

УДК 631.152:658.8:631.145

<https://doi.org/10.56619/2078-7138-2025-171-5-44-48>

МЕТОДИКА ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ВЫБОРУ ЭФФЕКТИВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ СИСТЕМЫ АДАПТИВНОГО МАРКЕТИНГА В КООПЕРАТИВНО- ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРУКТУРАХ АПК

А.Э. Грибова,

аспирант каф. экономики и управления в АПК ГТАУ

В статье определены основные методические подходы к оценке результативности маркетинговой деятельности кооперативно-интеграционных структур АПК. Разработана поэтапная методика обоснования управленческих решений по выбору эффективных экономических инструментов системы адаптивного маркетинга. В дополнение обоснован комплекс мероприятий по повышению эффективности системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах АПК.

Ключевые слова: адаптивный маркетинг, методика, кооперативно-интеграционные структуры, система показателей, эффективность.

This article defines the main methodological approaches to assessing the marketing performance of cooperative and integrated structures in the agro-industrial complex. A step-by-step methodology for substantiating management decisions on the selection of effective economic instruments for an adaptive marketing system is developed. In addition, a set of measures to improve the effectiveness of the adaptive marketing system in cooperative and integration structures of the agro-industrial complex is justified.

Keywords: adaptive marketing, methodology, cooperative-integration structures, performance indicators, efficiency.

Введение

В современных условиях развития экономики Республики Беларусь успешное функционирование кооперативно-интеграционных структур АПК во многом определяется принятием рациональных управленческих решений по выбору эффективных экономических инструментов системы адаптивного маркетинга. Такой подход позволяет проводить комплексный анализ целевой аудитории и мониторинг сложившейся ценовой политики на рынке, выстраивать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с потенциальными потребителями, а также своевременно внедрять инновационные и цифровые технологии.

Для оптимизации и контроля используемых инструментов необходима оценка результативности маркетинговой деятельности кооперативно-интеграционных структур АПК на основе комплексного контроля, позволяющего проводить анализ реализации маркетинговой политики, стратегии, планов и мероприятий. Обобщение научных подходов показало, что И.Л. Акулич [1], Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн [2], Дж. Р. Эванс, Б. Берман [3], Ф.И. Евдокимов, В.М. Гавва [4] придерживаются концепции системного менеджмента с оценкой производственно-коммерческой и маркетинговой деятельности; Н.В. Киреенко выделяет подход оценки маркетингового потенциала субъектов АПК, а именно – анализ

производственного, трудового, экономического и управленческого потенциалов [5]; Н.К. Моисеева и М.В. Коньшева используют определение маркетинговой активности организации на рынке и анализируют показатели активности по функциям и обобщающие показатели [6]; Ф. Котлер, К.Л. Келлер предлагают рассчитывать маркетинговые затраты и инвестиции в качестве вводимых ресурсов в краткосрочном периоде [7]; М. Лейтон основывается на расчете 10 ключевых показателей Agile управления проектами [8]; А.П. Панкрухин предлагает проводить экономическую оценку эффективности цифровой маркетинговой деятельности [9]; Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сандорс, В. Вонг [10], А. П. Мищенко, А.И. Банникова, М.Х. Биктемирова выделяют оценку эффективности маркетингового контроля субъектов [11].

Осуществление системного исследования позволило установить, что существует ряд проблем в оценке управленческих решений по выбору эффективных инструментов системы адаптивного маркетинга. Так, разработан широкий перечень используемых показателей, который сложно использовать в практической оценке деятельности кооперативно-интеграционных систем АПК. Кроме того, отсутствие фокусировки на современных тенденциях развития маркетинга, а именно информационно-коммуникационных и цифровых технологиях, позволяет проводить односторонний анализ только части маркетинговой деятельности и др.

В данном контексте основная цель статьи состоит в обосновании и апробации поэтапного алгоритма определения управленческих решений по выбору эффективных экономических инструментов системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах с учетом современных особенностей функционирования АПК.

Материалы и методы

Научное исследование базировалось на изучении и систематизации трудов отечественных и зарубежных ученых по вопросам экономики, управления и маркетинга. Использовались методы системного и сравнительного анализа.

Основная часть

Разработанная автором методика обоснования управленческих решений по выбору эффективных экономических инструментов системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах АПК предполагает проведение системной оценки маркетинговой деятельности. Разработка представляет собой поэтапный алгоритм, новизна которой определяется в комплексности подхода к оценке инструментов системы адаптивного маркетинга, совершенствовании организационно-экономических отношений в условиях развивающейся цифровой трансформации (рис. 1).



Рисунок 1. Методика оценки управленческих решений по выбору эффективных экономических инструментов системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах АПК

На первом этапе проводится постановка цели и задач, определение принципов исследования. Целью разработки является выбор рациональных экономических инструментов системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах АПК, направленных на корректировку стратегии маркетинга в организации и повышение качества принятия управленческих решений, укрепление финансового положения, рост жизненного цикла и конкурентоспособности продукции сельского хозяйства и продовольствия, а также формирование положительного имиджа субъекта (бренда) как производителя и партнера.

Основными задачами методики являются:

- постановка цели и задач, обоснование принципов разработки;
- выбор объекта оценки;
- формирование критериев оценки системы экономических инструментов адаптивного маркетинга;
- определение основных и вспомогательных ключевых показателей результативности системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах АПК и их расчет;
- определение основных направлений по повышению эффективности экономических инструментов системы адаптивного маркетинга.

Анализ инструментов системы адаптивного маркетинга кооперативно-интеграционных структур АПК должен основываться на методических принципах SMART:

- конкретность (specificity) – характеристика и расчет показателя должен быть понятен третьим сторонам;
- измеримость (measurability) – возможность определения показателя по какой-либо школе и выполнения допустимых математических преобразований;
- достижимость (attainable) – показатель должен соответствовать цели функционирования системы и охватывать все существенные аспекты ее достижения;
- актуальность (relevant) – показатель должен быть значимым, обоснованным и опираться на долгосрочную стратегию организации;
- ограниченность во времени (time limitation) – анализ значения показателей должен выполняться со строго определенной периодичностью и с незначительным промежутком между сроками сбора информации и ее использования.

Второй этап предусматривает определение критериев оценки структуры экономических инструментов системы адаптивного маркетинга. В основе структурных составляющих экономических инструментов системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах нами предлагаются основные элементы базовой модели комплекса маркетинга – «4Р» (product, price, place, promotion) с учетом расширяющейся цифровой трансформации. Таким образом, основными составляющими системы экономических инструментов будут выступать: товар – цена – сбыт – продвижение – цифровизация, позволяющие на основе комплексной оценки и выявленных перспектив формировать и контролировать управленческие решения по выбору оптимальных

экономических инструментов системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах в кратко-, средне- и долгосрочные периоды.

Третьим этапом выступает определение и обоснование ключевых критериев анализа результативности принятия управленческих решений, характеризующих выбор эффективных экономических инструментов системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах, который включает качественную оценку основных показателей (отношение отчетного года к предыдущему) и балльную оценку вспомогательных показателей (за отчетный год):

- оценка инструментов товарного потенциала (Π_T): (основные: индекс роста объема производства продукции, индекс роста объема производства инновационной продукции, индекс роста затрат на производство продукции, индекс роста стоимости запасов готовой продукции, индекс роста численности промышленно-производственного персонала; вспомогательные: количество видов выпущенной новой продукции, количество видов выпущенной инновационной продукции);

- оценка инструментов ценового потенциала (Π_C): (основные: индекс роста цены по основному виду продукции на внутреннем рынке, индекс роста цены по основному виду продукции на внешнем рынке, индекс роста затрат на реализацию продукции, работ, услуг, индекс роста цены по основному виду инновационной продукции, индекс роста валовой прибыли; вспомогательные: количество возможных вариантов расчета, характер комплексного исследования цен на рынке);

- оценка инструментов сбытового потенциала (Π_C): (основные: индекс роста прибыли от реализации продукции, индекс роста объема реализации продукции на внутреннем рынке, индекс роста объема реализации продукции на внешнем рынке, индекс роста расходов на реализацию продукции, работ, услуг, индекс роста расходов на реализацию инновационной продукции; вспомогательные: количество зарубежных рынков сбыта, количество объектов собственной торговой сети);

- оценка инструментов потенциала продвижения ($\Pi_{П}$): (основные: индекс роста расходов на маркетинг, индекс роста объема рекламных расходов в выручке от реализации продукции, индекс роста возврата инвестиций от продвижения, индекс роста среднего чека, индекс роста стоимости привлечения нового клиента; вспомогательные: количество мероприятий, способствующих продвижению бренда, наличие товарного знака, товарной марки, количество брендов);

- оценка инструментов цифрового потенциала ($\Pi_{ЦФ}$): (основные: индекс роста цифровой квалификации кадров в отделе, индекс роста производительности труда, индекс роста нематериальных активов; индекс роста управленческих расходов; индекс роста основных производственных средств; вспомогательные: использования адаптивных маркетинговых инструментов; использования в маркетинге современных информационных технологий).

На четвертом этапе осуществляется расчет интегрального показателя результативности управленческих решений по выбору эффективных экономических инструментов системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах (I_n). Данный показатель предлагается рассчитывать, как произведение средних показателей качественной оценки основных показателей результативности и средней балльной оценки вспомогательных показателей по каждому из структуры экономических инструментов системы адаптивного маркетинга:

$$I_n = \sqrt{P_r * P_c * P_s * P_n * P_{cf}}$$

Возможные значения интегрального показателя представлены на рисунке 1.

Пятый этап предусматривает разработку направлений по повышению результативности выбора экономических инструментов системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах АПК по основным составляющим структуры экономических инструментов (сбыт – товар – цена – продвижение – цифровизация).

Методика апробирована на примере кооперативно-интеграционных структур: ОАО «Милкавита»; ОАО «Рогачевский МКК»; ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат»; ОАО «Калинковичский мясокомбинат»; ОАО «Агрокомбинат «Скидельский». На основании расчетов уровень результативности управленческих решений на ОАО «Милкавита» и ОАО «Рогачевский МКК» является высоким – 19,95 и 9,39

соответственно. Система адаптивного маркетинга выступает бизнес-концепцией организации. На ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» и ОАО «Калинковичский мясокомбинат» уровень результативности управленческих решений составляет 6,62 и 6,09 соответственно, что характеризует развитие системы адаптивного маркетинга как бизнес-процесса. У ОАО «Агрокомбинат «Скидельский» среди анализируемых субъектов уровень результативности управленческих решений равен 5,00. Данная оценка рассматривается как ниже среднего, где система адаптивного маркетинга является составляющей сбытовой политики организации.

В дополнение и с учетом специфики методики разработан комплекс мер по повышению результативности принятия управленческих решений по выбору экономических инструментов системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах, представленный в таблице 1.

Таким образом, для эффективного функционирования кооперативно-интеграционных структур АПК и обеспечения их конкурентоспособности необходимо регулярно осуществлять оценку результативности ключевых показателей по выбору эффективных экономических инструментов системы адаптивного маркетинга.

Заключение

В результате обоснования и апробации поэтапного алгоритма определения управленческих решений по выбору эффективных экономических инстру-

Таблица 1. Комплекс мер по повышению результативности принятия управленческих решений в сфере адаптивного маркетинга кооперативно-интеграционных структур АПК

Направление по повышению уровня результативности	Комплекс мер
товарного потенциала	Выпуск новых и инновационных видов продукции с учетом современных трендов в питании (интерес к натуральной и полезной продукции, снижение сахара, продукция с высоким содержанием белка, готовые к употреблению продукты и др.)
ценового потенциала	Внедрение системы управления ценообразованием (pricing management software), позволяющей: – объединить товары в различные ценовые группы; – установить ограничения по максимальным и минимальным ценам; – назначить варианты расчета для товаров, настройка скидок, акций, анализ всех зарегистрированных видов цен; – проводить расчет Unit-экономики и ABC-анализа
сбытового потенциала	Построение автоматизированной системы взаимодействия с клиентами CRM (customer relationship management) с целью автоматизации и оптимизации процессов сбыта, маркетинга, менеджмента. Для расширения производственно-сбытового потенциала целесообразен выход на внутренние и внешние цифровые торговые площадки
потенциала продвижения	Формирование и развитие инструментов «входящего маркетинга», включающего в себя: <i>SEO-маркетинг</i> , а именно развитие веб-сайта организации, которое позволит повысить видимость в поисковых системах, тем самым позволит привлечь новых клиентов; развитие <i>социальных страниц организации</i> (Instagram, Telegram), обеспечивающих охват широкого круга целевой аудитории; развитие <i>контент-маркетинга</i> , обеспечивающего завоевание доверия потребителей через распространение полезной информации и др.
цифрового потенциала	Использование автоматизации маркетинга, в том числе внедрение специализированных программ, ботов, сервисов в целях оптимизации процессов коммуникации с потребителями и подсчета взаимодействий. Повышение цифровой квалификации кадров (онлайн/офлайн)

ментов системы адаптивного маркетинга в кооперативно-интеграционных структурах с учетом современных особенностей функционирования АПК получены следующие научные результаты:

1. Систематизированы научные подходы отечественных и зарубежных ученых к оценке показателей результативности по выбору эффективных экономических инструментов системы адаптивного маркетинга, базирующиеся на концепции системного менеджмента, определении маркетингового потенциала субъектов АПК, экономической оценке эффективности цифровой маркетинговой деятельности и маркетингового контроля субъектов.

2. Разработана методика оценки ключевых показателей результативности по выбору эффективных экономических инструментов системы адаптивного маркетинга, представляющая собой поэтапный алгоритм последовательных действий по обоснованию интегрального показателя, позволяющая комплексно изучить основные составляющие, а именно: товарный, ценовой, сбытовой, потенциал продвижения и цифровой потенциал на основе основных и вспомогательных критериев результативности. Новизна методики заключается в том, что она позволяет комплексно систематизировать маркетинговые показатели, характеризующие результаты управленческих решений, и на их основании разрабатывать перспективные стратегии развития организации.

3. Предложен комплекс мер по повышению результативности принятия управленческих решений в сфере адаптивного маркетинга кооперативно-интеграционных структур АПК, включающий в себя повышение следующих уровней:

- товарного потенциала (путем выпуска новых и инновационных видов продукции с учетом современных трендов в питании);
- ценового потенциала (через внедрение системы управления ценообразованием (pricing management software));
- сбытового потенциала (посредством построения автоматизированной системы взаимодействия с клиентами CRM (customer relationship management) и выхода на цифровые торговые площадки);
- потенциала продвижения (через формирование и развитие инструментов «входящего маркетинга»);

– цифрового потенциала (путем использования автоматизации маркетинга).

Статья подготовлена при поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований по договору № Г25У-003 от 2 мая 2025 г. на выполнение НИР «Формирование системы адаптивного маркетинга в аграрном бизнесе Республики Беларусь как инструмента инновационного развития экономики» на 2025–2027 гг. (№ гос. регистрации 20250899).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич, И.Л. Маркетинг / И.Л. Акулич. – Минск: Выш. школа, 2009. – 511 с.
2. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под ред. Г.Л. Багиева. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 736 с.
3. Эванс, Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман; пер. с англ. – М.: Сирин, 2000. – 308 с.
4. Евдокимов, Ф.И. Азбука маркетинга / Ф.И. Евдокимов, В.М. Гавва. – Харьков: Сталкер, 1998. – 432 с.
5. Киреенко, Н.В. Методика оценки маркетингового потенциала аграрных предприятий / Н.В. Киреенко // Аграрная экономика. – 2012. – № 2. – С. 31–41.
6. Моисеева, Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии / Н.К. Моисеева, М.В. Коньшова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
7. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер – 12-е изд., изм. и доп. – СПб.: Питер, 2010. – 816 с.
8. Лейтон, М. Просто об Agile / М.С. Лейтон. – М.: Эксмо, 2017. – 432 с.
9. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2006. – 656 с.
10. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг [и др.]; пер. с англ. А.В. Назаренко, А.Н. Свирид. – 5-е европ. изд. – М.: Вильямс, 2017. – 751 с.
11. Маркетинг: учеб. пособие / А.П. Мищенко, А.И. Банников, М.Х. Биктемирова [и др.]; под ред. А.П. Мищенко. – М.: КНОРУС, 2008. – 288 с.

ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 06.10.2025