

УДК 339.138

JEL Classification: M3, M11, M31, P23

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>

## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## FORMATION OF MARKETING STRATEGY AND WAYS OF ITS IMPLEMENTATION IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Багорка М. О.**

Доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,  
м. Дніпро, Україна  
ORCID: 0000-0002-8500-0362

**Устік Т. В.**

Доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу і логістики,  
Сумський національний аграрний університет,  
м. Суми, Україна  
ORCID: 0000-0001-9967-0669

**Юрченко Н. І.**

Кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,  
м. Дніпро, Україна  
ORCID: 0000-0002-3156-6790

**Mariia Bahorka**

Doctor of Economics,  
Professor of Marketing Department,  
Dnipro State Agrarian and Economic University,  
Dnipro, Ukraine

**Tetiana Ustik**

Doctor of Economics,  
Professor of Marketing and Logistics Department,  
Sumy National Agrarian University,  
Sumy, Ukraine

**Nataliy Yurchenko**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of Marketing Department,  
Dnipro State Agrarian and Economic University,  
Dnipro, Ukraine

*В статті дослідженні особливості маркетингової стратегії, проведений аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності аграрних підприємств, здійснено обґрунтування необхідності її реалізації та запропоновані шляхи імплементації в систему управління аграрних підприємств. В статті представлені результати PEST і SWOT-аналізу основних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності аграрних підприємств. Отримані результати підтверджують, що для досягнення успішного функціонування аграрних підприємств необхідно в практичній діяльності використовувати оптимальні маркетингові стратегії розвитку, які сприяють завоюванню нових позицій на ринку. За ре-*

зультатами даного дослідження, ми визначили ключові стратегічні напрями маркетингової стратегії, що дозволило сформулювати комплексне бачення проблем аграрних підприємств та чітко визначити напрями їх розвитку на аграрному ринку. Рекомендуємо впровадження в діяльність аграрних підприємств маркетингову стратегію диференціації, яка буде включати диференціацію товарну, цінову, збутову та просування товарів та послуг. Головною умовою імплементації даної стратегії є кращі, а головне відмінні характеристики заходів ніж конкуренти. Сформовані пропозиції з удосконалення напрямів розвитку маркетингової стратегії на основі глибокого проникнення на ринок та кооперування агровиробників. **Ключові слова:** маркетингова стратегія; PEST і SWOT-аналіз; фактори середовища; аграрні підприємства; управління маркетингом; комплекс маркетингу; стратегія диференціації; кооперування.

*The article examines the peculiarities of the marketing strategy, analyzes the factors of the external and internal environment of agricultural enterprises, substantiates the need for its implementation, and proposes ways of implementing it into the management system of agricultural enterprises. A correctly chosen marketing strategy for the development of the agricultural enterprises activities ensures the development of long-term marketing goals of the company, facilitates the study of the marketing environment, takes into account the elements of marketing strategy analysis and serves as the basis for writing an effective business plan of the enterprises. The article presents the results of PEST and SWOT analysis of the main factors of the external and internal environment of agricultural enterprises. The obtained results confirm that in order to achieve the successful functioning of agrarian enterprises, it is necessary to use optimal marketing development strategies in practical activities, which contribute to winning new positions on the market. The implementation of the strategy involves a clear sequence of actions, the result of which should be changes in the structure of the organization of activities: personnel selection, the range of services offered, their quality, attractiveness, etc. It is marketing services that perform the most difficult task - selling products at an effective price, as this concentrates the final result of all aspects of the company's activity. According to the results of this research, we identified the key strategic directions of the marketing strategy, which made it possible to form a comprehensive vision of the problems of agrarian enterprises and clearly define the directions of their development in the agrarian market. We recommend the implementation of a marketing strategy of differentiation in the activities of agricultural enterprises, which will include product, price, sales and promotion of goods and services. The main condition for the implementation of this strategy is better, and most importantly, different characteristics of events than competitors. **Key words:** marketing strategy; PEST and SWOT analysis; environmental factors; agricultural enterprises; marketing management; marketing complex; differentiation strategy; cooperation.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Глобалізація бізнесу, зростання конкуренції, підвищення ролі споживачів у формуванні попиту на товари, широке включення українських підприємств до міжнародного поділу праці висувають нові вимоги до підприємства в системі управління та використання інструментів стратегічного менеджменту та маркетингу досягнення конкурентних переваг і довгострокового успіху.

У край складних умовах війни в Україні розпочався процес системних соціальних перетворень в системі агробізнесу, що має закласти передумови для збалансованого та комплексного розвитку окремих підприємств і України в цілому.

Перед сільськогосподарськими підприємствами на сьогоднішній день стоїть завдання, перш за все, забезпечення виживання, але в той же час вкрай важливим є питання безперервного розвитку, реалізації потенціалу в перспективі. Провідне місце у цьому процесі займає питання формування маркетингової стратегії підприємства та її реалізації.

Маркетингові стратегії є невід'ємною і провідною складовою будь-якої ефективності система управління бізнесом. Однак поточне ринкове середовище України характеризується невизначеністю, глобалізацією, постійною конкуренцією, тому практичні аспекти маркетингових стратегій

зумовлюють необхідність використання широкого спектру маркетингові функції та інструменти, які, у свою чергу, вимагають відповідного фінансування. В результаті використання маркетингових інструментів, без системного погляду та стратегічного бачення бізнесу розвиток призводить до необґрунтованих витрат. Особливо актуальним це питання є для вітчизняних підприємств, що пов'язано не тільки з низьким рівнем економічного розвитку багатьох із них, а й з незнання стратегічної спрямованості багатьох управлінських процесів у сфері маркетинг.

У рамках маркетингових стратегій існує багато напрямків, які вимагають відповідних ресурсів, оскільки вони дозволяють систематичну реалізацію маркетингових інструментів, особливо в умовах значних бюджетних обмежень, що надзвичайно важливі для вітчизняних агропідприємств.

Серед головних проблем діяльності кожного аграрного підприємства в умовах ринкового середовища слід виділити проблему виживання та проблему забезпечення його безупинного та ефективного розвитку. Так, лише наявність правильно сформованої та вибраної маркетингової стратегії сприятиме стабілізації та розвитку фінансово-господарської діяльності підприємств аграрної сфери економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Серед вітчиз-

няних науковців питанням розробки маркетингових стратегій присвятили свої праці: В. Ащаулов [1], М. Багорка [2–3], Т. Балановська [4], В. Корінев [5], Н. Куденко [6], Я. Ларіна [7], В. Міщенко [8], Х. Махмудов [9], В. Писаренко [10], Т. Устік [9], Н. Фастівець [12], І. Шаповалова [13] та інші.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Однак більшість вчених досліджують теоретичні та загально-методологічні підходи, що стосуються розробки і обґрунтування стратегій розвитку підприємств, без урахування галузевої специфіки.

Крім цього, аналіз наукової літератури сьогодні зосереджується на питанні впливу маркетингових стратегій та впливу рівня потенційної конкурентоспроможності фірми на економічну ефективність бізнесу, а також на ефективних механізмах вибору маркетингових конкурентних стратегій. Недостатньо визначеними залишаються питання врахування внутрішньої конкурентної переваги товару перед умовами ринкового середовища. Зазначене підтверджує актуальність теми наукового дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей маркетингової стратегії, аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності аграрних підприємств, обґрунтування необхідності та розробка шляхів імплементації маркетингової стратегії в систему управління аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні на агропродовольчому ринку триває конкурентна боротьба, що сприяє реалізації реальної стратегії інноваційного маркетингу, спрямованої на підвищення результативності та ефективності діяльності підприємств на вітчизняному агропродовольчому ринку. Зовнішні чинники, що впливають на розвиток підприємницької діяльності, здебільшого визначаються місією та цілями економічної політики самого регіону, а не залежать від діяльності самих підприємств. Саме аналіз зовнішньої ринкової ситуації забезпечує ефективне зростання і підвищення результативності та здатності керівництва підприємства визначати показники конкурентоспроможності продукції (споживчі та економічні параметри), що значно підвищує рентабельність виробничої, збутової, маркетингової та посередницької діяльності підприємства й оптимальні бізнес-рішення. Слід зазначити, що на основі правильно організованого менеджменту, створюється підґрунтя для оптимального й ефективного стратегічного маркетингового підходу. Виокремлено та визначено компоненти маркетингового середовища, визначено напрями та можливості підвищення їх конкурентних переваг

у системі маркетингового управління сільськогосподарськими підприємствами.

Використовуючи свої переваги, агровиробники можуть вирішувати більш глобальні проблеми, зокрема: зміцнити свої позиції на ринку шляхом збільшення товарообігу; взяти на себе лідерство позиції щодо якості продукції; підприємством для моніторингу запитів споживачів на асортимент продукції; створити умови для диверсифікації діяльності підприємства; представити а швидка зміна цінової політики, завдяки чому підвищується попит на товари; запросити високо кваліфіковані спеціалісти для роботи; залучення більшої кількості клієнтів, посилення виробництва ресурси [9, с. 35].

Маркетингова стратегія є складовою загальною корпоративної стратегії підприємства в частині функціональної стратегії. Маркетингову стратегію варто розглядати як набір заходів для аналізу, планування та моніторингу їх реалізації, які спрямовані на зміцнення та збереження прибутків, обміни з клієнтами.

«Маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і в по відношенню до споживачів і по відношенню до конкурентів» [2, с. 73]. Важливим є розуміння ієрархії стратегій підприємства, яка визначає ринковий напрям діяльності підприємства, має логічне підґрунтя, «дерево цілей», алгоритм реалізації.

Л.В. Корінев вважає, що маркетингова стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які випливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства [5, с. 94].

Т.І. Балановська наголошує наступне «при формуванні комплексу маркетингових стратегій необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [4, с. 23].

Н. Куденко стверджує «прийняття рішення щодо маркетингової стратегії освоєння певних ринкових сегментів, обсягів поставок товарної продукції та її асортименту, цінової політики, дистрибуції та маркетингової комунікації приймається на основі отриманої інформація щодо особливостей певного ринку з урахуванням існуючого законодавства» [6, с. 19].

Маркетингова стратегія є важливою бізнес-концепцією для компанії та системою її управління. Правильна маркетингова стратегія дуже важлива для компанії. Це допомагає їм розвиватися та завойовувати домінування в галузі за допомогою конкурентної стратегії. Ефективна маркетингова стратегія використовується для конкуренції з основними конкурентами та збільшення клієнтської бази. Це допомагає донести клієнтам бачення, культуру, цінності та мету компанії, а також мати сильну стратегічну позицію.

Варто зазначити, що в сучасних реаліях аграрні підприємства стикаються з цілим рядом змін у ринковому середовищі. Підприємства намагаються вижити на дедалі жорсткішому ринку конкуренції та розвитку, саме тому важливо, врахувати той факт, що формування маркетингової стратегії має відбуватися з огляду на динамічні зміни, рівень загроз та ризиків в конкурентному середовищі.

Первинним завданням, яке стоїть перед менеджерами, є розробка маркетингової стратегії, яка визначає її потенційні можливості, враховуючи їхній ринковий досвід і конкурентні позиції. Далі вони мають розробити конкретні марке-

тингові плани та тактику подальшого розвитку. При цьому проведення маркетингових досліджень на основі достовірної інформації допоможуть здійснити аналіз факторів середовища, провести оцінку конкурентоспроможності підприємства, поведінки споживачів, діагностику потенціалу розвитку підприємства та системи управління.

Характерні особливості, які притаманні маркетинговій стратегії та обумовлюють реалізацію маркетингових цілей підприємства, пов'язані з методами стратегічного аналізу, ієрархічною підпорядкованістю та ринковим напрямом підприємства (рис. 1).



**Рис. 1. Характеристика маркетингової стратегії аграрного підприємства**

*Джерело: сформовано авторами*

Важливо зауважити, що у нестабільному середовищі існує багато можливих варіантів розвитку на майбутнє. Формування та підтримання конкурентних переваг охоплює весь механізм діяльності аграрного підприємства, пов'язаний зі створенням, виробництвом і продажем продукції.

Маркетингова стратегія повинна забезпечувати достатньо високий рівень виробництва та ефективного використання економічного потенціалу, що сприяє успіху на зовнішніх ринках та налагодженню міжнародних ринкових відносин.

Реалізація стратегії передбачає чітку послідовність дій, результатом яких мають бути зміни в структурі організації діяльності: підбір персоналу, спектр послуг пропоновані, їх якість, привабливість тощо. Різновиди та шляхи імплементації стратегії кожного підприємства бувають різними і залежать від обсягу виробничих потужностей, рівня ключових економічних показників, розвитку цільових ринків, характеру організаційних структур, рівня управління маркетингом та його бюджету.

Перші три елементи стратегії відображають суть, так званого, STP - маркетингу (сегментація, вибір цільового ринку, позиціонування). Маркетин-

гові стратегії можуть бути реалізовані за допомогою набору маркетингових інструментів. Розробка портфеля маркетингових інструментальних стратегій в межах комплексу маркетингу зможе забезпечити підприємству очікуваний результат, довгострокову перспективу функціонування та сприятиме задоволенню потреб споживачів та підвищенню рівня їх лояльності до підприємства [10, с. 115].

Ефективне управління маркетинговими інструментальними стратегіями підприємства потребує обґрунтування механізму стратегічного управління, що має складатися із трьох основних етапів: стратегічного планування, формування стратегічного набору та реалізація стратегічних заходів [7, с. 312]. У такий спосіб забезпечують ефективну координацію різноспрямованих інструментальних стратегій портфелю та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору управління підприємством.

Важливо відзначити основні конкурентні переваги, які здатні допомогти зайняти підприємству вигідне положення на ринку: якість товарів (послуг); нижча ціна; відсоток ринку; реклама ефективність;

широта асортименту; оперативність поставок; рекламний бюджет; ефективна стратегія розподілу (охоплення збутової мережі, чисельність торгового персоналу); продажу підтримка; банк маркетингових даних [13, с. 121].

Формуючи маркетингову стратегію, слід розглянути декілька альтернатив, оцінка яких дозволить визначити найкращий варіант.

Вже згадувалося, що ефективна діяльність сільськогосподарських підприємств залежить від синергетичного поєднання маркетингових інструментів та системи управління маркетингом, яка враховує особливості продукції, ринків, поведінки та потреб споживачів. Ця комбінація являє собою інтегровану маркетингову систему [3, с. 9].

Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться підприємство. Маркетингові програми, як короткострокові, так і довгострокові, вимагають розробки і реалізація стратегії, яка за даних умов забезпечить підприємствам необхідну ефективність, прибутковість і фінансову зацікавленість при державній підтримці.

Вважаємо за доцільне представити результати SWOT – аналізу внутрішнього середовища організації та факторів впливу зовнішнього (таблиця 1).

Таблиця 1

**SWOT-аналіз діяльності аграрних підприємств**

<b>S (сильні сторони)</b>	<b>W (слабкі сторони)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий попит на продукцію;</li> <li>- лідируючі позиції на цільових ринках;</li> <li>- створення сприятливих та раціональних природно-кліматичних умов;</li> <li>- модифікація нових та перспективних на майбутнє товарів аграрної сфери;</li> <li>- розвиток складових екологічного маркетингу; поєднання якісних та цінових особливостей та характеристик продукції;</li> <li>- налагодження власних каналів збуту; створення позитивного іміджу підприємства; надійність та висока репутація постачальників продукції;</li> <li>- регіональне зонування, перспективна логістика, ефективні канали постачання;</li> <li>- високваліфіковані спеціалісти ланки менеджмент-маркетингу персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- практично відсутні інтеграційні та коопераційні зв'язки між суб'єктами аграрного бізнесу;</li> <li>- неможливість впроваджувати новітні технології на виробництві;</li> <li>- недосконале використання складових кормової бази підприємства;</li> <li>- відсутність інфраструктури виробничої бази тваринницької галузі.</li> <li>- несвоєчасність проведення заходів у сфері маркетингу на фермерському господарстві;</li> <li>- недостатня увага щодо проведення маркетингових досліджень ринку, смаків і вподобань споживачів;</li> <li>- неналежна організація та ведення роботи служби маркетингу в організаційній структурі управління підприємством.</li> </ul>
<b>О (можливості)</b>	<b>Т (Загрози)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- закупівля якісного насіннєвого матеріалу;</li> <li>- пошук власних та можливості залучення зовнішніх резервів для успіху підприємства;</li> <li>- опанування сучасних маркетингових інноваційних технологій та виявлення складових елементів щодо підвищення прибутковості;</li> <li>- рівень забезпечення зайнятості населення; наявність та відкриття власної збутової мережі продовольчих товарів;</li> <li>- нові сегменти ринку та розширення кордонів ринкової ніші в регіонах;</li> <li>- співпраця та проведення семінарів на базі провідних господарств регіону та тренінги зі світовими компаніями;</li> <li>- отримання додаткових послуг для клієнтів компанії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість впроваджувати закордонні технології конкурентів;</li> <li>- тиск зі сторони на ринкових сегментах;</li> <li>- несприятливі погодні умови та ризики, які виникають внаслідок цих явищ;</li> <li>- практично відсутня фінансова підтримка фермерства зі сторони держави;</li> <li>- зростання темпів інфляції;</li> <li>- відсутність кваліфікованої та правової бази по захисту аграрних підприємств;</li> <li>- зміна та тиск податкової системи;</li> <li>- наявність диспаритету цін на аграрну продукцію порівнюючи з цінами промислової продукції;</li> <li>- неможливість отримання дешевих кредитів для розвитку аграрного бізнесу.</li> </ul>

Джерело: сформовано авторами

Важка фінансова ситуація в більшості господарств, відносно низькі ціни реалізації на зерно та різке збільшення вартості паливно-енергетичних матеріалів, при слабкому рівні кредитування не дозволяють прогресивно вирощувати зернові культури технології, засновані на інноваціях. Це призводить до значно більших коливань пропозиції ринку зерна, ніж внутрішній попит. Внутрішній попит на аграрну продукцію є стабільним, що обумовлює місткість внутрішнього ринку.

Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища аграрних підприємств виявив цілий ряд і позитивних тенденцій: підвищення рівня маркетингу, збільшення частки ринку, поліпшення сприйняття іміджу компанії, професіоналізм і кваліфікація співробітників, мінімізація витрат на виробництво та реалізацію продукції і диференціація асортименту продукції, ціна гнучкість і її сезонне коригування, а також були визначені схеми знижок [8, с. 97].

Отримані результати проведеного SWOT - аналізу підтверджують, що для досягнення успішної діяльності аграрних підприємств необхідно в практичній діяльності використовувати оптимальні маркетингові стратегії розвитку, які сприяють завоюванню нових позицій на ринку, використовуючи маркетингову конкурентну стратегію.

Для розуміння ситуації в зовнішньому середовищі, з метою вивчення факторів його впливу на функціонування аграрних підприємств проведемо PEST-аналіз і встановимо, які є можливості та які ризики та загрози у зовнішньому середовищі. Відповідно до абрєвіатури, ми зробили спробу встановити вплив political, economic, social, technological факторів на діяльність підприємства. Важливо зауважити, що ці групи факторів здійснюють вплив на діяльність будь-якого підприємства, в той час як керівництво підприємство не може регулювати їх вплив. Зведені результати цього аналізу, ми представили в таблиці 2.

Таблиця 2

**Зведена матриця PEST-аналізу для аграрних підприємств**

Фактори	Можливості	Загрози
Political	Стабільність та довіра до уряду Антимонопольне законодавство Налагодження співпраці інститутів влади за умов її децентралізації	Податкова політика держави щодо аграрного сектору Бюрократизація та рівень корупції Зняття мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення
Economic	Економічна стабільність в країні Відкриття ринку землі Розширення зовнішньоторговельних зв'язків та вихід на нові ринки збуту продукції АПК України Заміщення імпортової продукції аналогами вітчизняного виробництва	Високий рівень інфляції Високий рівень безробіття Зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат аграрного підприємства Колівання курсу валют Повільне пристосування суб'єктів АПК регіонів до мінливого середовища Відсутність дієвого механізму страхування ризиків сільськогосподарських виробників Недосконала цінова політика на сільськогосподарську продукцію
Social	Зростання населення у світі, що породжує попит на продукти харчування Покращення якості надання освітніх, медичних та інших соціальних послуг населенню	Зниження чисельності сільського населення Недостатній рівень соціального захисту сільського населення Рівень екологічної свідомості населення
Technological	Розвиток технологій Активне використання інноваційного потенціалу Підвищення якості виробленої продукції, у тому числі органічної сільськогосподарської продукції за міжнародними стандартами Оновлення зношених основних засобів	Великі витрати на впровадження інноваційних технологій Незадовільний стан МТЗ, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних аграрних підприємств

Джерело: сформовано авторами

Узагальнена інформація таблиці 2 має зведену характеристику факторів зовнішнього середовища для більшості аграрних підприємств.

Вибір стратегії розвитку для аграрного підприємства за матрицею Ансоффа наведено в таблиці 3.

За інформацією таблиці 3 найбільш прийнятною на сьогодні ми вважаємо стратегію проникнення на ринок. Вона характеризується низьким комерційним ризиком і для більшості аграрних підприємств може бути реалізована за допомогою таких маркетингових засобів, як:

– активізація рекламної діяльності як стимулятор попиту (зовнішня реклама; друкована продукція, яку можна презентувати на виставках та ярмарках; створення власного сайту сільськогосподарського підприємства, що сприяє підвищенню попиту на продукцію та зацікавленості споживача);

– активна участь у ярмарках, виставках;  
– розширення переліку засобів стимулювання збуту на основі лояльності до споживача: цінові знижки (наприклад, залежно від обсягів продукції); гарантування вигідніших умов поставок сільськогосподарської продукції, ніж конкуренти; визначення якісних характеристик продукції).

Таблиця 3

**Вибір стратегії зростання за матрицею Ансоффа**

Вид стратегії	Характеристика	Перелік маркетингових заходів для реалізації обраної стратегії
Стратегія проникнення на ринок	Є всі шанси для реалізації даної стратегії на підприємстві	- активізація рекламної діяльності як стимулятор попиту; – активна участь у ярмарках, виставках; – організація процесу стимулювання збуту; - налагодження розподільчої системи.
Стратегія розвитку ринку	Підприємство володіє необхідними ресурсами для реалізації даної стратегії	
Стратегія розвитку товару	Підприємство володіє необхідними ресурсами для розширення асортименту продукції	
Стратегія диверсифікації	Підприємство в достатній мірі не володіє необхідними ресурсами для реалізації даної стратегії	

Джерело: сформовано авторами

Головною перевагою конкурентної стратегії зниження / оптимізації витрат є додаткове збільшення продажів і отримання надприбутку за рахунок зменшення частки ринку конкурентів з вищою вартістю (загальною) на аналогічні товари. Крім того, низька вартість дозволяє посилити вхідний бар'єр в галузь [11, с. 75].

Підприємство, що має конкурентну перевагу на певному ринку товарів і послуг, отримує прибуток, який стабільно забезпечує його діяльність,

у середньому перевищує розмір економічного прибутку підприємств-конкурентів, що працюють на одному ринку.

В цьому контексті важливо реалізовувати стратегію диференціації продукту з метою отримання конкурентних переваг. Дана стратегія спрямована на забезпечення ринку більш привабливими товарами та послугами, які мають вищі споживчі характеристики ніж конкуруючі продукти (рис. 2).



**Рис. 2. Стратегії диференційованого маркетингу**

Джерело: узагальнено авторами

На наше переконання важливим також є стратегічне партнерство (кооперування фермерів).

Більшість стратегічних альянсів діляться на чотири категорії:

- Альянси товарів або послуг – одне підприємство дає іншому ліцензію на виробництво продукт або два підприємства спільно продають свої додаткові продукти або новий продукт.

- Альянси з просування – одне підприємство погоджується здійснювати просування для іншого товар або послуга підприємства.

- Логістичні альянси – одне підприємство пропонує логістичні послуги іншому продукт підприємства.

- Співробітництво в ціноутворенні – одне або декілька підприємств об'єднуються у спеціальній ціноутворенні співпраця (готельні та прокатні компанії пропонують взаємні цінові знижки).

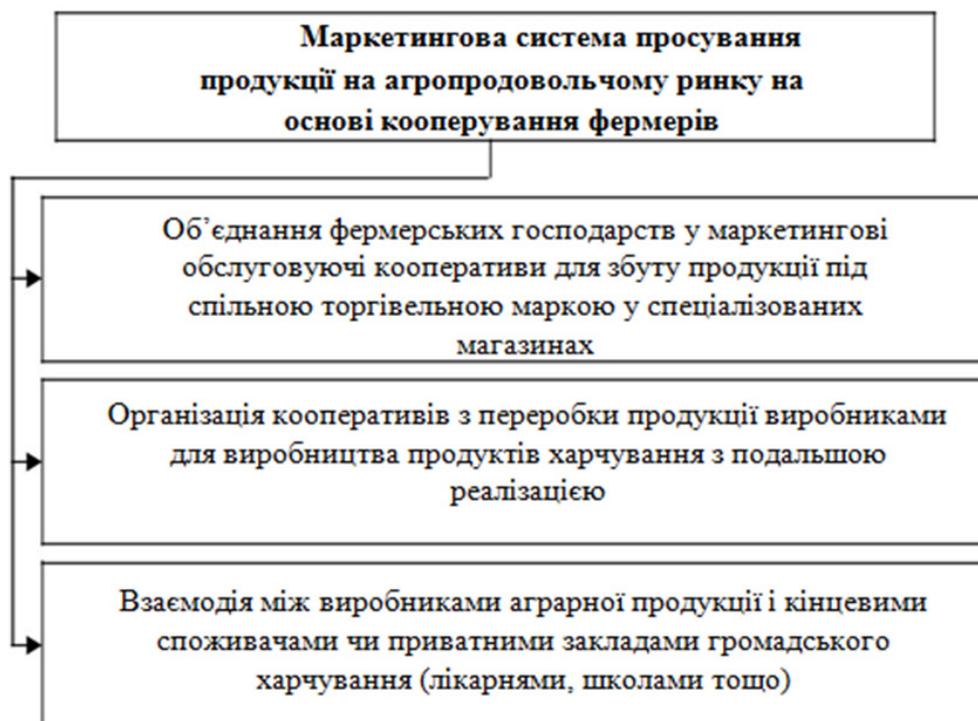
Агропромислові підприємства, що мають стратегічну орієнтацію та реалізують маркетингову стратегію з портфелем відповідних маркетингових інструментів, мають такі переваги:

– мінімізація впливу можливих негативних змін і факторів «майбутньої невизначеності»;

– врахування об'єктивних (зовнішні та внутрішні) чинники.

- формування системи стратегічного планування, що робить підприємства більш керованими, оскільки дає змогу порівнювати досягнуті результати з цілями, зазначеними у вигляді планових завдань, і ставити перед компанією чіткі стратегічні завдання;
- підвищити гнучкість і створити системи стимулів для реагування на зміни;
- здійснити реалізацію стратегічного плану, що забезпечується на основі відповідних норматив-

- них, управлінських та аналітичних систем, що реагують на динамічні зміни в навколишньому середовищі;
- ресурсний потенціал і системи зовнішніх зв'язків дадуть змогу досягти майбутніх цілей;
- ресурси можуть бути розподілені більш ефективно і спрямовані на досягнення конкретних цілей;
- можливі ризики компанії можна передбачити.



**Рис. 3. Організаційні форми реалізації аграрної продукції фермерських господарств на агропродовольчому ринку**

*Джерело: узагальнено авторами*

Отже, для нас очевидним є зв'язок стратегічних напрямів розвитку з діями, які призводять до вирішення завдань в довгостроковій перспективі, а з урахуванням турбулентних світових змін, цей процес потребує постійних коригувань та адаптації для максимального використання можливостей.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки.

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств залежить від того, наскільки добре вони взаємодіють зі своїм зовнішнім і внутрішнім середовищем. Це можливо завдяки стратегічному управлінню та стратегічному аналізу підприємства. Загалом розробка маркетингових стратегій діяльності аграрних підприємств є важливим засобом збереження / завоювання лідируючих позицій на ринку, що стикається з непередбачуваними змінами зовнішнього середовища із зростаючим числом конкурентів.

Маркетингова стратегія є частиною загальної корпоративної стратегії підприємства і призначена для того, щоб оптимізувати обмежені ресурси та збільшити прибуток від господарської діяльності в довгостроковій перспективі. Розробку загальної маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств має розглядатися важливою складовою розвитку аграрного бізнесу. Ця стратегія включає серію кроків, орієнтованих на сегменти ринку, атрибути цих сегментів і формування стратегії з урахуванням потреб кожного сегмента. Формування стратегії – це безперервний процес відкриття та творчості.

Кожне аграрне підприємства, виходячи із власних можливостей, конкурентних переваг, змін маркетингового середовища мають обрати маркетингову стратегію, встановити варіанти використання різноманітних маркетингових інструментів за основними напрямками: продукт, ціна, просування, розповсюдження, з метою позиціонування та адаптації до ринкових умов.

Застосування стратегічного підходу значною мірою залежить від форми власності та специфіки організації управління. Аграрні підприємства мають можливості самостійного прийняття рішень щодо взаємопов'язаних елементів мар-

кетингового комплексу: номенклатура, обсяг випуску, ціна, канал збуту продукції, стимулювання збуту та інше, що органічно необхідно для розвитку та імплементації маркетингової стратегії.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ashchaulov, V.V. (2013). Formuvannia marketynhovoї stratehii pidpriemstva z urakhuvanniam yoho korporatyvnoi misii [Formation of the marketing strategy of the enterprise taking into account its corporate mission]. *Derzhava ta rehiony – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 5 (74), 50–54 [in Ukrainian].
2. Bahorka M.O. (2019). Marketynhovi stratehii yak osnova stratehichnoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv [Marketing strategies as the basis of strategic development of agrarian enterprises]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions. Economics and Entrepreneurship Series*, 5 (110), 71-76 <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-13> [in Ukrainian].
3. Bahorka, M.O. & Varvarova, A.S. (2022). Napriamy pidvyschennia efektyvnosti kompleksu marketynhu ahrarnykh pidpriemstv [Directions for increasing the effectiveness of the marketing complex of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series «International Economic Relations and World Economy»*, 43, 7-12 DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-1> [in Ukrainian].
4. Balanovska, T.I., Hohulia, O.P. & Troian, A.V. (2015). Vplyv faktoriv na aktyvizatsiiu rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv v rynkovykh umovakh [The influence of factors on the activation of the development of agricultural enterprises in market conditions]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 4(14), 21-35 [in Ukrainian].
5. Koriniev, V. L. & Martynenko, D. O. (2014). Stratehichne planuvannia marketynhu yak skladova adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic marketing planning as a component of adaptive enterprise management]. *Derzhava ta rehiony – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. 3, pp. 71-74 [in Ukrainian].
6. Kudenko, N. V. (2001). Rol i znachennia marketynhovoї stratehii v systemi stratehichnoho planuvannia firmy [The role and significance of the marketing strategy in the strategic planning system of the firm]. *Visnyk Natsionalnogo Universytetu – Bulletin of the National University*, 424, 197-204 [in Ukrainian].
7. Larina, Ja. S. (2008). Formuvannja ta mekhanizmy realizaciji marketynghovykh strategij v aghroprodovoljchomu pidkompleksi APK [Formation and mechanisms of marketing strategies implementation in agro-food subcomplex of agroindustrial complex]. Kiev: Press of Ukrainian [in Ukrainian].
8. Mishchenko, V. A. (2013). Formuvannia marketynhovoї stratehii promyslovoho pidpriemstva na zovnishnomu rynku na osnovi modeli «4S» [Formation of marketing strategy of industrial enterprise on foreign market on the basis of «4C» model]. *Visnyk natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of NTU «KPI»*, 24 (997), 96-99 [in Ukrainian].
9. Makhmudov, Kh.Z. & Ustik, T.V. (2018). Napriamy implementatsii stratehii staloho rozvytku v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy [Directions of implementation of the sustainable development strategy in the agrarian sector of the economy of Ukraine]. *Visnyk kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu – KHNAU Bulletin. Series: Economic Sciences*, 4, 31-41 <http://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-4-31> [in Ukrainian].
10. Pysarenko, V. V. & Bahorka, M. O. (2020). Stratehichni marketynh: navchalnyi posibnyk [Strategic marketing: a study guide]. Dnipro: Thresholds [in Ukrainian].
11. Tomchak, V. M. (2012). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Stanovlennia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 11 (102), 73-76 [in Ukrainian].
12. Fastivets, N. P. (2012). Dosvid realizatsii marketynhovoї stratehii v diialnosti pidpriemstv APK [Experience in implementing a marketing strategy in the activities of agro-industrial complex enterprises]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii – Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*, 3, 137-141 [in Ukrainian].
13. Shapovalova, I. V. (2016). Formuvannia stratehichnoho naboru pidpriemstva v systemi menedzhmentu yakosti [Formation of the strategic set of the enterprise in the quality management system]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzen – Bulletin of socio-economic research*, 2 (61), 119-126 [in Ukrainian].