуг [98, с. 196].</p>	

Продовження табл. 1

<p>5.2. Багатоцільові панелі – періодичні вимірювання різних змінних (омнібус), які передбачають одночасне виконання замовлення кількох різних замовників шляхом включення до одного запитальника окремих питань, які стосуються різних галузей та сфер.</p> <p>5.2.1. Журі споживачів – постійно поновлювана сукупність родин, які періодично відповідають на запропоновані анкети чи тестують нові види продукції [63, с. 84].</p> <p>5.2.2. Аудит торгових точок – сукупність торгових точок, які тестують нові види продукції [63, с. 84].</p>
<p>Метод ділових контактів полягає в отриманні маркетингової інформації в процесі спілкування із представниками інших підприємств чи споживачів під час ярмарок, виставок, днів відкритих дверей, дружніх зустрічей [96, с. 46].</p>

Таблиця 2

### Характеристика основних якісних методів опитування

Назва методу	Опис методу
<b>Прямі якісні методи</b>	
Індивідуальне глибинне інтерв'ю	Отримання інформації шляхом безпосереднього спілкування респондента та інтерв'юера для визначення мотивів, переконань і почуттів респондента з приводу певної маркетингової проблеми. Цей метод ефективний при вивченні глибинних мотивів купівельної поведінки споживача, особливо, коли досвід використання товару пов'язаний із почуттями, настроєм та емоціями.
Метод фокус-груп	Метою проведення є визначення ставлення споживачів до продукції, генерація нових ідей щодо створення інноваційних товарів чи вдосконалення існуючих, дослідження емоційних і поведінкових реакцій споживачів на маркетингові заходи. Перевагами є швидкість отримання інформації, спонтанність та оригінальність висловлювань, наявність потенціалу взаємодії учасників. Недоліки: процес є досить складним, потребує ретельної попередньої підготовки та наявності досвіду, а отримані результати можуть бути суб'єктивними і володіти низьким рівнем репрезентативності.
<b>Проекційні (опосередковані) методи</b>	
Аналіз протоколу	Полягає у “зануренні” респондента в уявну ситуацію, в якій потрібно приймати рішення, з метою виявлення того, як він поведе себе в цій ситуації [54, с. 36].
Асоціативні бесіди	Передбачає отримання відповідей на орієнтуючі запитання [54, с. 37].
Завершення речення	Респонденту пропонується завершити речення, напр.: “Автомобіль “Славути” – це...” з метою визначення його ставлення до певного об'єкта [54, с. 37].
Тестування ілюстрації	Передбачає опис респондентом своєї реакції на певне зображення [54, с. 37].
Розігрування ролей	Респонденту пропонується увійти в роль одного із запропонованих персонажів та описати його дії у певній ситуації [54, с. 37].
Бесіда з опорою на творчу уяву	Проводиться з метою стимулювання вияву респондентом тих емоцій та дій, які властиві йому у конкретній ситуації [54, с. 37].
Експресивний метод	Дозволяє респонденту виразити не власні почуття, а ті почуття та емоції, які відчувають інші люди [76, с. 97].
Ретроспективна бесіда	Під час ретроспективної бесіди респондент згадує минулі моменти свого життя, минулі вчинки чи ситуації
<b>Міх-методи</b>	
Hall-test	Велика група людей (100-400 осіб) у спеціальному приміщенні тестує товар та/або його елементи, після чого висловлює власні враження від цього товару.
Home-test	Тестування товару відбувається в домашніх умовах респондента та використовується при тривалому тестуванні товару.

Таблиця 3

### Класифікація різновидів спостереження (за [54, с. 45-47] та [63, с. 72-73])

Вид спостереження	Характеристика
<b><i>Залежно від участі спостерігача</i></b>	
Просте спостереження	проведення спостереження “ззовні”, дослідник реєструє події зі сторони
Спостереження “зі співучастю”	включення спостерігача в досліджуване середовище, тобто “зсередини”
<b><i>Залежно від рівня відкритості</i></b>	
Відкрите спостереження	об’єкт спостереження знає, що за ним спостерігають
Приховане спостереження	об’єкт спостереження не знає, що за ним спостерігають
<b><i>Залежно від визначеності об’єктів спостереження</i></b>	
Структуроване спостереження	наперед визначено, на що необхідно звертати увагу та реєструвати
Неструктуроване спостереження	немає наперед розробленого плану, а важливість елементів, що підлягають реєстрації, визначається дослідником самостійно
<b><i>Залежно від об’єкта спостереження</i></b>	
Пряме спостереження	об’єктом є явище, процес, діяльність, або фактори, які на них впливають
Непряме спостереження	об’єктом є результати певної поведінки чи певних дій
<b><i>Залежно від середовища спостереження</i></b>	
Спостереження в природному середовищі	проводиться у звичному для події чи явища середовищі, є джерелом достовірної інформації про реальну поведінку досліджуваного об’єкта
Спостереження в штучному середовищі	проводиться в штучно створених умовах (спеціальних лабораторіях), а тому не враховує особливостей впливу зовнішніх і внутрішніх чинників
<b><i>Залежно від застосовуваних засобів</i></b>	
Спостереження за допомогою технічних засобів	характеризуються більшою надійністю та нижчим рівнем вартості (напр., вимірювання тривалості вагань в процесі вибору товару)
Спостереження за допомогою людини	характеризуються вищим рівнем суб’єктивності та більшими витратами фінансових ресурсів

Таблиця 4

### Характеристика евристичних методів

Назва методу	Суть методу
<b><i>Група експертних методів</i></b>	
Індивідуальний прогноз керівника	Експертна оцінка майбутньої ринкової ситуації та перспективних обсягів виробництва і реалізації продукції проводиться керівниками та спеціалістами вищої ланки управління підприємства. Індивідуальний прогноз компетентного менеджера чи керівника підприємства, який ґрунтується на його інтуїції та суб’єктивному розумінні ринкової ситуації в поєднанні із аналізом минулих тенденцій, дозволяє швидко та легко отримати необхідну інформацію, не потребує великої кількості статистичних даних та враховує “колективну мудрість” керівників вищого рівня, проте є доволі суб’єктивним.
Прогноз торгового персоналу	Прогнозування потенційного рівня збуту продукції підприємства здійснюється найбільшими торговими представниками, дистриб’юторами чи іншими посередниками. Перевагою є точність, так як торгові представники ознайомлені з тенденціями розвитку попиту, а також можливість отримати оцінку за всіма товарами, регіонами, групами споживачів. Проте є висока імовірність упередженості оцінок торгових посередників.

Прогноз незалежних експертів	<p>Прогноз складає група незалежних експертів (науковців, маркетологів, фахівців з продажу). Ефективний при окресленні перспектив розвитку галузі чи визначення імовірності настання якого-небудь явища чи події. Різновиди:</p> <p>а) Метод Дельфі. Суть методу полягає в індивідуальному письмовому опитуванні експертів, що передбачає декілька послідовних етапів, без проведення дискусій та обміну між ними інформацією. Метод Дельфі мінімізує притаманний індивідуальному прогнозу ефект суб'єктивності оцінки, оскільки експертами зазвичай є незалежні особи, проте може бути дорогим і тривалим.</p> <p>б) Метод “мозкової атаки” або “мозкового штурму” полягає в розробці прогнозу на основі спільного обговорення проблеми групою експертів, серед яких присутні як спеціалісти, що займаються вивченням даної проблеми, так і фахівці інших галузей.</p> <p>в) Метод середньої оцінки за індивідуальними оцінками експертів полягає у визначенні кінцевої прогнозової оцінки шляхом обчислення середньої арифметичної індивідуальних оцінок всіх експертів.</p>
<b>Група методів оцінки поведінки споживачів</b>	
Метод оцінки споживчих очікувань	<p>Полягає у виявленні в процесі опитування ставлення споживачів до певної продукції та наступному визначенні експертами імовірності здійснення в майбутньому покупки товару кожним із респондентів. Метод оцінки очікувань покупців широко застосовується в державах із розвиненим ринком маркетингових досліджень та є найбільш ефективним при оцінюванні потенційного рівня попиту на товари тривалого використання. Даний метод досить трудомісткий, потребує значних витрат коштів та часу, а ефект від його застосування залежить від точності оцінок споживачів.</p>
Метод тестування ринку або пробний збут	<p>Суть полягає у виведенні на ринок пробної партії товару і вивчення реакції на нього споживачів у реальних умовах; є особливо ефективним при визначенні сприйняття споживачами інноваційної продукції. Найбільш поширеними методами пробного збуту (для промислової продукції) є [67, с. 172–173]:</p> <p>а) тести використання товарів (товар тестує група споживачів у реальних умовах);</p> <p>б) дослідження реакції споживачів на галузевих виставках, презентаціях;</p> <p>в) стандартний і контрольований пробний маркетинг (апробація в реальних умовах).</p> <p>Недоліком методу є те, що він дозволяє конкурентам дізнатися про наміри підприємства і швидко на них відреагувати, а також потребує значних фінансових ресурсів та часу.</p>
<p><b>Метод історичної аналогії</b> використовується в процесі планування збуту нової продукції та ґрунтується на аналізі життєвого циклу аналогічного товару.</p>	

Таблиця 5

### Характеристика формалізованих методів

Назва методу	Суть методу
<b>1. Група методів аналізу часових тенденцій (екстраполяції)</b>	
1.1. Прогноз за середнім відсотком приросту показника	<p>Метод придатний для дослідження часових рядів показників, які виражають стійкі причинно-наслідкові зв'язки і піддаються кількісному аналізу, а його суть полягає у визначенні середнього проценту зміни показника і перенесенні його на майбутні періоди. Даний метод має обмежене використання, яке пов'язане в першу чергу з тим, що далеко не всі ринкові елементи та фактори можна виміряти кількісно, а, по-друге, він є цілком непридатним для прогнозування нестабільних ринків із значними коливаннями його показників.</p>
1.2. Метод “ковзних” середніх величин	<p>Дозволяє в значній мірі згладити випадкові відхилення, зменшивши варіативність вихідних даних, та зробити існуючі тенденції досліджуваного явища чи показника більш чіткими та очевидними.</p>



1.2.1. Метод простих “ковзних” середніх величин	Розподіл вибірки даних на фіксовану кількість однакових періодів та поступове визначення для кожного періоду “ковзних” середніх величин на основі розрахунку середніх арифметичних [162, с 746].
1.2.2. Метод зважених “ковзних” середніх величин	Відрізняється від методу простих “ковзних” середніх величин тим, що кожному періоду присвоюється ваговий коефіцієнт, що залежить від ступеня важливості впливу кожного періоду на кінцевий результат [162, с 746].
1.3. Метод експоненційного згладжування.	Використовується у випадку, коли прогнозування здійснюється на основі динамічних рядів із нестійким трендом.
1.4. Метод Холта	Ґрунтується на оцінці ступеня лінійного зростання (чи зниження) величини попиту в часі [67, с. 155], [138, с. 26].
1.5. Метод подвійного згладжування Брауна	Призначений для прогнозування нестационарних рядів у випадку лінійно-адитивного тренду з використанням подвійного експоненційно зваженого середнього значення [67 с. 155], [138, с. 26].
1.6. Метод адаптивного згладжування Брауна	Ґрунтується на застосуванні регресійного аналізу (коли мінімізується сума квадратів відхилення) на базі зваженої регресії. Найбільша увага приділяється інформації останніх періодів [67, с. 156], [138, с. 26].
1.7. Метод Муїра	Застосовується у випадку лінійно-мультиплікативної моделі тренда і ґрунтується на припущенні, що зміна середньої процесу залежить від часу не лінійно, а пропорційно самому значенню середньої, тобто в логарифмічній формі [67, с. 156], [138, с. 26].
1.8. Модель Холта-Вінтера	Ґрунтується на застосуванні експоненційної зваженої середньої для сезонних рядів [67, с. 156], [138, с. 26].
1.9. Модель Бокса-Дженкінса	Метод призначений для обробки авторегресійних рядів без апріорних припущень щодо коефіцієнтів, які дисконтують. Виключення тренду здійснюється шляхом переходу до різниць ряду і допущення кореляційності залишків [67, с. 156], [138, с. 26].
<b>2. Група методів аналізу причинно-наслідкових зв'язків (факторний аналіз)</b>	
2.1. Метод кореляційно-регресійного аналізу	Полягає у встановленні систематичних взаємозв'язків між змінними, їх спрямованості та тісноти, а також визначенні сили впливу одного чи кількох факторів на розвиток досліджуваного об'єкта чи явища. Зокрема регресійний аналіз дає змогу визначити залежність однієї залежної змінної від іншої незалежної змінної (проста, однофакторна регресія) або кількох незалежних змінних (множинна, багатфакторна регресія). Кореляційний аналіз перевіряє інтенсивність (тісноту) зв'язку між двома змінними.
2.2. Метод варіаційного аналізу	Перевіряє суттєвість впливу зміни незалежних змінних на залежні, напр., визначити, чи впливає вручення дітям маленьких подарунків на кількість відвідувачів закладів швидкого харчування [67, с. 12-13].
2.3. Індексні методи	Використовують для оцінки поточного попиту на продукцію підприємства
2.3.1. Метод прогнозування на основі визначення ринкової частки підприємства	Полягає у визначенні можливого обсягу збуту відповідно до частки підприємства в галузі, тобто спочатку прогнозують обсяг збуту цілої галузі, а потім на основі галузевої частки підприємства визначають прогнозний обсяг збуту.
2.3.2 Метод підсумовування ринків	Полягає у виявленні всіх можливих покупців товару на кожному із потенційних ринків шляхом, наприклад, опитування потенційних споживачів про їхні наміри здійснити покупку та наступного підсумовування оцінок потенційних обсягів продажу (для товарів промислового призначення) [102, с. 102-103].
2.3.3. Розрахунок багатфакторного індексу купівельної спроможності	Дозволяє оцінити рівень поточного попиту на товар в досліджуваному регіоні, а також може враховувати частку даного регіону в чистому особистому доході населення країни, частку регіону в загальному обсязі продажу в цілому по країні та частку регіону в загальній чисельності населення країни [102, с. 104].

2.4. Індикаторні методи	Ґрунтуються на застосуванні різноманітних індикаторів
2.4.1. Метод випереджаючих індикаторів	Суть методу полягає у врахуванні так званих випереджаючих індикаторів, тобто макроекономічних показників, значення яких змінюється ще до настання змін в макросередовищі. Напр., зростання цін на бензин вказує на падіння обсягу продажу великогабаритних автомобілів у майбутньому [71, с. 305], [162, с. 738].
2.4.2. Метод прогнозування на основі індикаторів суміжних галузей [138, с. 36], [67, с. 163] (модель “вхід-вихід” [162, с. 738])	Метод застосовується для підприємств, які виготовляють засоби виробництва. Прогноз будується на основі так званих індикаторів, тобто фактичних та прогнозних показників суміжних галузей економіки, а в його основі лежить функціональна залежність між взаємозалежними показниками пов’язаних між собою галузей економіки. Напр., розрахунок зміни обсягу випуску сільськогосподарської техніки відбувається на основі врахування зміни площі сільськогосподарських угідь.
2.5. Метод прогнозування на основі виходу з рівняння коефіцієнта еластичності	Прогнозування здійснюється на основі використання коефіцієнта еластичності якого-небудь фактора, який показує відносну зміну залежного показника при зміні значення незалежного на одиницю. Але повинна виконуватися умова, що коефіцієнт еластичності цього фактора протягом прогнозованого періоду суттєво не змінюється [67, с. 164], [138, с. 43].
<b>3. Група структурних методів</b>	
3.1. Кластерний аналіз	Дозволяє розділити сукупність об’єктів на окремі групи, об’єднані спільною ознакою чи ознаками [54, с. 51], [62, с. 68].
3.2. Дискримінантний аналіз	Дає змогу виявити ознаки, які відрізняють один об’єкт від інших в ситуації здійснення вибору, і на основі цього віднести його до певного класу чи групи. Прикладом є виявлення особливих ознак, які відрізняють споживачів, що купляють пиво в жестианих банках, від тих, що надають перевагу пиву в скляних пляшках [54, с. 51], [62, с. 68].
3.3. Багатомірний аналіз (багатомірне, мультирозмірне шкалювання)	Дає змогу побудувати просторове відображення взаємозв’язків між об’єктами і з’ясує критерії, на основі яких респонденти здійснюють порівняльний аналіз та ранжування однорідних об’єктів. Прикладом застосування може бути здійснення порівняння та визначення рейтингів однокласових автомобілів різних марок [54, с. 53], [62, с. 68].
3.4. Аналіз додаткового внеску/цінності	Дозволяє оцінити цінність кожної додаткової характеристики, яка надається об’єкту, наприклад, встановити, чи впливає на рівень продажу певного товару надання йому нової властивості, або ж розрахувати чи прибуток, отриманий від зростання продажу модифікованої продукції, покриває витрати, понесені на її вдосконалення.
<b>4. Група нормативних методів</b>	
4.1. Планування на основі нормативів споживання	В їх основі лежить вивчення науково обґрунтованої, раціональної структури споживання однією людиною основних видів продукції, яка відображена нормативних бюджетах споживання. Залежно від величини бюджету споживання розрізняють такі різновиди методу: метод прожиткового мінімуму, метод бюджету достатку та метод раціонального бюджету. Враховуючи те, що норми споживання, визначені споживчим бюджетом, є усередненими та відрізняються від реальних, даний метод може бути тільки орієнтиром для розробки попереднього прогнозу.
4.2. Планування на основі нормативів виробництва	Передбачає обґрунтування планових показників виробництва виробничими можливостями підприємства. Вчені І. О. Чаюн й І. Ю. Бондар виокремлюють такі групи норм: норми використання знарядь праці; норми тривалості освоєння проектної потужності підприємств, цехів, агрегатів; норми витрат трудових ресурсів та робочого часу; норми організації виробничого процесу [161, с. 40]. Так, обґрунтування плану виробництва матеріальними ресурсами здійснюється на основі врахування норм затрат сировини, матеріалів комплектуючих; а визначення величини необхідних

4.2. Планування на основі нормативів виробництва	для виконання виробничої програми трудових ресурсів проводиться шляхом розрахунку трудомісткості виробничої програми та норм часу на основні виробничо-технологічні операції. Обґрунтування планового обсягу виробництва виробничими потужностями підприємства здійснюється на основі розрахунку нормативного часу роботи обладнання, визначення пропускної здатності техніки та виявлення “вузьких” та “широких” місць, аналізу завантаженості обладнання та виробничих площ; усунення виявлених в процесі аналізу диспропорцій та врахування резервів використання виробничих потужностей [161, с. 41].
<b>5. Група інших формалізованих методів</b>	
5.1. Метод Polli-Cook	Використовується з метою визначення фази життєвого циклу на якій перебуває той чи інший вид продукції підприємства, та ґрунтується на аналізі зміни обсягу попиту на продукцію в часі [138, с. 20].
5.2. Метод функціонально-вартісного аналізу	Використовується для вирішення завдань оптимального співвідношення підвищення якості та одночасно економії ресурсів. Даний метод спрямований на пошук раціональних конструкторських та технологічних рішень товару, що виготовляється, з метою підвищення його конкурентоспроможності та відповідності ринковим вимогам.
5.3. Метод фокусуєчого прогнозування	Метод передбачає два етапи: перший етап – це підбір простих логічних правил, на основі яких минулі тенденції проектуються на майбутні періоди; та другий етап – комп’ютерне тестування даних правил, в процесі якого кожне правило перевіряється на основі отриманих фактичних результатів, після чого здійснюється оцінка відповідності кожного правила існуючій дійсності. Якщо в процесі тестування правила виявлено, що розроблені на основі цього правила прогнозні значення близькі до фактичних, правило залишається, якщо ж прогнозні значення далекі від фактичних, таке правило більше не використовується [162, с. 771–773].
5.4. Модель дифузії або модель Баса	Використовується для прогнозування потенційного рівня попиту на інноваційний товар, передбачає розрахунок імовірності здійснення покупки на основі врахування ефекту інновації та ефекту наслідування [67, с. 173].
5.5. Метод морфологічного аналізу	В основі методу лежить побудова матриці характеристик ринку та їх можливих значень. Шляхом послідовного підбору характеристик ринку та їх значень можна отримати різноманітні варіанти прогнозу [4, с. 56].

Таблиця 6

### Характеристика методів моделювання у системі методів маркетингових досліджень (на основі [102, с. 89-96])

Метод моделювання	Сутність методу
<b>Описові моделі</b> (використовуються для опису, пояснення та прогнозування зв’язків)	1) макромоделі встановлюють певні взаємозв’язки між кількома змінними (модель продажу); 2) мікроаналітичні моделі описують сукупність зв’язків між залежною змінною та тими, що її визначають (модель ефективності реклами); 3) моделі теорії масового обслуговування використовується при вирішенні проблем послідовності обслуговування замовників, при складанні графіків поставок товарів та інших аналогічних завдань (модель обслуговування на заправках, в супермаркетах тощо); 4) модель Марковського процесу описує імовірність переходу певної системи із поточного стану в новий (модель прогнозування ємності ринку певного товару за умови зміни попиту на нього).
<b>Моделі прийняття рішень</b>	1) диференціальні обчислення – прийняття оптимального рішення на основі розв’язання диференціальних функцій (наприклад, визначення оптимальної ціни, при якій досягається максимальний прибуток);

<p><b>Моделі прийняття рішень</b> (дозволяють приймати правильне рішення на основі аналізу різних альтернативних варіантів)</p>	<p>2) математичне програмування – визначення максимального чи мінімального значення функції багатьох змінних за умови існування системи додаткових обмежень (наприклад, модель оптимального розподілу маркетингового бюджету, або розробка найвигіднішого асортименту за умови обмеженості ресурсів);</p> <p>3) статистичні моделі ґрунтуються на використанні теорії імовірностей, суть якої – у визначенні імовірності настання певних подій, на основі чого приймається маркетингове рішення; застосовуються у ситуаціях здійснення вибору при моделюванні випадкових величин та процесів (наприклад, прийняття маркетингового рішення на основі оцінки імовірності настання кожного із альтернативних варіантів);</p> <p>4) моделі теорії ігор, тобто моделювання випадкових величин та процесів за умови конфлікту інтересів з метою виявлення та прийняття найбільш оптимальних рішень (напр., прийняття маркетингових рішень, враховуючи реакцію конкурента);</p>
<p><b>Словесні моделі</b></p>	<p>Їх суть полягає у словесному описі всіх змінних та взаємозв'язків між ними (наприклад, модель поведінки покупців)</p>
<p><b>Графічні моделі</b> (опис всіх змінних та взаємозв'язків між ними за допомогою графічних символів)</p>	<p>1) модель “логічного потоку” полягає у наочній демонстрації логічного процесу та операцій у вигляді блок-схеми;</p> <p>2) сіткове планування (діаграма критичного шляху) – графічне відображення послідовності виконання окремих робіт та побудова взаємозв'язків між окремими операціями у межах виконання певного завдання, що дозволяє зафіксувати послідовність протікання основних етапів завдання, розрахувати терміни їх виконання, передбачити можливі відхилення та розробити варіанти розвитку подій у кожному з таких випадків; (модель процесу створення нового товару; модель підготовки та проведення збутових та рекламних кампаній);</p> <p>3) діаграма причинного аналізу – це графічне відображення спрямованості впливу одних факторів на інші (демонстрація комплексу взаємозв'язків між взаємозалежними маркетинговими змінними (напр., між попитом, ціною, якістю, рекламним бюджетом));</p> <p>4) модель “дерева цілей” – ілюстрація процесу прийняття рішення на основі побудови альтернативних варіантів розвитку подій (напр., прийняття рішення про зміну ціни);</p> <p>5) модель функціональних відносин – описує функціональні зв'язки між змінними (напр., відображення взаємозалежності між попитом та ціною);</p> <p>6) модель зворотних зв'язків – відображення зворотного впливу наслідку на причину (напр., дослідження зворотного впливу рівня попиту на якість наступних одиниць товару).</p>
<p><b>Математичні моделі</b> (відображають числові взаємозв'язки між залежними змінними)</p>	<p>1) лінійні моделі, коли зміна числового значення однієї змінної зумовлює пропорційну зміну значення залежної змінної, та нелінійні моделі, коли зміна числового значення однієї змінної зумовлює непропорційні зміни значення залежної змінної. Лінійне моделювання застосовується при виборі із ряду альтернативних варіантів найбільш вигідного.</p> <p>2) динамічні моделі – коли відбувається зміна значень певних факторів та ситуацій протягом деякого періоду часу (наприклад, модель переключення асортименту) та статичні моделі – коли відсутній фактор часу (наприклад, модель взаємозв'язку попиту і пропозиції);</p> <p>3) детерміновані моделі (зміни не мають значення) та стохастичні (наявні чіткі зміни значень змінних) моделі.</p>

### Характеристика комбінованих методів

Назва методу	Суть методу
<b>1. Комбінований якісний метод</b>	Передбачає використання із переліку поданих прогнозних величин тієї, яка характеризується найвищою імовірністю настання, а у випадку рівноімовірних прогнозних величин вибір здійснюється залежно від ринкової ситуації, яка склалася, та із врахуванням особливостей маркетингової діяльності підприємства [138, с. 47].
<b>2. Метод усереднення</b>	Полягає у обранні найбільш імовірної прогнозовної величини на основі нормального закону розподілу випадкових величин і передбачає розрахунок дисперсії та математичного сподівання [138, с. 47-48].
<b>3. Метод інтегрованого прогнозу</b>	Передбачає зведення прогнозів, отриманих за допомогою різних методів, до єдиного прогнозного значення шляхом зважування окремих прогнозних величин та їх вагових коефіцієнтів [138, с. 49-50].
<b>4. Техніка розробки сценаріїв майбутнього розвитку або рівневе прогнозування</b>	Являє собою багатоступеневий міждисциплінарний процес пошуку вирішення певної проблеми та передбачає розробку трьох альтернативних варіантів виробничої програми підприємства: оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного відповідно до можливих варіантів розвитку ринкової ситуації. Це дає змогу визначити найбільш імовірні показники плану виробництва, спроектувати поведінку фірми за умови реалізації як максимально позитивного, так і максимально негативного сценарію розвитку подій, дозволяє розробити систему превентивних заходів з метою запобігання імовірних втрат при реалізації негативного сценарію.
<b>5. Система раннього попередження</b>	Система раннього попередження – це особлива інформаційна система, з допомогою якої можна отримати інформацію про можливі загрози, породжені особливостями внутрішньофірмового розвитку та умовами зовнішнього середовища. Створення системи раннього попередження передбачає окреслення сфер спостереження, вибір основних індикаторів та цільових показників, визначення завдань з обробки отриманої інформації, а також формування системи інформаційних каналів між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства і системою раннього попередження, та між системою і її користувачами [158, с. 150].
<b>6. Метод ситуаційного планування</b>	Процес ситуаційного планування наступний [11, с. 160]: а) визначаються ключові фактори середовища, які мають вплив на планові показники виробничої діяльності підприємства, масштаби можливого впливу та, власне, імовірність виникнення такого впливу; б) беручи до уваги найбільш імовірний варіант впливу факторів на кінцевий результат, розробляється нормативний план, який стає базою подальшого комплексного виробничого планування; в) на основі деяких відмінних від найбільш імовірної ситуації припущень, створюється автономний план, який містить опис основних наслідків настання непередбачуваної ситуації та програму поведінки кожного виконавця; г) визначається точка (момент) переходу від нормального плану виробничої діяльності підприємства до альтернативного (ситуаційного) плану.

## Додаток Б

Таблиця 1

### Аналіз виробництва окремих видів сільгоспмашинобудівної продукції в Україні за 2011-2013 рр.\*\*

Вид продукції/одиниця виміру	Фактичний обсяг виробництва				Темп зростання (зниження), %			Залишки готової продукції	
	2010	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2012	2013
Трактори сільсько-і лісогосподарські, од.	4777	6268	4845	4325	131,2	77,3	89,3	814	1052
в. т. ч. легкі, од.	221	1033	798	1335	467,4	77,3	167,3		224
в. т. ч. важкі, од.	3531	5235	4047	2990	148,3	77,3	73,9	775	828
Плуги відвальні, од.	3140	3267	12589	1925	104,0	385,3	15,3	145	73
Борони дискові, од.	2014	3135	1088	1590	155,7	34,7	146,1	542	434
Розпушувачі та культиватори, од.	4865	7083	4172	4053	145,6	58,9	97,1	1040	935
Борони зубові, од.	—*	11024	6063	—*	—*	55,0	—*	1206	824
Сівалки, од.	2800	4887	2683	3480	174,5	54,9	129,7	334	622
Машини для садіння, од.	1329	2495	1412	—*	187,7	56,6	—*	115	—*
Машини для внесення добрив, од.	883	497	308	472	56,3	62,0	153,2	29	52
Машини сільськогосподарські інші од.	1985	—*	—*	1739	—*	—*	95,0	—*	90
Косарки, газонокосарки, сінокосарки од.	1788	2142	2645	2416	119,8	123,5	91,3	826	662
Комбайни зернозбиральні, од.	97	396	59	68	408,2	14,9	115,3	63	44
Картоплезбиральні комбайни, картоплекопачі, од.	54	—*	289	—*	—*	—*	—*	37	—*
Комбайни бурякозбиральні, од.	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*
Машини збиральні, інші, од.	1581	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*	—*
Оприскувачі переносні, тис. од.	—*	669,5	692,3	815,4	—*	103,4	117,8	185,1	172,1
Оприскувачі тракторні, од.	—*	184	116	576	—*	63	496,6	7	228
Причепи і напівпричепи сільськогосподарські, од.	1218	3277	2776	2609	296,0	84,7	93,9	50	184
Машини і механізми для приготув. кормів, тис. од.	184,8	159,3	113,6	100,92	86,2	71,3	88,8	7,21	6,41
Машини для очищення, сортування насіння, од.	1815	1488	1256	—*	82,0	84,4	—*	68	—*
Інші лісо- і сільськогосподарські машини, од.	8732	20549	78438	45878	235,3	381,7	58,5	450	551

\* – дані відсутні або конфіденційні згідно з Законом України “Про державну статистику”

\*\*Таблиця побудована на основі [144, с. 121-125], [145, с. 157-160], [148, с. 83–86] та розрахунків авторів

## Додаток В

Таблиця 1

### Наявність агротехніки у сільгосп підприємствах України в 2013 р. у регіональному розрізі\*

Регіон (економічний район/область)	Наявність сільськогосподарської техніки																				
	трактори			сівалки			картопле-саджалки			зернозбиральні комбайни			кукурудзозбиральні комбайни			бурякозбиральні машини			картоплезбиральні машини		
	тис. од.	%	на 1000 га посівів	од.	%	на 1000 га посівів	од.	%	на 1000 га картоплі	од.	%	на 1000 га зернових	од.	%	на 1000 га кукурудзи	од.	%	на 1000 га буряків	од.	%	на 1000 га картоплі
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>Україна</b>	<b>146,0</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>71136</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>1988</b>	<b>100,0</b>	<b>67</b>	<b>30061</b>	<b>100,0</b>	<b>3</b>	<b>2009</b>	<b>100,0</b>	<b>0,5</b>	<b>3037</b>	<b>100,0</b>	<b>13</b>	<b>1483</b>	<b>100,0</b>	<b>50</b>
<b>Карпатський</b>	<b>5,40</b>	<b>3,70</b>	<b>9</b>	<b>1829</b>	<b>2,57</b>	<b>3</b>	<b>194</b>	<b>9,76</b>	<b>63</b>	<b>1230</b>	<b>4,09</b>	<b>3</b>	<b>70</b>	<b>3,48</b>	<b>0,6</b>	<b>91</b>	<b>3,00</b>	<b>5</b>	<b>126</b>	<b>8,50</b>	<b>41</b>
Закарпатська	0,46	0,32	16	120	0,17	4	15	0,75	38	105	0,35	6	13	0,65	1,9	–	–	–	1	0,07	3
Івано-Франківська	1,29	0,88	9	474	0,67	3	37	1,86	123	275	0,91	3	19	0,95	0,5	23	0,76	9	25	1,69	83
Чернівецька	1,21	0,83	9	420	0,59	3	44	2,21	110	196	0,65	3	30	1,49	1,5	27	0,89	–	14	0,94	35
Львівська	2,44	1,67	8	815	1,15	3	98	4,93	49	654	2,18	4	8	0,40	0,2	41	1,35	3	86	5,80	43
<b>Північно-Західний</b>	<b>4,72</b>	<b>3,23</b>	<b>10</b>	<b>1536</b>	<b>2,16</b>	<b>3</b>	<b>191</b>	<b>9,61</b>	<b>147</b>	<b>1201</b>	<b>4,00</b>	<b>5</b>	<b>43</b>	<b>2,14</b>	<b>0,5</b>	<b>117</b>	<b>3,85</b>	<b>6</b>	<b>165</b>	<b>11,13</b>	<b>127</b>
Волинська	2,64	1,81	13	851	1,20	4	129	6,49	161	688	2,29	6	18	0,90	0,8	73	2,40	7	96	6,47	120
Рівненська	2,08	1,42	8	685	0,96	3	62	3,12	124	513	1,71	3	25	1,24	0,4	44	1,45	5	69	4,65	138
<b>Подільський</b>	<b>18,11</b>	<b>12,40</b>	<b>7</b>	<b>8180</b>	<b>11,50</b>	<b>3</b>	<b>276</b>	<b>13,88</b>	<b>45</b>	<b>3771</b>	<b>12,54</b>	<b>2</b>	<b>286</b>	<b>14,24</b>	<b>0,4</b>	<b>770</b>	<b>23,35</b>	<b>7</b>	<b>170</b>	<b>11,46</b>	<b>28</b>
Тернопільська	3,11	2,13	6	1341	1,89	2	82	4,12	22	685	2,28	2	20	1,00	0,1	119	3,92	4	64	4,32	17
Хмельницька	4,96	3,40	6	1976	2,78	2	79	3,97	44	1167	3,88	2	46	2,29	0,2	168	5,53	7	54	3,64	30
Вінницька	10,04	6,88	8	4863	6,84	4	115	5,78	192	1919	6,38	3	220	10,95	0,7	483	15,90	9	52	3,51	87
<b>Столичний</b>	<b>19,15</b>	<b>13,12</b>	<b>8</b>	<b>7435</b>	<b>10,45</b>	<b>3</b>	<b>533</b>	<b>26,81</b>	<b>42</b>	<b>3888</b>	<b>12,93</b>	<b>3</b>	<b>214</b>	<b>10,65</b>	<b>0,3</b>	<b>470</b>	<b>15,48</b>	<b>16</b>	<b>559</b>	<b>37,69</b>	<b>44</b>
Житомирська	3,73	2,55	6	1338	1,88	2	153	7,70	39	933	3,10	3	27	1,34	0,1	73	2,40	8	154	10,38	39
Київська	9,59	6,57	11	3983	5,60	4	175	8,80	55	1744	5,80	3	119	5,92	0,4	276	9,09	22	135	9,10	42
Чернігівська	5,83	3,99	6	2114	2,97	2	205	10,31	37	1211	4,03	2	68	3,38	0,2	121	3,98	17	270	18,21	49
<b>Центральний</b>	<b>16,39</b>	<b>11,23</b>	<b>7</b>	<b>8795</b>	<b>12,36</b>	<b>4</b>	<b>130</b>	<b>6,54</b>	<b>103</b>	<b>3304</b>	<b>10,99</b>	<b>3</b>	<b>305</b>	<b>15,18</b>	<b>0,5</b>	<b>495</b>	<b>16,30</b>	<b>23</b>	<b>63</b>	<b>4,25</b>	<b>63</b>
Черкаська	7,34	5,03	8	3422	4,81	4	74	3,72	93	1301	4,33	2	156	7,77	0,5	210	6,91	16	38	2,56	48
Кіровоградська	9,05	6,20	7	5373	7,55	4	56	2,82	280	2003	6,66	3	149	7,42	0,5	285	9,38	35	25	1,69	125

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>Причорноморський</b>	<b>27,12</b>	<b>18,58</b>	<b>7</b>	<b>13558</b>	<b>19,06</b>	<b>4</b>	<b>174</b>	<b>8,75</b>	<b>92</b>	<b>5154</b>	<b>17,15</b>	<b>2</b>	<b>391</b>	<b>19,46</b>	<b>2,0</b>	<b>112</b>	<b>3,69</b>	<b>40</b>	<b>115</b>	<b>7,75</b>	<b>61</b>
Одеська	9,46	6,48	7	5021	7,06	4	65	3,27	325	2056	6,84	2	259	12,89	2,9	60	1,98	–	20	1,35	100
Миколаївська	6,48	4,44	7	4000	5,62	4	36	1,81	180	1295	4,31	2	70	3,48	1,0	47	1,55	17	17	1,15	85
Херсонська	5,72	3,92	7	2882	4,05	4	46	2,31	42	1106	3,68	3	48	2,39	1,7	4	0,13	–	54	3,64	49
АРК	5,46	3,74	10	1655	2,33	3	27	1,36	68	697	2,32	2	14	0,70	1,5	1	0,03	–	24	1,62	60
<b>Північно-Східний</b>	<b>24,28</b>	<b>16,63</b>	<b>7</b>	<b>11368</b>	<b>15,98</b>	<b>3</b>	<b>306</b>	<b>15,39</b>	<b>170</b>	<b>4800</b>	<b>15,97</b>	<b>2</b>	<b>281</b>	<b>13,99</b>	<b>0,3</b>	<b>808</b>	<b>26,61</b>	<b>24</b>	<b>184</b>	<b>12,41</b>	<b>102</b>
Харківська	8,87	6,08	7	4678	6,58	4	57	2,87	-	1884	6,27	2	108	5,38	0,5	349	11,49	42	28	1,89	–
Сумська	5,02	3,44	5	2096	2,95	2	78	3,92	130	1016	3,38	2	45	2,24	0,1	125	4,12	–	76	5,12	127
Полтавська	10,39	7,12	8	4594	6,46	3	171	8,60	143	1900	6,32	2	128	6,37	0,3	334	11,00	13	80	5,39	67
<b>Придніпровський</b>	<b>18,45</b>	<b>12,64</b>	<b>8</b>	<b>10967</b>	<b>15,42</b>	<b>5</b>	<b>107</b>	<b>5,38</b>	<b>67</b>	<b>4032</b>	<b>13,41</b>	<b>3</b>	<b>244</b>	<b>12,15</b>	<b>1,1</b>	<b>157</b>	<b>5,17</b>	<b>196</b>	<b>55</b>	<b>3,71</b>	<b>34</b>
Дніпропетровська	10,26	7,03	8	5519	7,76	4	74	3,72	49	2104	7,00	3	149	7,42	0,9	137	4,51	171	38	2,56	25
Запорізька	8,19	5,61	7	5448	7,66	5	33	1,66	330	1928	6,41	3	95	4,73	2,4	20	0,66	–	17	1,15	170
<b>Донецький</b>	<b>12,40</b>	<b>8,49</b>	<b>7</b>	<b>7468</b>	<b>10,50</b>	<b>4</b>	<b>77</b>	<b>3,87</b>	<b>154</b>	<b>2681</b>	<b>8,92</b>	<b>3</b>	<b>175</b>	<b>8,71</b>	<b>1,3</b>	<b>17</b>	<b>0,56</b>	<b>170</b>	<b>46</b>	<b>3,10</b>	<b>92</b>
Донецька	7,07	4,84	8	4031	5,67	4	57	2,87	143	1441	4,79	3	85	4,23	1,6	14	0,46	140	45	3,03	113
Луганська	5,33	3,65	7	3437	4,83	4	20	1,01	200	1240	4,12	3	90	4,48	1,1	3	0,10	–	1	0,07	10

\*Таблиця побудована на основі [88, с. 20, 23, 25–27], [100, с. 17, 18, 28, 39, 46] та розрахунків авторів.

Таблиця 2

### Питома вага та місце регіонів за площею посівів основних сільськогосподарських культур сільськогосподарських підприємств України під урожай 2013 р.\*

Регіон (економічний район/область)	Загальний розмір посівної площі			Площа посівів зернових та зернобобових культур			Площа посівів кукурудзи			Площа посівів цукрових буряків			Площа посівів картоплі		
	тис. га	%	місце регіону	тис. га	%	місце регіону	тис. га	%	місце регіону	тис. га	%	місце регіону	тис. га	%	місце регіону
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>
<b>Україна</b>	<b>19601</b>	<b>100,0</b>	–	<b>12011,9</b>	<b>100,0</b>	–	<b>3918,9</b>	<b>100,0</b>	–	<b>231,4</b>	<b>100,0</b>	–	<b>29,8</b>	<b>100,0</b>	–
<b>Карпатський</b>	<b>607,5</b>	<b>3,10</b>	<b>8</b>	<b>359,6</b>	<b>2,99</b>	<b>8</b>	<b>113,6</b>	<b>2,90</b>	<b>8</b>	<b>18,0</b>	<b>7,78</b>	<b>6</b>	<b>3,1</b>	<b>10,40</b>	<b>3</b>
Закарпатська	28,8	0,15	25	18,0	0,15	25	6,7	0,17	25	–	–	–	0,4	1,34	15-18
Івано-Франківська	150,2	0,77	23	95,0	0,79	23	34,9	0,89	20	2,5	1,08	15	0,3	1,01	19
Чернівецька	128,5	0,66	24	64,3	0,54	24	19,8	0,51	23	–	–	–	0,4	1,34	15-18



Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Львівська	300,0	1,53	20	182,3	1,52	20	52,2	1,33	17	15,5	6,70	5	2,0	6,71	5
<b>Північно-Західний</b>	<b>458,0</b>	<b>2,34</b>	<b>9</b>	<b>266,2</b>	<b>2,22</b>	<b>9</b>	<b>84,3</b>	<b>2,15</b>	<b>9</b>	<b>18,2</b>	<b>7,87</b>	<b>5</b>	<b>1,3</b>	<b>4,36</b>	<b>7</b>
Волинська	210,2	1,07	22	113,5	0,94	22	22,7	0,58	22	10,0	4,32	8	0,8	2,68	10-11
Рівненська	247,8	1,26	21	152,7	1,27	21	61,6	1,57	16	8,2	3,54	11-12	0,5	1,68	14
<b>Подільський</b>	<b>2634,5</b>	<b>13,44</b>	<b>3</b>	<b>1633,1</b>	<b>13,60</b>	<b>3</b>	<b>672,8</b>	<b>17,17</b>	<b>3</b>	<b>107,1</b>	<b>46,28</b>	<b>1</b>	<b>6,1</b>	<b>20,47</b>	<b>2</b>
Тернопільська	538,9	2,75	19	362,4	3,02	19	145,2	3,71	12	28,6	12,36	2	3,7	12,42	3
Хмельницька	877,9	4,48	14	534,4	4,45	12	233,4	5,96	9	24,8	10,72	4	1,8	6,04	6
Вінницька	1217,7	6,21	6	736,3	6,13	5	294,2	7,51	6	53,7	23,21	1	0,6	2,01	12-13
<b>Столичний</b>	<b>2422,2</b>	<b>12,36</b>	<b>4</b>	<b>1521,5</b>	<b>12,67</b>	<b>4</b>	<b>823,7</b>	<b>21,02</b>	<b>2</b>	<b>29,0</b>	<b>12,53</b>	<b>3</b>	<b>12,6</b>	<b>42,28</b>	<b>1</b>
Житомирська	579,8	2,96	17	359,9	3,00	18	198,3	5,06	10	9,2	3,98	9	3,9	13,09	2
Київська	896,6	4,57	13	530,5	4,42	14	280,1	7,15	7	12,8	5,53	7	3,2	10,74	4
Чернігівська	945,8	4,83	10	631,1	5,25	8	345,3	8,81	2	7,0	3,03	14	5,5	18,46	1
<b>Центральний</b>	<b>2219,2</b>	<b>11,32</b>	<b>6</b>	<b>1266,9</b>	<b>10,55</b>	<b>6</b>	<b>627,8</b>	<b>16,02</b>	<b>4</b>	<b>21,2</b>	<b>9,16</b>	<b>4</b>	<b>1,0</b>	<b>3,36</b>	<b>8</b>
Черкаська	970,2	4,95	9	576,7	4,80	11	311,9	7,96	4	13,0	5,62	6	0,8	2,68	10-11
Кіровоградська	1249,0	6,37	5	690,2	5,75	6	315,9	8,06	3	8,2	3,54	11-12	0,2	0,67	20-22
<b>Причорноморський</b>	<b>3649,0</b>	<b>18,62</b>	<b>1</b>	<b>2282,6</b>	<b>19,00</b>	<b>1</b>	<b>199,2</b>	<b>5,08</b>	<b>6</b>	<b>2,8</b>	<b>1,21</b>	<b>7</b>	<b>1,9</b>	<b>6,38</b>	<b>4</b>
Одеська	1333,0	6,80	1	886,4	7,38	1	88,6	2,26	13	–	–	–	0,2	0,67	20-22
Миколаївська	977,5	4,99	8	603,6	5,03	10	73,1	1,87	15	2,8	1,21	13	0,2	0,67	20-22
Херсонська	793,2	4,05	16	416,0	3,46	16	27,9	0,71	21	–	–	–	1,1	3,69	9
АРК	545,3	2,78	18	376,6	3,14	17	9,6	0,24	24	–	–	–	0,4	1,34	15-18
<b>Північно-Східний</b>	<b>3518,0</b>	<b>17,95</b>	<b>2</b>	<b>2222,9</b>	<b>18,51</b>	<b>2</b>	<b>1045,2</b>	<b>26,67</b>	<b>1</b>	<b>34,2</b>	<b>14,78</b>	<b>2</b>	<b>1,8</b>	<b>6,04</b>	<b>5</b>
Харківська	1282,0	6,54	4	804,5	6,70	3	234,0	5,97	8	8,4	3,63	10	–	–	–
Сумська	921,1	4,70	11	610,2	5,08	9	306,2	7,81	5	–	–	–	0,6	2,01	12-13
Полтавська	1314,9	6,71	2	808,2	6,73	2	505,0	12,89	1	25,8	11,15	3	1,2	4,03	8
<b>Придніпровський</b>	<b>2390,1</b>	<b>12,19</b>	<b>5</b>	<b>1462,9</b>	<b>12,18</b>	<b>5</b>	<b>214,1</b>	<b>5,46</b>	<b>5</b>	<b>0,8</b>	<b>0,35</b>	<b>8</b>	<b>1,6</b>	<b>5,37</b>	<b>6</b>
Дніпропетровська	1283,2	6,55	3	785,8	6,54	4	173,8	4,43	11	0,8	0,35	16	1,5	5,03	7
Запорізька	1106,9	5,65	7	677,1	5,64	7	40,3	1,03	19	–	–	–	0,1	0,34	23-24
<b>Донецький</b>	<b>1702,3</b>	<b>8,68</b>	<b>7</b>	<b>996,3</b>	<b>8,29</b>	<b>7</b>	<b>138,1</b>	<b>3,52</b>	<b>7</b>	<b>0,1</b>	<b>0,04</b>	<b>9</b>	<b>0,5</b>	<b>1,68</b>	<b>9</b>
Донецька	908,3	4,63	12	530,8	4,42	13	54,0	1,38	18	0,1	0,04	17	0,4	1,34	15-18
Луганська	794,0	4,05	15	465,5	3,88	15	84,1	2,15	14	–	–	–	0,1	0,34	23-24

\*Таблиця побудована на основі [100, с. 17, 18, 28, 39, 46] та розрахунків авторів.

## Додаток Д

Таблиця 1

### Конкурентно-асортментна матриця підприємств сільськогосподарського машинобудування України\*\*

Виробник техніки/ економічний район	Вид сільськогосподарської техніки																	
	трактор	зерно- і кукурудзо- збиральна техніка	бурякозбиральна техніка	кормозбиральна техніка	картоплесаджалка, картоплекопалка	сівалка	плуг	борона	культиватор	комбінований агрегат	луцильник	чизель	коток	малогабаритна техніка	обл. для тваринниц- тва і птахівництва	млин, подрібнювач	оприскувач, зрошувач машина для внес. добрив	навантажувач
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>КАРПАТСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РАЙОН</b>																		
ЗАТ “Агромаш-ІФ” (м. Івано-Франківськ)	ТМК-07 “Плай”			КН-1,1	√*			√							√			
ВАТ “Коломиясільмаш” (м. Коломия, Івано-Франк. обл.)																		ПЕА-1А ПГ-1А
ВАТ “Завод Львівсільмаш” (м. Львів)				КН-2,1, КРР-1,8	ККН-1,4 КС-2 КС-4				КГС-4;-2 КВГН-3,6								ОП 2000 ОПШ-1500	Н-4094
ВАТ “Львівагромашпроект” (м. Львів)					√				√								ОПШ-2000 ОВП-2000	НЗ-20 НЗ-40
ВАТ “Львівський завод фре- зерних верстатів” (м. Львів)									√	ЛК-2,ЛК- 4,ЛК-6, ЛКП-4,4								
ВАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів” (м. Дрогобич, Львівська обл.)				КНР-1,6			ПН-2-30 ПН-3-30 ПН-3-35											
“Чернівцісільмаш” (м. Чернівці)								БДВ-3,2 БДВ-4,2 БДВ-6,3										
<b>ПІВНІЧНО-ЗАХІДНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РАЙОН</b>																		
ВАТ “Ковельсільмаш” (м. Ковель, Рівненська обл.)				ГВ-2; ГВ-3,4	ККН-0,7 КСТ-2			√	КТ-1,4				√	НКП КСГ-9 УСГ-3	√	МРД-4 РТД-14		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВАТ "Луцьке РТП" (м. Гірка Полонка, Волинська обл.)								БДН-2,0 БДН-3,0 БДН-4,0		АПГ-3,0 АПГ-4,5 АПГ-6,0								
ВАТ "Рівнесільмаш" (смт. Квасилів, Рівненська обл.)							ПЛН-2 ПЛН-3		КНК-3									
<b>ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РАЙОН</b>																		
ТОВ "Тернопільський комбайновий з-д" (м. Тернопіль)			з/ч	✓		✓		БДТ-7	КРК-2,7 КРК-9									
ВАТ "Чортківський завод "Агромаш" (м. Чортків)										Агро КОГ- 4,5; -6,0						✓		
ВАТ "Кам'янець-Подільськільмаш" (м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька обл.)			БК-3		КС-2		ПНЯ-3- 30/20; -4- 35/30 ПРПВ-5-50	БЗСС-1,0А БЗТС-1 ЗБП-0,6А ЗОР-0,7	КСН-3 КСН-5 КРН-2М КРН-3М	АК-2 АК-3	ПЛ-2-30 ПЛ-3-30 ПЛН-2- 20	АЧП- 2,5 АЧП- 4,5						
ВАТ "Красилівський машинобудівний завод" (м. Красилів, Хмельницька обл.)				ШП- ППС				ДБН-2	КУХ-3 КПН-5,4	АКПН-6 АДН-2,3						ПР-4,5		ПТС- 77М
ВАТ "Шепетівський завод культиваторів" (м. Шепетівка, Хмельницька обл.)							ПН-5-35	БДС-2,6 БДС-6,8 БДС-8,4	КГ-4 КГ-8 КФ-5,4 КФК-2,8	АПБ-6								
ВАТ "Брацлав" (смт. Брацлав, Вінницька обл.)															СС ОДС ОСК-2			
ВАТ "Калинівське РП "Агромаш" (Вінницька обл.)								БПШ-10	КН-4,5 КПСР-8 КПСН-4	АК-4,0								
ТОВ "Вінницький-експериментально-механічний завод"							ПН-2-25 ПН-3-25 ПН-3-35		КНУ-2,6 КНУ-3,6 КНУ-4,2					✓				
ТОВ "Краснянське СП "Агромаш" (с.Красне, Вінницька обл.)							ПН-2-30 ПН-3-30 ПН-4-30	БДВП-2,5 БДВП-4- 70 БДВ-6		АК-3,0 АК-4,0	ЛД-8,0 ЛД-14,0	ЧД-40 ЧД-40- 02	✓					
ВАТ "Хмільниксільмаш" (м. Хмільник, Вінницька обл.)								✓	КУН-3,0 КУН-4,0 КУН 6,3	АКШ-2,5 АКШ-3,6 АКШ-5,6			✓			✓	МВД-0,5	
<b>СТОЛИЧНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РАЙОН</b>																		
ТОВ "Агрікон-Київ" (м. Київ)															СДО СДП СДСГ			

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
СТ ВФ "Агрореммаш" (м. Біла Церква, Київська обл.)					КСН-2				КПУ-1,9; 3,4; 4,8; 6,1	АГД-1,3; 1,8; 2,1; 2,5; 2,8; 3,5; 4,5;						ПР-2,6		
ЗАТ «АТЕК» (м. Київ)		АТЕК 1300		АТЕК 035														
ТОВ НВП "БілоцерківМАЗ" (м. Біла Церква, Київська обл.)		КЗС- 812СХ		КРП "Рось-2" КН-2,1				БДВ-6,5 БДВ-8,5	КН-2,8-12; КН-3,8-12 КПВ-5,6	АГ-2,4-15 АГ-1,8-20 АГ-2,7-20						ПН-2,0 ПРЗ-2,0 ПН-4,0	РН-0,8 РН-05	ПНС- 1,8
ВАТ "Богуславська сільгосптехніка" (Київська обл.)									КУ-3, КУ-3А КУ-6,2А								СПК -2000	
ВАТ "Борекс" (м. Бородянка, Київська обл.)			КНБ-6 КБВ-6 КВЦБ -1,2	ККЗ-150 КЗК-4,2	ККЗ-2		ПНО-3-40, 5-40, 6-40; 5-40 Б		КМОГ-5,4	АГ-6 АКГ-4								Борекс- 2101
ВАТ "Вишневічі Агротехніка" (с. Вишневічі, Житомирська обл.)								БДВ-3М БДВ-4М БДВ-6, БДВ-7	КПШ 5 КР-2 КПС-4 КЛБ-1,7				ЗККШ - 6					
ВАТ "Завод Ніжинсільмаш" (м. Ніжин, Чернігівська обл.)															ОПБ-2 ОГС			
ЗАТ ТПФГ "Інтерагротек" (м. Київ)						F-2-5604 СТЕП	ПНН-5,3 ПО-5 ПО-8П	МД-3,3 МДТМ-5,2	F-2-3804									
ВАТ "Ірпінмаш" (м. Ірпін, Київська обл.)						СПУ- 6ДІ			КУН-5,4 КУН-5,6 КПС-4М									
КП "Київтрактородеталь" (м. Київ)	3/ч	3/ч		ППР-10 ГУР-4,2 КРС-2				✓	КВФ-2,8				КПП-6					
ВАТ "Новоград-Волинський завод сільськогосподарських машин" (Житомирська обл.)				КС-2.1	КОТ-1											АБМ- 0,3М КД-4-04		
ВАТ «Годак» (м. Київ)						СТВГ- 12/8М											ЦРТ 10-28,	
ТОВ ВО "Техна" (м. Київ)																ТБК ТБЦ СТМ		
ТОВ "Укравтозапчастина" (м. Київ)	КІЙ-14800 КІЙ-14820													✓				

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
ТОВ "Украгрокомсільмаш" (м. Київ)	ТЯ-200 "Ярило"					СЗ-4,5 СЗ- 6,0 "Ярина"	ПНО-4+1 ПНО-5+1 "Велес"	БДВПА- 4,2 "Лада"	КГР-6 ПРН-4,1	АКГ-4,5	ПЛН-5- 25						РСН -16 МУ			
<b>ЦЕНТРАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РАЙОН</b>																				
ВАТ ВО "ВОСХОД" (м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл.)								БН-2,4 БП-4;6 БПС- 6,3;4,2	КПС-4ПН КПС-4ПП КПС-8П	<u>АКГ-3,2</u> <u>АГР-3,4</u>	ЛД-10М					К-6 К-10				
ВАТ "Уманьферммаш" (м. Умань, Черкаська обл.)			АЗК-6-01; МГ-6; АЗК-6-03; АЗБ-6	∨			ПНР - 2,5 ЛПР-2,5	БП-12, БДВ-3 БДВ-7 БДШ-8,2	УСМК-5,4Б; КПР-5,6; КПП-8 КПН-4; КПН-8	АП-6	<u>ЛДВ-4, ЛДВ-6;</u> <u>ЛДГ-10М</u>	∨			<u>КЗК-9,2;КЗ</u> <u>К-6, КЗК-10</u>		КСГ-4 ПА-2	ДЗП-0,7	РУН-15 АВГ-8	ЗЗС-60
ЗАТ «Завод «Автоштамп» (м. Олександрія, Кіровоградська обл.)		ЖЗНД-6,3 ЖВП-6,1;- 9,1 ЖК-6				СТВ-12											ПКН – 1500 Б ММ-02 АМК-2			
ВАТ "Червона Зірка" (м. Кіровоград)		∨		∨		СЗ-3,6А; ЗТ-5,4; СЗП-3,6Б; УПС-12		Паллапа 2400; 3200; 4000; Ангарес-4х4; 4х6	КРНВ-4,2-04; ГН-2,9; КРНВ-5,6-02; ГН-3,9 КРНВ-5,6-04; КНС-1,6	∨		∨							<u>ПС-0,5/0,8</u>	
<b>ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РАЙОН</b>																				
ПП ВКФ "Велес-Агро" (м. Одеса)							ПД-1,8; 2,1; 3,3 ПНВ-3-35	∨		АГН-6,3 АГН-4,2										
ТОВ "Каміон-Сервіс" (м. Каховка, Херсонська обл.)							ПЛН 3-35, ПЛН 5-35	БД-2,6-75; БД- 4-100; БД-7-75	ПКШ-4 - 16; -4 -26											
ТОВ НВФ "Наука" (м. Одеса)							ОП-4-40/ 55; ПП-6- 35/50А; П5-35/50	ТДБ-4Х ТДБ-6Х ТДБ-8Х												
ТОВ «Завод Полігон» (м. Одеса)							ПМУ-3,5,7 ПНЯ4-42 ПНВ-3	БДМ-2,4	КНВ-3 КНС-3,6											

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВАТ «Одессільмаш» (м. Одеса)							ПЛН-3-35 ПНЛ-8-40 ПМУ4-40	БДП6, 3 БДН2, 6 БДН1, 6	ККП-3,7 КРУ-3, 7 КН - 7, 2	АКП-5			КТП -7,8					
ВАТ «Сімферопольсільмаш» (м. Сімферополь)		3/ч		КНШ -1,8 КН-1,8														
ВАТ «Завод Фрегат» (м. Первомайськ, Миколаїв. обл.)								БПД-4,2 БПД-2,4 БПД-4	АПП-6.02-01								ОСШ-2500 ОНШ-600	
ТОВ «Херсонський машинобудівний завод» (м. Херсон)		КЗС-9-1		ПЗР-6														
<b>ПРИДНІПРОВСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РАЙОН</b>																		
ПП «Агросервістрактор» (м. Дніпропетровськ)														«Дніпро-6Р»				
ТОВ ВП «Агро-Союз» (с. Ювілейне, Дніпропетровська обл.)						АТД-9,35; -11,35; -18,35			FG 18,30 FG 12,30 Terrano 8									
ТОВ «Апостолівагромаш-Плюс» (м. Апостолово, Дніпропетровська обл.)								БДП-3 БДН-3 БТ-8 БТ-4,5М БТ-5,8М	КПС-4М КПС-8 КНС-7/4 КПС-8 АВ				КЗС-6 КП-6 КП-9					
ПП «Агротехніка» (м. Бердянськ, Запорізька обл.)		ЖВУ-5,1; -6; 4,2		ПРН-5 ПРН-6														
ВАТ КБ «Бердянськсільмаш» (м. Бердянськ, Запорізька обл.)		ЖВН-6М; ЖВП-4,9; -6,4		ПР-3,6 - 01; ПР-4 ПР-6		∨											∨	
ВАТ «Бердянські жнивarki» (м. Бердянськ, Запорізька обл.)		ЖВП-4,9;6,4; ЖВН-6Б; ЖЗБ-4,2		ПРБЖ-Д6; КПО-2,1														ПСМ-5-Ш1
ТОВ «Дніпропетровський комбайновий завод» (м. Дніпропетровськ)			СПС-4,2А РКМ-6-07					БДВП-3 БДВП-7 БД-10Д	КД-3,2, КД-4,2 КД-6								ІРП-5,4	
ДП ВО «Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макрова» (м. Дніпропетровськ)	ЮМЗ-8040,2 ЮМЗ-8240,2 ЮМЗ-8085	КЗС-9-1 КЗС-9М КЗСР-9М				СЗПЦ -12 СКПП -12												

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВАТ «Орсільмаш» (м. Горіхів, Запорізька обл.)				КНР-2.1				БДТ-65	КСГП-4-01									
ВАТ «Нікопольська районна Агропромтехніка» (м. Нікополь, Дніпроп. обл.)								БДТ-, БДТ-3	КП-4, 1				КУТ-6					
<b>ПІВНІЧНО-СХІДНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РАЙОН</b>																		
ТОВ «Агроімпорт» (м. Харків)	ХТА-200-220-10 Т-150К-09																	Т-156
ВАТ «Галещина машзавод» (сmt. Нова Галещина, Полтавська обл.)						МВЗ-4,5 МВЗ-4,5-01		БГР-4,2 БГР-6,7 БПН-12	ККП-6,0 КПН-8,2 КШН-5,6			АЧН – 3,0 «Агро-3»	КДП-6,0 КДН-6		ТСГ-2Б, -3Б, ТСГ-160		ОКН-18	
ЗАТ «Лозівський КМЗ» (м. Лозова, Харківська обл.)	3/4							ЗПГ-15 ЗПГ-24	КЛД-3,0 КЛД-2,0									
ВАТ «Охтирсьільмаш» (м. Охтирка, Сумська обл.)							СПУ -5,6		√								ІКМ - 10;	
ВАТ «Сумсільмаш» (Суми)	3/4	3/4	3/4					БДТ-7										
ВАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» (м. Харків)	ХТЗ-160; -181; -17221; -150К; Т-170																	√
ТОВ «Фабрика Варіант» (м. Харків)															√			
ПП «Ферммаш» (м. Харків)															√			
<b>ДОНЕЦЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РАЙОН</b>																		
МСНВП «Клен» (м. Луганськ)							КЛЕН-6 - 4,5Т; -4,2; -1,5С											
ТОВ «Завод Проммаш» (м. Краматорськ, Донецька обл.)					ГО-2,8		ПРВН 2-2,5-3-3,6	БПД-4,2 БПД-4,2--ДЛ	КПЕ-КПС КРН-КПС КПС-8,1									
ВАТ «Точмаш» (м. Донецьк)								ЗБР-24-02 ДМТ-2; -4А-01	КСП-0,4 КГС-8М КРН-5,6	ККП-2 ККП-3,6 КПЕ-4, 6Н, -6П			К-10					√

\*√ – дана позиція входить до товарного асортименту підприємства, проте авторам не відома конкретна назва моделі виробу.

\*\*Таблиця побудована на основі [2], [92], [93], інформації з офіційних інтернет-сайтів окремих сільгоспмашинобудівних підприємств.

## Додаток Е

Таблиця 1

### Обсяги експорту-імпорту сільгоспмашинобудівної продукції в Україні за 2012 –2013 рр.\*\*

Найменування продукції	Експорт						Імпорт						Сальдо, тис. дол.	
	кількість		вартість, тис.дол.		частка, %		кількість		вартість, тис. дол.		частка, %		2012	2013
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>
1. Опрыскувачі для сільського господарства або садівництва, шт.	147656	106670	3124,9	3819,6	1,69	1,67	159684	247848	34071,4	32207,7	2,41	2,36	-30946,5	-28388,1
2. Машины сільськогосподарські, садові або лісогосподарські для підготовки або обробки ґрунту; котки для газонів, шт., в т. ч.:	7835	11096	58266,7	60550,8	25,75	26,47	133769	211698	295516,6	310257,1	20,90	22,70	-237249,9	-249706,3
Плуги, шт.	1534	3962	3564,9	3426,8	1,58	1,50	30237	53938	17949,4	26741,5	1,27	1,96	-14384,5	-23314,7
Борони дискові, шт.	183	138	1688,0	932,7	0,75	0,41	1191	2410	23604,3	23153,5	1,67	1,69	-21916,3	-22220,8
Інші, шт.	4146	4492	8888,5	9286,3	3,93	4,06	97582	145853	74546,4	71039,7	5,27	5,20	-65657,9	-61753,4
Сівалки, садильники та машины розсадосадильні, шт.	1933	2462	24744,1	31654,4	10,94	13,84	3780	8063	140248,1	144512,6	9,92	10,57	-115504,0	-112858,2
Розкидачі і розподільники органічних та мінеральних добрив, шт.	39	42	86,3	233,6	0,04	0,10	979	1434	5784,6	8272,8	0,41	0,61	-5698,3	-8039,2
Інші машины, тон.	1387,6	1245,4	2675,6	2380,8	1,18	1,04	796,3	918,2	4629,4	6123,4	0,33	0,45	-1953,8	-3742,6
Частини, тон.	4667,9	4054,2	16619,4	12636,3	7,35	5,52	4602,0	4531,9	28754,4	30413,4	2,15	2,23	-12135,0	-17777,1
3. Машины або механізми для збирання та обмолоту с/г культур, включаючи преси для соломи або сіна, газонокосарки та сінокосарки, машины для очищення, сортування або вибраковування ягід, плодів чи інших с/г продуктів, шт., в т. ч.:	2737	3472	22987,5	32883,4	10,16	14,37	91990	77936	359534,5	337886,4	25,43	24,72	-336547,0	-305003,0
Моторні з різальним пристроєм, що обертається у горизонтальній площині, шт.	75	11	8,9	2,4	0,004	0,001	72629	46140	5774,6	4711,1	0,41	0,34	-5765,7	-4708,7
Інші, тон.	–	0,009	–	0,1	–	–	27,1	10,7	20,1	103,6	0,001	0,008	-20,1	103,5
Інші косарки, в т. ч. тракторні навісні механізми, шт.	1722	1713	6332,9	6605,9	2,80	2,89	9705	21775	23972,4	43916,3	1,70	3,21	-17639,5	-37310,4



Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Інші сінозаготівельні машини, шт.	23	89	51,0	66,8	0,02	0,03	1216	1776	2767,9	3316,8	0,20	0,24	-2716,9	-3250,0
Преси для соломи або сіна, включаючи прес-підбирачі, шт.	18	8	304,9	289,3	0,13	0,13	1839	1347	16659,2	15305,7	1,18	1,12	-16354,3	-15016,4
Комбайни зернозбиральні, шт.	15	40	612,6	5245,5	0,27	2,29	1647	1571	187331,6	183734,0	13,25	13,44	-186719,0	-178488,5
Інші машини та механізми для обмолоту, шт.	55	56	1267,0	1950,2	0,56	0,85	1632	3079	20536,8	27827,4	1,45	2,04	-19269,8	-25877,2
Машини для збирання коренеплодів або бульб, шт.	297	715	1097,0	728,9	0,48	0,32	1276	539	16068,5	3296,1	1,14	0,24	-14971,5	-2567,2
Інші, шт.	518	839	4299,0	6724,8	1,90	2,94	1304	1031	40881,5	31860,6	2,89	2,33	-36582,5	-25135,8
Машини для очищення, сортування або вибракування яєць, плодів або інших сільськогосподарських продуктів, тон.	281,7	483,0	1694,4	3082,1	0,75	1,35	946,1	255,6	17720,0	5243,6	1,25	0,38	-16025,6	-2161,5
Частини, тон.	1367,4	1852,7	7319,7	8187,3	3,24	3,58	2601,1	1502,4	27620,9	18571,2	1,95	1,36	-20301,2	-10383,9
4. Установки і апарати доїльні та обладнання для обробки та переробки молока, тон., в т. ч.:	220,1	215,2	2804,1	4485,0	1,24	1,96	375,3	315,2	11677,0	7389,0	0,83	0,54	-8872,9	-2904,0
Установки і апарати доїльні, тон.	28,0	6,5	239,7	166,9	0,11	0,07	198,9	136,5	4387,2	2522,6	0,31	0,18	-4147,5	-2355,7
Обладнання для обробки та переробки молока, тон.	157,1	184,8	2265,1	3945,4	1,00	1,72	154,3	145,4	6119,9	4236,0	0,43	0,31	-3854,8	-290,6
Частини, тон.	35,0	23,8	299,3	372,8	0,13	0,16	22,1	33,2	1169,9	630,4	0,08	0,05	-870,6	-257,6
5. Преси, дробарки, машини для виробництва вина, сидру, фруктових соків та інших напоїв, тон., в т. ч.:	14,5	67,9	166,6	172,3	0,07	0,08	198,3	171,5	2406,4	2133,1	0,17	0,16	-2239,8	-1960,8
Машини та механізми, тон.	12,2	67,5	118,3	160,6	0,05	0,07	196,0	154,6	2266,8	1985,3	0,16	0,15	-2148,5	-1824,7
Частини, тон.	2,2	0,4	48,3	11,7	0,01	0,005	2,3	16,9	139,6	147,8	0,01	0,01	-91,3	-136,1
6. Інше обладнання для сільського господарства, садівництва, лісового господарства, птахівництва або бджільництва, включаючи обладнання для пророщування насіння, інкубатори і брудери для птахівництва, тон., в т. ч.:	8941,6	7215,4	41006,4	36555,2	16,16	15,98	13998,4	11169,6	113596,1	70808,0	8,03	5,18	-72589,7	-34252,8

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Машини і механізми для приготування кормів для тварин, тон.	847,6	631,8	7191,0	5136,2	3,18	2,25	2232,9	1912,8	29926,9	9534,1	2,12	0,70	-22735,9	-4397,9
Інкубатори та брудери, тон.	1,4	8,7	24,8	129,1	0,01	0,06	875,3	4,5	13089,4	74,0	0,93	0,005	-13064,6	+55,1
Інше обладнання, тон.	7787,1	6467,7	30363,4	29702,2	13,42	12,98	10628,1	9100,9	68126,0	59407,0	4,82	4,35	-37762,6	-29704,8
Обладнання для птахівництва або інкубаторів та брудерів, тон.	3,7	0,8	21,8	14,0	0,01	0,006	133,0	9,2	1109,4	124,1	0,08	0,009	-1087,6	-110,1
Інші, тон.	301,8	106,5	3405,4	1573,6	1,51	0,69	129,1	142,1	1344,4	1668,8	0,10	0,12	+2061,0	-95,2
7. Машини для очищення, сортування або калібрування насіння, зерна чи сухих бобових культур; обладнання для борошномельної промисловості та інше обладнання, шт., в т. ч.:	1283	2441	19694,6	23892,5	8,70	10,44	47648	539	16690,3	20771,2	1,18	1,52	+3004,3	+3121,3
Машини для очищення, сортування або калібрування насіння, зерна або сухих бобових культур, шт.	1022	1147	8205,5	11322,1	3,63	4,95	47381	343	13997,1	15228,9	0,99	1,11	-5791,6	-3906,8
Інше обладнання, шт.	261	1294	4528,1	3438,5	2,00	1,50	267	196	1787,7	4352,4	0,13	0,32	+2740,4	-913,9
Частини, тон	1654,6	1999,0	6961,1	9131,9	3,08	3,99	47,5	75,6	905,5	1189,9	0,06	0,09	+6055,6	+7942,0
8. Трактори, шт., в тому числі:	1865	1790	76852,4	63922,3	33,97	27,94	104886	158104	564831,6	562808,7	39,95	41,18	-487979,2	-498886,4
Трактори, керовані водієм, що їде поряд, шт.	28	404	28,8	304,4	0,01	0,13	79252	130236	16773,3	24161,3	1,19	1,77	-16744,5	-23856,9
Трактори колісні, шт.	238	240	8163,5	11921,2	3,61	5,21	8841	7589	183906,1	136302,9	13,01	9,97	-175742,6	-124381,7
Трактори гусеничні, шт.	136	139	5444,9	6314,6	2,41	2,76	72	73	10022,6	11662,0	0,71	0,85	-4577,7	-5347,4
Інші, шт.	1463	1007	63215,2	45382,2	27,94	19,84	16721	20206	354129,6	390682,3	25,05	8,59	-290914,4	-345300,1
9. Причепи та напівпричепи для сільського господарства, шт.	65	101	1345,5	2481,6	0,59	1,08	539	1320	15491,5	22405,6	1,10	1,64	-14146,0	-11924,0
Всього	–	–	226248,7	228762,7	100,0	100,0	–	–	1413815,4	1366666,8	100,0	100,0	-1187566,7	-1137904,1

\*\*Статистичні дані відсутні.

\*Таблиця побудована на основі [40] та розрахунків авторів.

## Додаток Ж

### Допоміжні матеріали для проведення опитування підприємств сільськогосподарського машинобудування

З метою досягнення достатнього рівня репрезентативності проведеного дослідження анкети були розіслані на підприємства сільськогосподарського машинобудування, які належать до різних економічних районів України (поділ на економічні райони здійснений на основі [184]). Зокрема, серед підприємств сільгоспмашинобудівної галузі Карпатського економічного району участь в опитуванні взяли ПрАТ “Агромаш-ІФ” (м. Івано-Франківськ), ПАТ “Коломиясільмаш” (м. Коломия, Івано-Франківська обл.), ПАТ “Львівагромашпроект” та ПАТ “Завод “Львівсільмаш” (м. Львів); Волинського економічного району – ПАТ “Ковельсільмаш” (м. Ковель, Волинська обл.) та ПАТ “Рівнесільмаш” (сmt. Квасилів, Рівненська обл.), Подільського економічного району – ПАТ “Тернопільський комбайновий завод” (м. Тернопіль), ПАТ “Чортківський завод “Агромаш” (м. Чортків, Тернопільська обл.), ПАТ “Кам’янець-Подільськсільмаш” (м. Кам’янець-Подільський, Хмельницька обл.), ПАТ “Красилівський машинобудівний завод” (м. Красилів, Хмельницька обл.), ПАТ “Шепетівський завод культиваторів” (м. Шепетівка, Хмельницька обл.) та ПАТ “Брацлав” (сmt. Брацлав, Вінницька обл.), Столичного економічного району – ТОВ ВО “Техна” (м. Київ), ПАТ “Богуславська сільгосптехніка” (м. Богуслав, Київська обл.), ПАТ “Завод Ніжинсільмаш” (м. Ніжин, Чернігівська обл.), ПАТ “Новоград-Волинський завод сільськогосподарських машин” (м. Новоград-Волинський, Житомирська обл.) та ТОВ “Олевський завод тракторних нормалей” (м. Олевськ, Житомирська обл.), Центрального економічного району – ПАТ “Уманьферммаш” (м. Умань, Черкаська обл.) та ПАТ ВО “Восход” (м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська обл.), Причорноморського економічного району – ПАТ “Сімферопольсільмаш” (м. Сімферополь, АРК) та ПАТ “Завод “Фрегат” (м. Первомайськ, Миколаївська обл.), Придніпровського економічного району – ПП “Агротехніка” (м. Бердянськ, Запорізька

обл.) та ПАТ “Нікопольська районна “Агропромтехніка” (м. Нікополь, Запорізька обл.), Північно-Східного економічного району – ПАТ “Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе” (м. Харків), ПАТ “Карлівський машинобудівний завод” (м. Карлівка, Полтавська обл.), ПрАТ “Лозівський КМЗ” (м. Лозова, Харківська обл.) і ПАТ “Хорольський механічний завод” (м. Хорол, Полтавська обл.) та Донецького економічного району – ПАТ “Точмаш” (м. Донецьк).

Респондентам (працівникам маркетингового та економічного відділів вітчизняних сільгоспмашинобудівних підприємств) були запропоновані анкети нижчеподаного зрізця, надіслані електронною поштою чи з допомогою традиційного поштового зв'язку.

### **Взірець анкети, яка була запропонована респондентам**

#### ***Анкета***

*Відзначте, будь-ласка, варіант(-ти) відповіді, який найбільш підходить для Вашого підприємства.*

**1.** Скільки працівників працює на підприємстві загалом та у відділі маркетингу зокрема?

**2.** Середній вік працівників маркетингового та планово-економічного відділу підприємства:

- а) 22-35 р.;
- б) 36-45 р.;
- в) 45-55 р.;
- г) 56 р. і більше.

**3.** Вкажіть, будь-ласка, рівень завантаження виробничих потужностей Вашого підприємства?

- а) виробничі потужності завантажені на 0-25%;
- б) виробничі потужності завантажені на 26-50%;
- в) виробничі потужності завантажені на 51-75%;
- г) виробничі потужності завантажені на 76-100%.

4. Як організована маркетингова діяльність на Вашому підприємстві?

а) створений повноцінний відділ маркетингу, який виконує всі маркетингові функції;

б) існує посада маркетолога;

в) немає маркетингового відділу, окремі маркетингові функції виконує служба збуту, планово-економічний та інші відділи.

5. Охарактеризуйте, будь-ласка рівень внутрішньоорганізаційної міжфункціональної співпраці на Вашому підприємстві:

а) високий: відділи досить інтегровані, між працівниками різних відділів налагоджені тісні професійні, навіть “дружні” взаємовідносини, часто вони залучаються до роботи над спільними проектами, існує формальний і неформальний обмін інформацією між працівниками;

б) середній: підрозділи підприємства відокремлені один від одного, хоч за необхідності виконують спільну роботу, обмін інформацією між працівниками носить діловий характер;

в) низький: кожен підрозділ має своє чітко окреслене коло обов'язків, до мінімуму зведений обмін інформацією між працівниками та їхня співпраця в процесі роботи.

6. Як Ви можете оцінити ринковий імідж свого підприємства?

а) високий;

б) достатній (середній);

в) скоріше невисокий;

г) низький.

7. Чи проводяться Вашим підприємством маркетингові дослідження ринку, споживачів, їх купівельної активності, діяльності конкурентів в процесі розробки плану виробництва продукції?

а) ні, ніколи;

б) так, зрідка;

в) так, часто;

г) так, постійно.

**8.** Наскільки широко на Вашому підприємстві застосовується планування?

а) розробляється стратегічний план розвитку підприємства на тривалий відрізок часу, який деталізується по періодах часу (роках, кварталах, місяцях);

б) розробляється щорічний план виготовлення продукції, річний маркетинговий, кадровий, фінансовий план;

в) плануванню на підприємстві не приділяється належна увага.

**9.** Як можна охарактеризувати виробничу програму підприємства в поточному періоді?

а) ретельно розрахована, чітко аргументована, містить нові ідеї, ґрунтується на результатах маркетингового аналізу ринку та загалом враховує стратегічні цілі підприємства;

б) побудована на основі минулорічного плану із врахуванням встановлених тенденцій;

в) спрямована на отримання короткострокового прибутку і підтримання поточного стану;

г) виробнича програма чітко не визначена, без стратегічних орієнтирів, спрямована на виживання фірми в кризових для неї умовах.

**10.** Чи враховуєте Ви вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства?

а) так, ми систематично відслідковуємо і прогнозуємо зміни всіх факторів зовнішнього середовища та враховуємо можливість їхнього позитивного і негативного впливу на підприємство;

б) ми констатуємо основні тенденції розвитку економіки та політичну ситуацію в країні, але звертаємо увагу лише на події, які мають безпосереднє відношення до нашого бізнесу;

в) ні, вважаємо, що соціально-економічна та політична ситуація в країні не має вагомого впливу на функціонування нашого підприємства.

**11.** Чи володієте Ви інформацією про споживачів своєї продукції, про їхні наміри придбати продукцію та в яких обсягах в плановому періоді?

а) так, ми знаємо наших фактичних та потенційних споживачів, оскільки проводимо ґрунтовний аналіз та дослідження;

б) в певній мірі, володіємо відомостями переважно про споживачів, з якими працювали;

в) майже ні.

**12.** Чи враховуєте Ви потреби споживачів при формуванні плану виробництва продукції?

а) ні, ми виготовляємо продукцію, виходячи із власних виробничих можливостей;

б) ні, враховуємо лише загальні ринкові тенденції і основні досягнення НТП;

в) так, ми пристосовуємо продукцію до вимог різних груп споживачів;

г) створюємо продукцію для “свого споживача”, орієнтуючись на певний сегмент.

**13.** На кого орієнтується Ваше підприємство у своїй виробничій діяльності?

а) на широке коло споживачів (продаємо продукцію будь-кому, хто купляє);

б) ми диференціюємо нашу продукцію для різних сегментів ринку;

в) на конкретного споживача (виготовляємо на замовлення).

**14.** Як можна охарактеризувати рівень конкуренції на ринку, на якому працює підприємство?

а) низький;

б) середній;

в) високий.

**15.** Чи вивчаєте Ви своїх конкурентів по бізнесу?

а) так, ми постійно цікавимося інформацією про своїх конкурентів, аналізуємо їхні сильні та слабкі сторони, розробляємо і реалізуємо стратегію та тактику конкурентної боротьби;

б) володіємо певною загальновідомою інформацією про діяльність наших конкурентів, враховуємо їх в процесі діяльності на ринку, проте не докладаємо ніяких додаткових зусиль, щоб отримати якусь додаткову інформацію;

в) не цікавимося діяльністю конкурентів;

г) в нас немає конкурентів, тому що ми монополісти.

**16.** Як можна охарактеризувати товарну політику Вашого підприємства:

а) як консервативну: асортимент продукції незмінний протягом тривалого періоду часу;

б) як ліберальну: асортимент формується максимально з урахуванням потреб споживачів;

в) як інноваційну: асортимент постійно оновлюється, продукція вдосконалюється згідно з досягненнями НТП, в деякій мірі навіть випереджаючи ринковий попит.

**17.** Чи створена на Вашому підприємстві маркетингова інформаційна база даних, яка допомагає приймати ефективні рішення маркетингового та виробничого характеру:

а) створена доволі хороша база даних, яка постійно поновлюється та використовується працівниками підприємства;

б) база даних систематизована, проте потребує оновлення, доповнення та опрацювання;

в) база даних відсутня, інформація збирається нерегулярно, здебільшого тоді, коли це вкрай необхідно для прийняття важливого управлінського рішення.



**18.** Маркетингові дослідження на Вашому підприємстві проводяться:

- а) власними силами (працівниками підприємства);
- б) із залученням зовнішніх незалежних експертів-дослідників.

**19.** Причини, які перешкоджають проведенню маркетингових досліджень:

- а) недостатність грошових засобів для фінансування маркетингових досліджень;
- б) ми монополісти, не потрібно вивчати ринок, адже продукція завжди продається;
- в) відсутність кваліфікованих спеціалістів та досвіду проведення дослідження ринку.

**20.** Назвіть основні джерела отримання маркетингової інформації про зовнішнє середовище підприємства (конкурентів, постачальників, потенційних покупців, ціни на аналогічну продукцію):

- а) друковані видання (каталоги, прайс-листи, довідники);
- б) Інтернет;
- в) особисті контакти (отримання потрібної інформації у знайомих, партнерів по бізнесу);
- г) спеціально проведені маркетингові дослідження.

**21.** Які фактори враховуються при складанні плану виробництва?

- а) рівень виконання плану виробництва за минулий період;
- б) наявний портфель замовлень;
- в) рівень цін на сировину та матеріали для виробництва;
- г) техніко-технологічний рівень виробничого процесу;
- д) обсяг ринкового попиту на продукцію підприємства;
- е) побажання споживачів стосовно вдосконалення продукції чи покращення її якості;
- є) діяльність основних конкурентів;

- ж) державна політика в галузі;
- з) цінова ситуація на ринку на основні цінові тенденції на майбутній період;
- і) ситуація на ринку валюти та в кредитно-банківському секторі;
- к) рівень розвитку техніки та технології;
- л) конкуренція з боку зарубіжних товаровиробників.

**22.** Відзначте основні “фактори успіху” розробленої реалізованої виробничої програми:

- а) висока якість виготовленої продукції, її експлуатаційні та технічні характеристики;
- б) відома торгова марка, привабливий позитивний імідж фірми;
- в) привабливі цінові пропозиції, система знижок тощо;
- г) високоякісно проведена робота на етапі планування і розробки виробничої програми;
- д) у процесі формування виробничої програми використані результати маркетингових досліджень, які проводилися з метою визначення потенційних обсягів споживання продукції;
- е) ефективно організована робота відділу збуту підприємства по просуванню на ринок виготовленої продукції;
- є) вдало налагоджений виробничий процес, використання інноваційних та прогресивних технологій, що дозволяє виготовляти якісну продукцію в заплановані терміни;
- ж) товар є унікальним, інноваційним, потреба в ньому тільки зароджується та поступово зростає, що в свою чергу породжує збільшення попиту на нього;
- з) конкуренти, які виготовляють аналогічний товар, відсутні або ж набагато слабші;
- і) має місце підтримка держави, розроблені та успішно виконуються урядові програми, спрямовані на підтримку галузі.

**23.** Відзначте основні “фактори неуспіху” розробленої та реалізованої виробничої програми:

а) продукція програє за якістю аналогічній продукції, яку пропонують конкуренти;

б) високі ціни на виготовлену продукцію;

в) недостатня увага була приділена процесу планування виробничої програми, що призвело до її неуспіху в майбутньому в процесі її реалізації;

г) підприємство недостатньо відоме та ще не зарекомендувало себе на ринку як виробник високоякісної продукції, що породжує недовіру до продукції, яку воно виготовляє;

д) не були проведені маркетингові дослідження по вивченню ринку та прогнозуванню потенційного попиту на продукцію, що в свою чергу породжує невідповідність між ринковим попитом на продукцію та її пропозицією підприємством;

е) потреба в даному товарі поступово знижується, або ж задовольняється на якісно новому рівні, а тому попит на цей товар спадає;

є) неефективно працює служба збуту продукції, або ж її взагалі немає, а тому виникають проблеми із реалізацією виготовленої продукції;

ж) висока конкуренція на ринку товару зі сторони вітчизняних та іноземних виробників;

з) недостатня або відсутня державна підтримка галузі, в якій працює підприємство.

## Додаток 3

Таблиця 1

### Ілюстрація практичного застосування латерального маркетингу для генерації нових ідей\*

Фокус	Елемент фокусу	Метод зміщення	Опис методу латерального зміщення	Приклад
товар		заміна	зміна одного чи кількох елементів товару або імітація аспектів інших товарів	електронний годинник – як наслідок заміни механічної частини годинника батарейкою; двосторонній килим – як наслідок заміни мішківини нижньої частини килима на лицевий матеріал
		об'єднання	внесення в товар нових елементів із збереженням первинних	літак+купе – ексклюзивні авіап перевезення для vip-персон із власимі купе в літаку; книжка+прослуховування – створення аудіокниги на CD
		інверсія	виключення з товару одного чи кількох елементів	піца без приготування – ідея замороженої піци; лотерея без розіграшу – про свій вигравш можна дізнатися одразу, стерши захисний шар
		гіперболізація	збільшення або зменшення однієї чи кількох характеристик товару	велосипед для двох – гіперболізація вгору міні-авто Smart від Mercedes – гіперболізація вниз
		виключення	позбавлення товару його первинної корисності шляхом внесення нової	автомобіль, що не їде – ідея створення автотренажеру; ноутбук без екрана – для використання в місцях, де є настільний монітор (дім, офіс)
		реорганізація	зміна порядку або послідовності одного чи кількох елементів товару	добування мильної піни перед використанням мила – ідея автоматів з готовою мильною піною в громадських місцях
ринок	потреба	заміна потреби	вибір нової потреби і пошук можливостей її задоволення даним товаром	енергетичні напитки – крім звичного втамувати спрагу, задовольняють нову потребу в стимулюванні енергії
	ціль (цільовий споживач)	заміна цілі	пошук тих споживачів, які раніше не належали до цільового ринку даного товару	відеокасети чи CD, де класична музика поєднується із цікавими ля дитячої аудиторії відеосюжетами як спосіб залучити дітей до групи слухачів класичної музики
	місце	заміна місця	зміна пункту купівлі чи сфери застосування товару	застосування розробленої для кораблів технології GPS в автомобілях дає змогу відстежувати його місцезнаходження
	час	заміна часу	вибір нових моментів купівлі чи споживання товару	нічні або вечірні крамниці як надання можливості здійснювати покупки тим людям, які працюють допізна
	обставини	заміна обставин	бачення товару в новому для нього середовищі, тобто прив'язування його до певного випадку	пластмасова копія статуетки Оскар, що вручається близькій людині з метою привітання її із якимись особистими досягненнями, як символ визнання успіху
	досвід	заміна досвіду	зміна виду діяльності чи досвіду у сферах, де сильніші позиції інших товарів (поміщення товару в нове оточення)	прослуховування мовних курсів на CD в автомобілі під час стояння в пробці; продаж фруктів у спортзалах та фітнес-клубах як джерела поповнення енергії після виснажливих фізичних вправ

\*Таблиця побудована на основі [64].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеенко В. Н. Производственный потенциал производственного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 240 с.
2. Автоматизована довідкова система “Сільгосптехніка” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.agros.com.ua](http://www.agros.com.ua). – Назва з титул. екрану.
3. Багиев Г. Л. Маркетинг. Терминологический словарь [Електронний ресурс] / Г. Л. Багиев // Електронна бібліотека “Економика 2000”. – Режим доступу : <http://e2000.kyiv.org>.
4. Багиев Г. Л. Основы маркетинговых исследований : Учебное пособие / Г. Л. Багиев, И. А. Аренков. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1996. – 93 с.
5. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посібник / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – 288 с.
6. Баранчеев В. П. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В. П. Баранчеев, С. Г. Стрижов // Маркетинг. – 1994. – №3. – С. 42–50.
7. Басін В. Щодо стратегії тракторного виробництва в Україні / В. Басін // Техніка АПК. – 2007. – № 1-2. – С. 12–15.
8. Берсуцький А. Я. Роль ринкового потенціалу в стратегічному управлінні підприємством / А. Я. Берсуцький // Економічний вісник НГУ. – 2006. – №4. – С. 65–71.
9. Бесфамильная С. В. Организация мониторинга системы воспроизводства рабочих мест, созданных по программам местного развития в углепромышленных регионах / С. В. Бесфамильная, А. А. Рожков // Уголь. – 2002. – №3. – С. 50-56.
10. Бойчик І. М. Економіка підприємства : Навчальний посібник / І. М. Бойчик – К. : Знання, 2004. – 580 с.
11. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник / М. И. Бухалков. – [2-е изд. испр. и доп.] – М. : ИНФРА-М, 2001. – 400 с.

12. Васильців Т. Г. Удосконалення системи управління виробничою програмою підприємства із урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища / Т. Г. Васильців, І. Ю. Шупер // Науковий вісник : Зб. наук.-техн. праць Нац. лісотехн. ун-у України. – Львів, 2008. – Вип. 18.1. – С. 190–194.

13. Виробництво основних видів промислової продукції за 2011-2013 роки [Електронний ресурс] / Повідомлення Головного управління статистики в Дніпропетровській області — Режим доступу : <http://www.dneprstat.gov.ua>.

14. Виробництво основних видів промислової продукції за 2003-2012 роки [Електронний ресурс] / Повідомлення головного управління статистики в Житомирській області. – Режим доступу : <http://www.zt.ukrstat.gou.ua>.

15. Виробництво основних видів промислової продукції за 2011-2013 роки [Електронний ресурс] / Повідомлення головного управління статистики в Запорізькій області. – Режим доступу : <http://www.zp.ukrstat.gou.ua>.

16. Виробництво основних видів промислової продукції за 2003-2013 рр. [Електронний ресурс] / Повідомлення головного управління статистики в Київській області. – Режим доступу : <http://oblstat.kiev.ukrstat.gov.ua>.

17. Виробництво основних видів промислової продукції за 2003-2013 рр. [Електронний ресурс] / Повідомлення головного управління статистики в Одеській області. – Режим доступу : <http://www.od.ukrstat.gov.ua>.

18. Виробництво основних видів промислової продукції за 2011-2013 роки [Електронний ресурс] / Повідомлення головного управління статистики в Харківській області. – Режим доступу : <http://www.kh.ukrstat.gou.ua>.

19. Виробництво основних видів промислової продукції за 2011-2013 роки [Електронний ресурс] / Повідомлення головного управління статистики в Хмельницькій області. – Режим доступу : <http://www.km.ukrstat.gou.ua>.

20. Виробництво основних видів промислової продукції за 2011-2013 роки [Електронний ресурс] / Повідомлення головного управління статистики в Черкаській області. – Режим доступу : <http://www.ck.ukrstat.gov.ua>.

21. Вищі навчальні заклади (1990-2014 рр.) [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

22. Воронкова А. Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Е. Воронкова. – Луганськ : Вид-во Східноукраїнського національного ун-ту, 2000. – 315 с.

23. Войтюк В. Якість та технічний рівень вітчизняної сільгосптехніки [Електронний ресурс] / В. Войтюк, А. Демко, С. Демко // Пропозиція. – 2005. – № 10. – Режим доступу до журн. : <http://www.propozitsija.com/?page=149&temid=1783&number=54>.

24. Впровадження інновацій на промислових підприємствах (2000-2013 рр.) [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

25. Вудка І. Гроші в трубу / І. Вудка // Новини агротехніки. – 2006. – № 6. – С. 39–41.

26. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : ЦУЛ, 2007. – 307 с.

27. Гончар М. Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств / М. Ф. Гончар // Вісник НУ “Львівська політехніка” . – 2010. – № 682. – С. 309–317.

28. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин, Э. С. Богулов, А. Ю. Богомоллова. – М. : Инф.-изд. дом “Филинь”, 1999. – 328 с.

29. Гринчуцький В. І. До питання реструктуризації вітчизняних підприємств / В. І. Гринчуцький // Економіка: проблеми теорії та практики : Зб. наук. праць. – Вип. 215. – Т. 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – С. 620–626.

30. Гринчуцький В. І. Організація виробництва промислової продукції на основі маркетингових досліджень / В. І. Гринчуцький // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природного потенціалу регіону : Зб. наук. праць. – 2007. – Вип. 13. – № 2. – С. 71–77.

31. Гринчуцький В. І. Теоретичний аналіз деяких аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. І. Гринчуцький // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії : Зб. наук. праць. – Вип. 4 (13) : Економічні науки. – Чернівці, 2008. – С. 250–257.

32. Гринчуцький В. І. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення економічної стійкості підприємства / В. І. Гринчуцький, Л. Р. Попович // Наука молода. – 2006. – № 5. – С. 27–32.

33. Гукалюк А. Ф., Сенишин О. С. Моделювання процесу розробки оптимальної виробничої програми / А. Ф. Гукалюк, О. С. Сенишин // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9. – С. 204–211.

34. Демографічна ситуація в Україні у 2013 р. : Експрес-випуск Державної служби статистики України № 42 від 07.02.2014 р. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

35. Джерела фінансування інноваційної діяльності (2000–2013 рр.) [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

36. Дихтль Е. Практический маркетинг : учеб. пособ. / Е. Дихтль, Х. Хёршген; пер. с нем. А. М. Макарова; под ред. И. С. Минко. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 255 с.

37. Довідка щодо фінансування видатків по Мінагрополітики згідно з помісячним розписом асигнувань спеціального фонду державного бюджету на 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minagro.gov.ua>. – Назва з титул. екрану.

38. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. Й. М. Петровича. – [2-ге вид., виправл.] – Львів : „Магнолія 2006”, 2007. – 580 с.



39. Економіка підприємства : підручник / За ред. С. Ф. Покропивного. – [2-е вид. перер. і доп.] – К. : КНЕУ, 2001. – 526 с.
40. Експорт/імпорт товарів за країнами світу за січень-грудень 2009 (2010, 2011, 2012, 2013) року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrexport.gov.ua>.
41. Житник О. Плюси і мінуси дослідницького ринку: результати “MarketView 2010: Ukraine” / О. Житник // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 5. – С. 12–15.
42. Загальноосвітні навчальні заклади (1990-2013 рр.) [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
43. Зайчук Т. О. Теоретичні аспекти визначення ринкового потенціалу і таргетингу вітчизняними підприємствами / Т. О. Зайчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 96–104.
44. Закон України “Про захист прав покупців сільськогосподарських машин” № 900-IV від 05.06.2003р. [Електронний ресурс] – Офіц. вид. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=900-15>.
45. Закон України “Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року” № 2982-IV від 18.10.2005 р. [Електронний ресурс] – Офіц. вид. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2982-15>
46. Закон України “Про систему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України” № 2402-VI (2402-17) зі змін. та доп. від 01.07.2010 р. [Електронний ресурс] – Офіц. вид. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=229-16>.
47. Закон України “Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу” № 1444-VI (1444-17) зі змін. та доп. від 04.06.2009 р. [Електронний ресурс] – Офіц. вид. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3023-14>.
48. Зібрання конструкторів-аграрників [Електронний ресурс] // Український тижневик ділової інформації “Агропрофі” – 2009. –

Режим доступу до журн. :

<http://www.agroprofi.com.ua/content/view/221/40/>.

49. Зміна обсягу валового внутрішнього продукту у 2010-2013 рр. [Електронний ресурс]. / Держ. служба статистики України – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

50. Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2013 році : статистичний збірник [Електронний ресурс]. / Відпов. за випуск А.О.Фризоренко / Держ. служба статистики України – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

51. Ильин А. И. Планирование на предприятии : [учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по экон. спец. и напр.] / А. И. Ильин. – [4 изд. стер.] – Минск : ООО “Новое знание”, 2003. – 635 с.

52. Иванов Н. И. Экономические аспекты производственного потенциала. Теория и практика / Н. И. Иванов. – Донецк : ИЭПНАН Украины, 2000. – 178 с.

53. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. / В. В. Іванова – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.

54. Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко, М. Ю. Баскакова; за ред. С. М. Ілляшенка. – К. : Центр навч. літератури, 2006. – 192 с.

55. Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2011–2013 роки [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

56. Індекси обсягу сільськогосподарського виробництва у 2013 році [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

57. Індекси споживчих цін на товари та послуги у 2002–2013 рр. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

58. Індекси цін виробників промислової продукції у 2003–2012 рр. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

59. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування (2010-2013 рр.) [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
60. Карапетян Е. Т. Аналіз формування та виконання виробничої програми в умовах ринкових відносин: дис. ... кандидата екон. наук : 08.06.04 / Карапетян Едуард Томікович. – Тернопіль, 2001. – 227 с.
61. Квітка Г. Науковці вирішили: плуг у відставку відправляти рано / Г. Квітка // Пропозиція – 2007. – № 12. – Режим доступу до журн. : <http://www.propozitsija.com/?page=149&temid=2498&number=80>.
62. Ковалев А. И. Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев, В. В. Войтенко. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2000. – 256 с.
63. Косенков Р. І. Маркетингові дослідження / Р. І. Косенков. – К. : Скарби, 2004. – 464 с.
64. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии: Методы создания гениальных идей / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без, Т. В. Винограева, Л. П. Царук (пер. с англ.); ТРТЭОР (ред. пер.). – СПб : Издат. ДОМ “Нева”, 2004. – 190 с.
65. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг ; Пер. с англ. – [2. европ. изд.] — СПб. : Издат. дом “Вильямс”, 2006. – 943с.
66. Кравчук В. Технічна політика АПК в контексті вступу України до СОТ / В. Кравчук // Техніка АПК – 2008. – № 5. – С. 9–11.
67. Крикавський Є. В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, О. Б. Мних, О. А. Сорока. – Львів : Національний університет “Лівівська політехніка” Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти, “Інтелект-Захід”, 2004. – 288 с.
68. Кучер В. А. Определение оптимального объема производства продукции на промышленном предприятии / В .А. Кучер // Економіка промисловості. – 2005. – № 1. – С. 144–153.
69. Кушнарєв А. Новый взгляд на обработку почвы / А. Кушнарєв // Техніко-технологічні аспекти розвитку та випробування

нової техніки і технологій для сільського господарства України : Зб. наук. праць / Український науково-дослідний ін.-т прогнозування та випробування техніки і технологій для с.-г. виробництва імені Леоніда Погорілого ; редкол.: В. І. Кравчук (голов. ред.) та ін. – Дослідницьке, 2009. – Вип. 13 (27), кн. 2. – 444с. – С. 15-29.

70. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия : моногр. / Е.В. Лапин. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2004. – 360 с.

71. Лемман Д. Р. Управление продуктом : [учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. “Маркетинг”] / Д. Р. Лемман, Р. С. Винор; В. Н. Єгоров ; пер. с англ.) – [4-е изд.] – М. : ЮНИТИ, 2008. – XXI. – 698 с.

72. Лепа М. М. Определение оптимального объема выпуска продукции фирмы в условиях конкуренции и с учетом спроса / М. М. Лепа, А. А. Солодов // Економіка промисловості. – 1997. – № 1. – С. 140–150.

73. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2013 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ / І. Лирик // Маркетинг в Україні. – 2014. – №1-2. – С. 4–25.

74. Лирик М. Стратегія маркетингу в умовах кризи / М. Лирик // Маркетинг в Україні. – 2010. – №1. – С. 60–62.

75. Лисенко В. П. Розвиток та організація маркетингових досліджень в Україні в умовах глобалізації бізнесу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 / В. П. Лисенко. – К., 2005. – 21 с.

76. Маркетинг для магістрів : навчальний посібник : в 2 т. / за заг. ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна. – К. : Національна академія управління, 2007–Т. 1. – 2007. – 604 с.

77. Маркетинг : Учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др. ; под ред. А. Н. Романова. – М. : Банки и биржи “ЮНИТИ”, 1995. – 560 с.

78. Марченко В. В. Технології та механічні засоби при мінімальному і нульовому обробітку / В. В. Марченко // Аграрна техніка та обладнання. – 2009. – № 1 (6). – С. 20–28.

79. Масленіков О. Ю. Оптимізація виробничої програми підприємства / О. Ю. Масленіков, С. І. Савуляк // Науковий вісник НЛТУ України : Зб. наук.-техн. праць. – Львів, 2010. – Вип. 20.2. – С. 264–266.

80. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / Н. В. Тарасова, І. С. Калініченко, В. А. Романенко та ін. ; Б. М. Данилишин (ред); НАН України, Рада по вивченню продуктивних сил України. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. – 307 с.

81. Миханько В. Г. Моделювання планування виробничої програми підприємства / В. Г. Миханько // Модели управления в рыночной экономике: Сб. науч. тр.; Донецкий нац. ун-т. – Донецк : ДонНУ, 2008. – Вип. 11. – С. 164–176.

82. Міценко Н. Г. Ресурсне обґрунтування виробничої програми підприємства / Н. Г. Міценко, У. Р. Кіндрат // Науковий вісник НЛТУ України : Зб. наук.-техн. праць. – Львів, 2010. – Вип. 20.8. – С. 285–290.

83. Мойсеєнко І.П. Методологія аналізу ринкового потенціалу підприємства / І.П. Мойсеєнко, О.Б. Стефанишин // Науковий вісник. – 2006. – Випуск 16.3. – С. 230–234.

84. Молдован О. Металургійний комплекс України в умовах кризи: причини падіння та напрями покращення ситуації [Електронний ресурс] / О. Молдован. // Аналітичні записки щодо проблем і подій суспільного розвитку. НСІД. – 2009. – Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/September09/3.htm> – Заголовок з екрану.

85. Наказ Мінагрополітики “Про затвердження нормативу обчислення навантаження на вітчизняні зернозбиральні, кормозбиральні комбайни та трактори для визначення права на отримання сільськогосподарськими товаровиробниками часткової компенсації їх вартості” № 153 від 14.03.2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minagro.gov.ua/page/?5904>.

86. Наявність сільськогосподарської техніки та енергетичних потужностей у сільському господарстві у 2010 році : статистичний

бюлетень / Держ. служба статистики України; відповід. за випуск О. М. Прокопенко. – К., 2011. – 52 с.

87. Наявність сільськогосподарської техніки та енергетичних потужностей у сільському господарстві у 2012 році : статистичний бюлетень / Держ. служба статистики України; відповід. за випуск О. М. Прокопенко. – К., 2013. – 42 с.

88. Наявність сільськогосподарської техніки та енергетичних потужностей у сільському господарстві у 2013 році : статистичний бюлетень / Держ. служба статистики України; відповід. за випуск О. М. Прокопенко. – К., 2014. – 41 с.

89. Новицький А. Сучасні методи забезпечення дієздатності плугів [Електронний ресурс] / А. Новицький, С. Карабиньош, З. Ружилю // Пропозиція – 2008.– № 3. – Режим доступу : <http://www.propozitsija.com/?page=149&temid=2580&number=83>.

90. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності за 2013 рік [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

91. Панорама аграрного сектора України / Міністерство аграрної політики України. ГО “Центр аграрних реформ”; ДУ “Інститут економіки та прогнозування НААН України”. – 2010. – 80 с.

92. Перелік і граничні ціни на техніку, що закуповується НАК “Украгролізинг” за рахунок коштів державного бюджету для подальшої передачі її у фінансовий лізинг у 2009 р. (додаток до протоколу (4.03.2009. №25)) [Електронний ресурс] / Мінагрополітики України. – Режим доступу : <http://www.minagro.gov.ua>.

93. Перелік і граничні ціни на техніку, що закуповується НАК “Украгролізинг” за рахунок коштів державного бюджету для подальшої передачі її у фінансовий лізинг у 2009р. (додаток до протоколу (8.04.2009. №26)) [Електронний ресурс] / Мінагрополітики України. – Режим доступу : <http://www.minagro.gov.ua>.

94. Петрович Й.М. Планування діяльності підприємств на етапах їх адаптації до ринку / Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, О. М. Семенів // Вісн. Технол. ун-ту Поділля. Екон. науки. – Хмельницький, 2000. – № 4. – Ч. 1. – С. 10–13.

95. Пилипенко В. Ринок маркетингових досліджень: становлення і проблеми розвитку // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 5. – С. 16–20.
96. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг : навч. посіб. / В. П. Пилипчук, О. Ф. Оснач, Л. П. Коваленко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 264 с.
97. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. – К. : КНЕУ, 2005. – 384 с.
98. Полторак В. А. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / В. А. Полторак. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 378 с.
99. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – М. : ЗАО Издательство “Экономика”, 2002. – 559 с.
100. Посівні площі сільськогосподарських культур під урожай 2013 року : статистичний бюлетень / Держ. служба статистики України ; відпов. за випуск О. М. Прокопенко – К., 2013. – 53 с.
101. Постанова КМУ “Про затвердження Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року” від 19.09.2007 р. [Електронний ресурс]. – Офіц. вид. – Режим доступу : <http://www.minagro.gov.ua>.
102. Прауде Р. В. Маркетинг : навчальний посібник / Р. В. Прауде, О. Б. Білий. – К. : Вища школа, 1994. – 256 с.
103. Професійно-технічні навчальні заклади (1990-2014 рр.) [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
104. Прямі інвестиції (акціонерний капітал) (на початок 1995-2014 рр.) [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
105. Пушкар Т. І. Теоретичні основи процесу формування виробничої програми промислового підприємства / Т. І. Пушкар, В. І. Гринчуцький // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – Т. 1, № 3. – С. 119–123.
106. Рекова Н. Ю. Ресурсне забезпечення виробничої програми (на прикладі підприємств гірничого машинобудування) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Н. Ю. Рекова. – Дніпропетровськ, 2004. – 16 с.

107. Рижков О. Конфлікт чи спільність інтересів / О. Рижиков // Пропозиція – 2008. – № 3. – С. 23–25.

108. Ринок праці у 2010-2013 рр. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

109. Рыночная экономика : Учебник. В 3 т. Т. 2, ч. 1: Основы бизнеса. – М.: Соминтэк, 1992. – 164 с.

110. Рожанський О. Порівняльна оцінка різних систем обробітку ґрунту / О. Рожанський, В. Погоріла, О. Тихоненко // Техніко-технологічні аспекти розвитку та випробування нової техніки і технологій для сільського господарства України: Зб. наук. праць / Український науково-дослідний ін.-т прогнозування та випробування техніки і технологій для с.-г. виробництва імені Леоніда Погорілого; Редкол.: В. І. Кравчук (голов. ред.) та ін. – Дослідницьке 2009. – Вип. 13 (27), кн. 2. – 442 с. – С. 89–101.

111. Рожко Н. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах сучасного ринку / Н. Рожко, О. Бурліцька // Галицький економічний вісник. – 2010. – №2(27). – С. 60–63.

112. Романюк Н. М. Удосконалення методу оптимізації виробничої програми малого підприємства / Н. М. Романюк // Економіка: проблеми теорії та практики : Зб. наук. праць. – Вип. 199. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 35–42.

113. Сабецька Т. І. Аналіз науково-технічної складової зовнішнього макросередовища сільгоспмашинобудівної галузі України / Т. І. Сабецька // Важелі і механізми формування сталого розвитку економіки в умовах світової глобалізації : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Тернопіль, 9–10 груд. 2010 р.). – Тернопіль : Крок, 2010. – Ч. 2. – С. 169–171.

114. Сабецька Т.І. Аналіз стану виробничого планування на підприємствах сільгоспмашинобудівної галузі України / Т.І. Сабецька // Дні науки ІФІМ ТНЕУ : матеріали звітної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу та студентів ІФІМ ТНЕУ (13–14.03. 2012 р.). – Івано-Франківськ : ІФІМ ТНЕУ, 2012. – С. 34–38.



115. Сабецька Т. І. Аналіз сучасного стану та особливості розвитку галузі сільськогосподарського машинобудування України / Т. І. Сабецька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 2, № 1. – С. 64–71.

116. Сабецька Т.І. Діагностика основних проблем та перспектив застосування маркетингу на сучасних сільгоспмашинобудівних підприємствах України / Т.І. Сабецька // Інноваційна економіка. – 2012. – №5(31). – С. 236–241.

117. Сабецька Т. І. Застосування методики ретроспективного аналізу виробничого потенціалу в рамках формування виробничої програми підприємства / Т. І. Сабецька // Економічний простір : Збірник наукових праць. – № 42. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. – С. 277–286.

118. Сабецька Т. І. Комплексний маркетинговий аналіз зовнішнього макросередовища сільгоспмашинобудівної галузі України / Т. І. Сабецька // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 260 : у 6 т. – Т. V. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 1183–1192.

119. Сабецька Т. І. Методико-методологічні аспекти процесу формування виробничої програми підприємства в умовах ринкової економіки / Т. І. Сабецька // Економічний простір : Збірник наукових праць. – № 36. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. – С. 207–215.

120. Сабецька Т. І. Необхідність застосування маркетингових досліджень при формуванні виробничої програми промислового підприємства [Електронний ресурс] / Т. І. Сабецька // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

121. Сабецька Т. І. Особливості практичного застосування маркетингу на підприємствах сільськогосподарського машинобудування України [Електронний ресурс] / Т. І. Сабецька // Ефективна економіка. – 2010. – № 4. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

122. Сабецька Т. І. Оцінка ефективності маркетингової діяльності сільгоспмашинобудівних підприємств / Т. І. Сабецька //

Інноваційно-орієнтовані засади максимального використання потенціальних можливостей виробництва в умовах євроінтеграції : матеріали наук.-практ. інтернет-конф. (Тернопіль, 14–15 жовт. 2010 р.). – Тернопіль : Крок, 2010. – С. 172–174.

123. Сабецька Т. І. Оцінка політико-правових факторів в рамках маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища сільськогосподарського машинобудування України / Т. І. Сабецька // Становлення сучасної науки – 2010 : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. (Прага, 27 вересня–5 жовтня 2010 р.). – Прага, 2010. – С. 14–19.

124. Сабецька Т. І. Побудова конкурентно-асортиментної матриці в рамках оцінювання конкурентної позиції підприємств сільгоспмашинобудівної галузі [Електронний ресурс] / Т. І. Сабецька // Ефективна економіка. – 2012. – № 3. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

125. Сабецька Т. І. Побудова профілю господарсько-економічного середовища в рамках маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища сільгоспмашинобудівної галузі України / Т. І. Сабецька // Європейська наука XXI століття – 2010 : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. (Перемишль, 7–15 трав. 2010 р.). – Перемишль, 2010. – С. 48–52.

126. Сабецька Т. І. Розробка нової концепції розвитку сільськогосподарського машинобудування України на основі латерального маркетингового підходу / Т. І. Сабецька // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 257 : у 7 т. – Т. V. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – С. 1357–1365.

127. Сабецька Т.І. Сучасні світові тенденції розвитку маркетингу в умовах кризи / Т.І. Сабецька // Управління соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації : матеріали звітної науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу та студентів ІФІМ ТНЕУ. – Івано-Франківськ : ІФІМ ТНЕУ, 2013. – С. 33–38.

128. Сабецька Т.І. Теоретико-прикладні аспекти визначення оптимального рівня реалізації продукції в процесі формування

виробничої програми підприємства / Т.І. Сабецька // Економіка та держава. – 2014. – № 6. – С. 45–50.

129. Сабецька Т. І. Теоретичне обґрунтування моделі визначення оптимальної зони альтернатив для формування виробничої програми підприємства / Т. І. Сабецька // Вісник Львівської державної фінансової академії. – 2010. – № 18. – С. 252–260.

130. Сабецька Т.І. Теоретичні аспекти визначення виробничо-маркетингового потенціалу підприємства / Т.І. Сабецька // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №85. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2014. – С. 174–186.

131. Сабецька Т.І. Товарно-ринкові стратегії в рамках формування виробничої програми підприємства / Т.І. Сабецька // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №58. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. – С. 245–254.

132. Сабецька Т. І. Формування нових перспектив розвитку галузі сільськогосподарського машинобудування України на основі маркетингового підходу / Т. І. Сабецька // Наука і інновації – 2010 : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. (Перемишль, 7–15 жовт. 2010 р.). – Перемишль, 2010. – С. 53–58.

133. Сабецька Т. І. Характеристика пошукових методів маркетингових досліджень як методологічної основи отримання маркетингової інформації / Т. І. Сабецька // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 247 : у 6 т. – Т. VI. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – С. 1415–1422.

134. Сарай Н.І. Виробничий потенціал підприємства: сутність та особливості діагностики / Н.І. Сарай // Інноваційна економіка. – 2012. – №12(38). – С. 100–103.

135. Святненко В. Ю. Промисловий маркетинг : навчальний посібник / В. Ю. Святненко. – К. : МАУП, 2001. – 264 с.

136. Сільське господарство України за 2008 рік : Статистичний збірник / Держ. ком. статистики України. – К., 2009. – 370 с.

137. Сільське господарство України за 2012 рік : Статистичний збірник / Держ. служба статистики України. – К., 2013. – 404 с.

138. Смирнова О. А. Оценка и прогнозирование спроса на товары (услуги) : Учеб. пособие / О. А. Смирнова, В. Н. Юрьев. – СПб. : Нестор, 2001. – 52 с.

139. Советский энциклопедический словарь / Под. ред. А.М.Прохорова. – М. : Сов. энцикл., 1989. – 1632 с.

140. Станьковська І. М. Управління конкурентним потенціалом промислових підприємств / І. М. Станьковська, І. Мриц // Наукові вісті приватного вищого навчального закладу “Галицька академія”. Спеціальний випуск. – Івано-Франківськ, 2010. – С.114-121.

141. Старостина А. А. Маркетинговые исследования / А. А. Старостина. – М. : Изд. дом “Вильямс”, 2001. – 320 с.

142. Старостіна А. О. Міжнародні маркетингові дослідження та управління ризиками – важливі чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Вип. 26. – 2011. – С. 14–26.

143. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : Підр. / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко; за ред. А. О. Старостіної. – К. : Знання, 2005. – 764 с.

144. Статистичний бюлетень “Виробництво промислової продукції за видами в Україні за січень-грудень 2012 року” / Держ. служба статистики України. – К., 2013. – 216 с.

145. Статистичний бюлетень “Виробництво промислової продукції за видами в Україні за січень-грудень 2013 року” / Держ. служба статистики України. – К., 2014. – 226 с.

146. Статистичний бюлетень “Про основні показники роботи промисловості України за січень-грудень 2008 року” / Держкомстат України. – К., 2009. – 144 с.

147. Статистичний бюлетень “Про основні показники роботи промисловості України за січень-грудень 2009 року” / Держкомстат України. – К., 2010. – 144 с.

148. Статистичний бюлетень “Про основні показники роботи промисловості України за січень-грудень 2010 року” / Держкомстат України. – К., 2011. – 144 с.

149. Статистичний щорічник України за 2004 рік. – К. : Консультант, 2005. – 592 с.

150. Статистичний щорічник України за 2007 рік. – К. : Консультант, 2008. – 572 с.

151. Структурні зміни в економіці України та її регіонів. Державне статистичне спостереження [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

152. Тарасова Н. В. Проблеми розвитку вітчизняного сільськогосподарського машинобудування / Н. В. Тарасова, В. М. Довбня // Агросвіт. – 2007. – № 12. – С. 10–15.

153. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія / Г. М. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2006. – 469 с.

154. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – [2-е вид.] – К. : Каравелла, 2005. – 312 с.

155. Тоцька О. Л. Економіко-математичне моделювання випуску продукції в харчовій промисловості України : монографія / О. Л. Тоцька / Волинський національний ун-т ім. Лесі Українки. — Луцьк : Вежа, 2009. — 248с.

156. Федорченко А. В. Система маркетингових досліджень: монографія / А. В. Федорченко / Державний вищий навчальний заклад “Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана”. – К. : КНЕУ, 2009. – 272с.

157. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності у 2010-2013 рр. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

158. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

159. Цицак В. М. Моделювання виробничої програми підприємства за умов нечіткого попиту на продукцію / В. М. Цицак //

Вісник Львівського національного університету. Серія економічна. – Випуск 37. – Львів, 2007. – С. 390–397.

160. Цицак В. М. Оптимізація виробничої програми підприємства із використанням нечітких чисел / В. М. Цицак // Вісник Львівського національного університету. Серія економічна. – Випуск 39 (1). – Львів, 2008. – С. 535–543.

161. Чаюн І. О. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне обґрунтування / І. О. Чаюн, І. Ю. Бондар. – К. : Київський нац.-торгов. ун-т, 2000. – 126 с.

162. Чейз Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б. Чейз, Роберт Ф. Джейкобз, Николас Дж. Аквилано ; пер. с англ. – [10-е изд.] – М. : ООО “И. Д. Вильямс”, 2007. – 1184 с.: ил. – Парал. тит. англ.

163. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / Л. А. Швайка. – Львів : “Магнолія плюс”, 2004. – 268 с.

164. Ященко О. І. Сучасні підходи до формування та аналізу виробничої програми промислового підприємства / О. І. Ященко, С. Б. Демчина // Науковий вісник : Зб. наук.-техн. праць Національного лісотехнічного університету України. – 2007. – Вип. 17.8. – С. 237–240.

165. Chase Richard B., Aquilano Nicholas J., Jacobs F. Robert. Operations management for competitive advantage. — 9. ed. — Boston etc. : McGraw-Hill: Irwin, 2001. — XVI, 763 p.

166. Cooper Donald R., Schindler Pamela S. Business research methods. — 7. ed. — Boston etc. : McGraw-Hill: Irwin, 2000. — XVIII, 798 p.

167. Hill Terry. Manufacturing strategy: Text and cases. — 3. ed. — Boston etc. : Irwin McGraw-Hill, 2000. — XII, 588 p.