

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Марія БАГОРКА**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Аліна ВАРВАРОВА

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Марія БАГОРКА

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Маркетингу
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

ВАРВАРОВОЇ АЛІНИ СЕРГІЇВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства»

Науковий керівник: Багорка Марія Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 06.02.2023

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти С(Ф)Г «Агроінтер» за 2017-2021 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні основи конкурентної стратегії, її види та важливість в умовах маркетингової орієнтації. 2. Діагностування стану виробничої та маркетингової діяльності досліджуваного підприємства. 3. Формування маркетингової конкурентної стратегії С(Ф)Г «Агроінтер». Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Основний характерні риси маркетингової стратегії підприємства. 2. Послідовність процесу планування маркетингової стратегії аграрних підприємств. 3. Набір маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства. 4. Основні типи конкурентних стратегій за М. Портером. 5. Типологія маркетингових конкурентних стратегій аграрних підприємств. 6. Класифікація основних методів формування стратегій розвитку підприємства. 7. Розмір і структура посівних площ С(Ф)Г «Агроінтер». 8. Динаміка складу і структури товарної продукції підприємства. 9. Структура витрат на виробництво продукції підприємства. 10. Основні економічні показники діяльності. 11. Аналіз елементів товарної та цінової політики С(Ф)Г «Агроінтер». 12. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств. 13. SWOT-матриця комплексу маркетингу С(Ф)Г «Агроінтер». 14. Зведена матриця PEST- аналізу для аграрних підприємств. 15. Визначення конкурентної стратегії С(Ф)Г «Агроінтер» за методом SPACE. 16. Вибір стратегії зростання за матрицею Ансоффа. 17. Рекомендовані стратегії диференціації для С(Ф)Г «Агроінтер».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні основи конкурентної стратегії, її види та важливість в умовах маркетингової орієнтації	грудень 2021 р.	
2	Діагностування стану виробничої та маркетингової діяльності досліджуваного підприємства	червень 2022 р.	
3	Формування маркетингової конкурентної стратегії С(Ф)Г «Агроінтер»	вересень-листопад 2022 р.	
4	Висновки і пропозиції	грудень 2022 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	03.02.2023 р.	

Здобувачка _____
(підпис)

Аліна ВАРВАРОВА
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

Марія БАГОРКА
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 93 с., 34 рис., 20 табл., 57 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процедура вибору маркетингової конкурентної стратегії та заходів її реалізації на сільськогосподарському підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні аспекти та практичний досвід провідних вчених та практиків, офіційні інформаційні джерела, які стосуються розробки та імплементації маркетингової конкурентної стратегії аграрних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є комплекс методів і способів, в процесі дослідження використовувалися наступні методи: методи аналізу та синтезу – при визначенні маркетингових стратегій, економіко-статистичного аналізу, класифікації функцій – для кількісної та якісної діагностики стану фінансових результатів, SWOT-аналіз – щоб визначити, як підвищити ефективність компанії; табличні та графічні методи – візуальне представлення результатів дослідження, SPACE-аналіз – це матричний метод стратегічного аналізу, які дозволяють прийняти маркетингові рішення. Методологія базується на теорії прийняття стратегічних рішень, виявлення ефективності стратегій і тактика маркетингової діяльності агрофірм.

В представленій кваліфікаційній роботі теоретичним та емпіричним шляхом були сформовані пропозиції щодо практичної реалізації маркетингову конкурентну стратегію для С(Ф)Г «Агроінтер» на основі діагностики економічної діяльності та аналізу конкурентного середовища підприємства.

Результати впроваджені в діяльність досліджуваного підприємства в розрізі реалізації маркетингової стратегії диференціації (за товарною, ціною, розподільчою, та системою просування), конкурентної консервативної стратегії та маркетингової стратегії глибокого проникнення на ринок.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ТОВАРНА СТРАТЕГІЯ, ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ, ЗБУТОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ, КОМУНІКАТИВНІ ЗАХОДИ, АГРАРНА ПРОДУКЦІЯ, СПОЖИВАЧІ.

KEY WORDS

MARKETING STRATEGY, COMPETITIVE STRATEGY, PRODUCT STRATEGY, PRICE STRATEGY, SALES STRATEGY, PROMOTION STRATEGY, COMMUNICATION MEASURES, AGRICULTURAL PRODUCTS, CONSUMERS

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ, ЇЇ ВИДИ ТА ВАЖЛИВІСТЬ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ	11
1.1. Обґрунтування необхідності імплементації маркетингових стратегій в діяльність сучасних аграрних підприємств	11
1.2. Характеристика, види та значення конкурентних стратегій	19
1.3. Методи розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства	29
Висновки до першого розділу	37
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ СТАНУ ВИРОБНИЧОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського підприємства	39
2.2. Аналіз маркетингової діяльності та конкурентного середовища досліджуваного підприємства	52
Висновки до другого розділу	68
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ С(Ф)Г «АГРОІНТЕР»	71
3.1. Розробка маркетингової конкурентної стратегії за методом SPACE	71
3.2. Розробка рекомендацій по імплементації маркетингової конкурентної стратегії на досліджуваному підприємстві	79
Висновки до третього розділу	87
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	93

ВСТУП

Актуальність теми. Сільське господарство відіграє ключову роль в економічному зростанні, тому що як його відносний розмір, так і важливі зв'язки з рештою економіка. Сьогодні близько 70 відсотків продукції, що виробляє світова економіка пов'язана прямо чи опосередковано з сільським господарством та суміжними галузями.

Глобалізація бізнесу, зростання конкуренції, підвищення ролі споживачів у формуванні попиту на товари, широке включення українських підприємств в міжнародному поділі праці висувають нові вимоги до підприємства в системі управління та використання інструментів стратегічного менеджменту та маркетингу досягнення конкурентних переваг і довгострокового успіху.

У вкрай 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

неефективних 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.

Високі рівні економічних показників аграрного підприємства забезпечують справжню фінансову їх незалежність та значною мірою корелюються з ефективними методами управління, які забезпечують окупність виробничих витрат цих суб'єктів та підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Реалізація ефективних механізмів формування маркетингової стратегії конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств забезпечить його високу економічну ефективність та отримання стійких лідируючих позицій на ринку сільськогосподарської продукції в довгостроковій перспективі.

Маркетингова конкурентна стратегія має включати заходи щодо зміцнення конкурентного становища підприємства на ринку та досягнення конкурентних переваг.

Конкурентна перевага – це здатність розробляти та впроваджувати стратегії створення цінності, які не впроваджуються одночасно поточними чи потенційними конкурентами. Стійка конкурентна перевага – це конкурентна перевага, яку інші не можуть легко повторити. Ця категорія привертає увагу до функціонального стану аграрного підприємства, тобто до ресурсів, які забезпечують її здатність реалізовувати стратегії створення цінності, що нелегко скопіювати.

Конкурентна стратегія – це довгостроковий план конкретної компанії, який створюється з метою зміцнення, а також отримання конкурентної переваги над своїми конкурентами в галузі за допомогою таких важелів, як

вартість, диференціація, фокус, ефективність тощо. Кожне підприємство, як суб'єкт ринку, має розробляти і реалізовувати власну конкурентну стратегію, яка повинна поєднувати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість адекватного реагування на зміну зовнішнього середовища, адже без використання маркетингових стратегій неможливі успішна діяльність та стійкий розвиток будь-якого аграрного формування.

Серед головних проблем діяльності кожного 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 конкурентної стратегії сприятиме стабілізації та розвитку фінансово-господарської діяльності підприємств аграрної сфери економіки.

В цьому контексті, правильний вибір маркетингової стратегії передбачає визначення логічного змісту та характер послідовності та циклічності економічних процесів розвитку підприємства. Слід відмітити, що серед характерних рис маркетингових конкурентних стратегій підприємств аграрної сфери економіки є можливість довгострокового функціонування підприємства та визначення його орієнтованості в ринковому просторі; вибір засобу щодо оптимізації маркетингових цілей аграрного підприємства.

Питаннями формування і реалізації маркетингових конкурентних стратегій займалися зарубіжні науковці, серед яких вагомий внесок мали Г. Азоев, І. Ансоф, Ф. Котлер, Г. Армстронг, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінова, Г. Хемела, Е. Чемберлен, А. Юданов. Серед вітчизняних науковців питанням розробки маркетингових конкурентних стратегій присвятили свою праці: М. Багорка, О. Дацій, Л. Довгань, Л. Євчук, Ю. Данько, І. Кириленко, С. Ковальчук, М. Лищенко, П. Макаренко, М. Малік, В. Месея-Веселяк, В. Писаренко, Н. Резнік, І. Тараненко, Т. Устік, О. Ульянченко, О. Шубравська, Б. Язлюк та інші.

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 вибору теми наукового дослідження, визначає та формує цілі та завдання кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних основних завдань:

- розкрити сутність та основний зміст категорій «маркетингова стратегія» та «конкурентна стратегія»;
- навести та охарактеризувати класифікацію маркетингових стратегій підприємств;
- дослідити методи і послідовність формування маркетингових стратегій підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічний стан сільськогосподарського підприємства;
- провести аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства;
- оцінити маркетингову діяльність та стратегічний розвиток сільськогосподарського підприємства;

- здійснити обґрунтований вибір маркетингових конкурентних стратегій за представити заходи їх реалізації на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процедура вибору маркетингової конкурентної стратегії та заходів її реалізації на сільськогосподарському підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні аспекти та практичний досвід провідних вчених та практиків, офіційні інформаційні джерела, які стосуються розробки та імплементації маркетингової конкурентної стратегії аграрних підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є комплекс методів і методик, в процесі дослідження використовувалися наступні методи: методи аналізу та синтезу – при визначенні маркетингових стратегій, економіко-статистичного аналізу, класифікації функцій – для кількісної та якісної діагностики стану фінансових результатів, SWOT-аналіз – щоб визначити, як підвищити ефективність компанії; табличні та графічні методи – візуальне представлення результатів дослідження, SPACE-аналіз – це матричний метод стратегічного аналізу, які дозволяють прийняти маркетингові рішення. Методологія базується на теорії прийняття стратегічних рішень, виявлення ефективності стратегій і тактика маркетингової діяльності агрофірм.

Інформаційну базу склали офіційні матеріали внутрішнього розпорядку підприємства, фінансова та статистична звітність С(Ф)Г «Агроінтер» за досліджуваний період. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть становити практичну основу для впровадження маркетингової конкурентної стратегії в діяльність фермерського господарства.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в узагальненні теоретичних, методичних аспектів та практичних рекомендацій, що розкривають сутність та сприяють вирішенню завдання стосовно формування маркетингової конкурентної стратегії аграрного підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів кваліфікаційної роботи є розробка і обґрунтування пропозицій з удосконалення напрямів розвитку маркетингових конкурентних стратегій на основі диференціації елементів комплексу маркетингу та кооперування фермерів.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення та результати досліджень, виконаних за темою кваліфікаційної роботи, оприлюднена на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 20 вересня 2022 року) та 15-й Міжнародній науково-практичній конференції в Берліні «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects» (14-15 серпня 2022 року) та була опублікована у фаховому виданні Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» (вересень 2022 року).

Структура та обсяг дипломної роботи магістра. Дипломна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків 34 рисунка. Список використаних джерел включає 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ, ЇЇ ВИДИ ТА ВАЖЛИВІСТЬ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

1.1. Обґрунтування необхідності імплементації маркетингових стратегій в діяльність сучасних аграрних підприємств

В сучасних реаліях економічного розвитку успіх аграрного підприємства багато в чому залежить від ефективності планування і, перш за все, від планування правильної стратегії.

Стратегія економічної організації діяльності являє собою сукупність її основних цілей і основних засобів досягнення цих цілей. Розвивати стратегічні дії підприємства означає визначення загального напрямку його діяльності.

Стратегія – це не лише функція часу, але й функція напрямку. У нього входить набір глобальних ідей розвитку підприємства. Управління вищої ланки організації відповідає за розробку стратегії. У тому числі проблема забезпечення підприємства ефективним маркетингом діяльності, що вимагає від керівництва підприємства уваги до формування маркетингової стратегії їх ефективного використання.

Розробка стратегії повинна проводити паралельно з аналізом можливостей її використання. Кожне підприємство є по-своєму унікальним. Доволі складний процес розробки стратегії здійснюється з огляду та її урахуванням цілого ряду чинників, серед яких ключовими є: ринкова позиція підприємства, цільові показники його діяльності, стадії життєвого циклу, фінансове становище, кадровий потенціал та загальний потенціал та активи підприємства, позиція підприємства у конкурентному середовищі, напрями

спеціалізації та рівень корпоративної культури та філософії ведення соціально відповідального бізнесу.

Маркетингова стратегія націлена і має бути реалізована в довгостроковій перспективі, що обумовлює формулювання її цілей та завдань. Варто відзначити, що на сьогодні процес розробки перспективних напрямів значно ускладнюється високим рівнем невизначеності майбутнього, іноді дуже складно передбачити зміну факторів середовища (особливо зовнішнього) та цікавих показників господарювання. Звичайно, в нагоді має стати досвід світових лідерів, країн Європи, що дійсно є безцінним для нашої держави та аграрного сектору зокрема.

Основні фактори впливу на процес розробки стратегії в умовах маркетингової орієнтації наступні:

- різке підвищення ролі маркетингової діяльності в ринкових умовах і зростаючий попит споживачів на молочну продукцію;
- значне посилення конкуренції на ринку аграрної продукції;
- необхідність широкого використання інструментів логістичного підходу до управління організацією;
- розвиток інформатизації суспільства;
- удосконалення методів маркетингових досліджень;
- зростання ролі економічних знань у розвитку аграрної галузі.

Маркетингова стратегія є складовою загальної 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» [1, с. 73]. Важливим є розуміння ієрархії стратегій підприємства, яка визначає ринковий напрям діяльності підприємства, має логічне підґрунтя, «дерево цілей», алгоритм реалізації.

Виявлено характерні особливості, які притаманні маркетинговій стратегії, які обумовлюють реалізацію маркетингових цілей підприємства; пов'язані з методами стратегічного аналізу; ієрархічною підпорядкованістю; та ринковим напрямом підприємства (рис. 1.1) [7].



Рис. 1.1. Характеристика маркетингової стратегії аграрного підприємства

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.

В даний час існує велика кількість маркетингових стратегій підприємств, кожна з яких розвивається їх автори прагнуть скласти власний суб'єктивний погляд на майбутній розвиток організації для досягнення її цілей. Однак немає універсальна схема побудови маркетингової стратегії. Кожна компанія, виходячи зі свого специфіки, створює власну маркетингову методологію, загальну концепцію її подальшого розвитку (таблиця 1.2).



Рис. 1.2. Послідовність процесу планування стратегії маркетингу аграрних підприємств

Багорка М. та Устік Т. відзначили «Процес маркетингового стратегічного планування також не можливий без впровадження ефективної маркетингової стратегії, яка узгоджується з тактичними цілями та поставленими завданнями, поєднується із загально-корпоративною

стратегією діяльності підприємства та функціональними стратегіями підприємства» [3].

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» [16, с. 94].

Т.І. Балановська наголошує наступне «при формуванні комплексу маркетингових стратегій необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [8, с. 23].

М.П. Сахацький 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 інформації щодо особливостей певного ринку з урахуванням існуючого законодавства» [29, с. 19].

Найбільш впливові організаційні та соціальні фактори підприємства, а також зростання ролі нематеріальних ресурсів, у тому числі нематеріальних активи та компетенції (навички) у досягненні стратегічного успіху підприємства та забезпечення конкурентних переваг впливають на вибір маркетингової стратегії.

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 і маркетингові бюджети.

На сьогодні постає необхідність реструктуризації підприємства на засадах стратегічного управління за рахунок змін у зовнішньому середовищі і, перш за все, зростання його невизначеності, а також зміни в організації великих підприємств у результаті їх концентрації та диверсифікації. Ігнорування нових обставин, що є наслідком зростання глобалізації, може призвести до значних негативних наслідків. Жодна компанія не може обійтися без спланованого та обґрунтованого процесу маркетингової

стратегії. Цей процес не є спонтанним явищем, кожен етап потребує уваги, часу та кропіткого аналізу. Виділяють два етапи його формування:

- 1) стратегічного планування, що є основою для прийняття стратегічних рішень на основі поставлених цілей та напрямів їх реалізації;
- 2) стратегічного управління, яке включає розробку дій для реалізації маркетингових рішень в перспективі [12].

Маркетингові стратегії можна уявити як певний набір маркетингових інструментів, на основі яких вони стають основним довгостроковим маркетинговим планом, спрямованим на розробку ефективної політики просування товарів і послуг до споживачів і вибір цільових сегментів споживачів. Це найважливіший маркетинговий план. Його формування вважається одним із найважливіших і найскладніших етапів маркетингу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Набір маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства

Реалізація стратегії передбачає чітку послідовність дій, результатом яких мають бути зміни в структурі організації діяльності: підбір персоналу,

спектр послуг пропонувані, їх якість, привабливість тощо. Саме маркетингові служби виконують найбільше складне завдання – продаж продукції за ефективною ціною, оскільки це концентрує кінцевий результат усіх аспектів діяльності підприємства.

Перші три елементи стратегії відображають суть, так званого, STP - маркетингу (сегментація, вибір цільового ринку, позиціонування). Вирішивши який сегментів, на які компанія буде орієнтуватися у своїй діяльності, стає зрозуміло, на які компанії має бути об'єктом особливої уваги, своєрідною мішенню на змагальному майданчику – ті, які також обслуговують цільові сегменти, вибрані агропідприємствами.

Залежно від положення компанії на ринку, кожна з них базується на певних конкурентних переваги: 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 [9, с. 203].

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

Наступний етап у розвитку маркетингової програми – це реалізація комплексу маркетингу (товар, ціна, продаж і просування). На рис. 1.3 представлені основні складові маркетингової стратегії в розрізі складових комплексу маркетингу.

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 [4, 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 у виконанні і би відповідають державній економічній політиці.

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 нормативних, 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.

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.

1.2. Характеристика, види та значення конкурентних стратегій

Загальновідомо, що виживання та дієздатність підприємств передбачає швидке орієнтування на зміни чинників конкурентного середовища. Тому перед управлінським персоналом стоїть проблема розробки ефективної конкурентної стратегії.

Конкурентна стратегія поширена у всіх економічних структурах та видах економічної діяльності. Компанії можуть використовувати конкурентні стратегії, щоб продовжувати отримувати та збільшувати свої прибутки та розширювати свою діяльність. Вивчення стратегії конкуренції може допомогти вам запровадити певні її види у своїх підрозділах [22, с. 117].

Конкурентна стратегія – це набір політик і процедур, які компанія використовує для отримання конкурентної переваги на ринку. Це процес визначення та виконання дій, які дозволяють бізнесу покращити свою конкурентну позицію. Компанії можуть використовувати різні конкурентні стратегії, щоб підвищити цінність своїх продуктів і послуг для споживачів, інвесторів і працівників. Вони також впроваджують ці стратегії, щоб отримати стабільні джерела доходу [25, с. 61].

Конкурентна стратегія важлива, оскільки вона впливає на загальні стратегії бізнесу. Якщо бізнес не має конкурентної стратегії, він може не знайти унікальної переваги перед своїми конкурентами. Конкурентна стратегія має вирішальне значення для пошуку та розробки нових ідей щодо продуктів і послуг, які може запропонувати компанія. Інші переваги впровадження конкурентної стратегії включають:

- Дослідження нових можливостей.
- Збереження лояльності клієнтів кращими продуктами та послугами.
- Інновації, щоб бути в курсі технологічних змін на ринку.

Томчак В.М. визначив «Процес формування конкурентної стратегії складається в співвідношенні цілей, завдань, визначення засобів і ресурсів, необхідних для їх досягнення та вирішення відповідно зі структурою плану

виробництва, реагування виробництва на зміни в регіональному споживчому ринку з метою зміни-структури, ціни, якості і кількості виробленої продукції» [35, с. 76].

На наш погляд, конкурентні стратегії повинні сприяти вирішенню двох взаємопов'язаних завдань:

– реалізації наявних на даний момент у підприємства конкурентних переваг, а також створення умов для формування додаткових конкурентних переваг;

– підвищення темпів економічного зростання підприємства і нівелювання негативного впливу факторів зовнішнього маркетингового середовища, що особливо актуально на сьогоднішній день.

Реалізація цих двох завдань розкриває основне значення конкурентної стратегії (рис. 1.4).

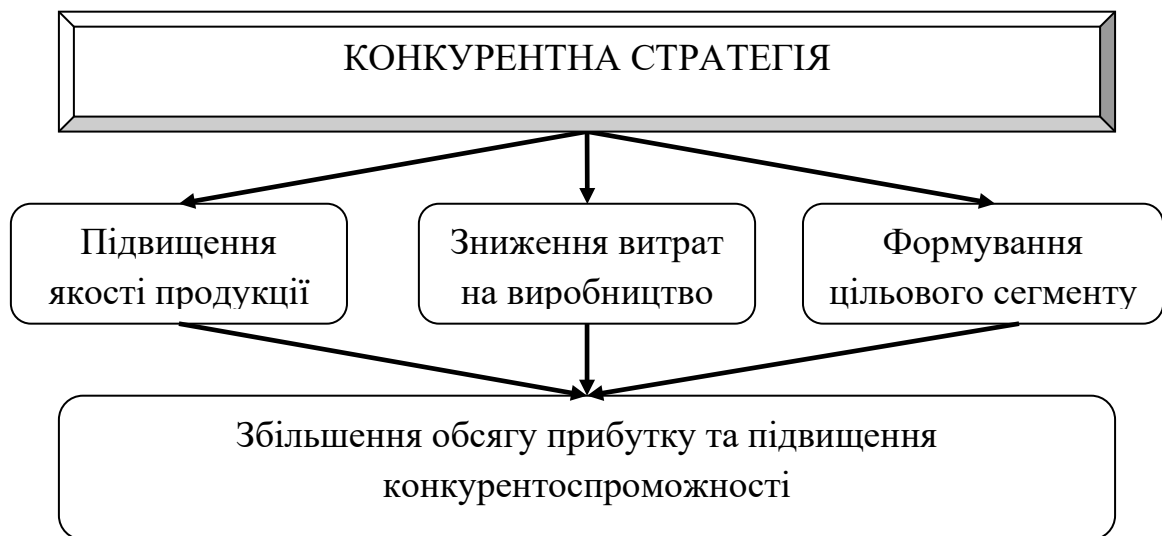


Рис. 1.4. Основне значення конкурентної стратегії

На сьогоднішній день є значна кількість наукової літератури, яка присвячена питанням конкурентоспроможності у тому числі і розробці конкурентних стратегій.

Провідним професіоналом в області стратегії конкуренції є Майкл Портер. Протягом усієї своєї професійної діяльності він займався

систематизацією всіх моделей конкуренції і розробкою чітких правил ведення конкурентної боротьби на ринку. Основні типи конкурентних стратегій (за М. Портером) наведені на рис. 1.5 [56]. Вважаємо необхідним зазначити, що класифікація представлена на рис. 1.5 є базовою, тобто будь-яка з представлених конкурентних стратегій є притаманною для підприємств незалежно від їх розміру та напрямку спеціалізації.

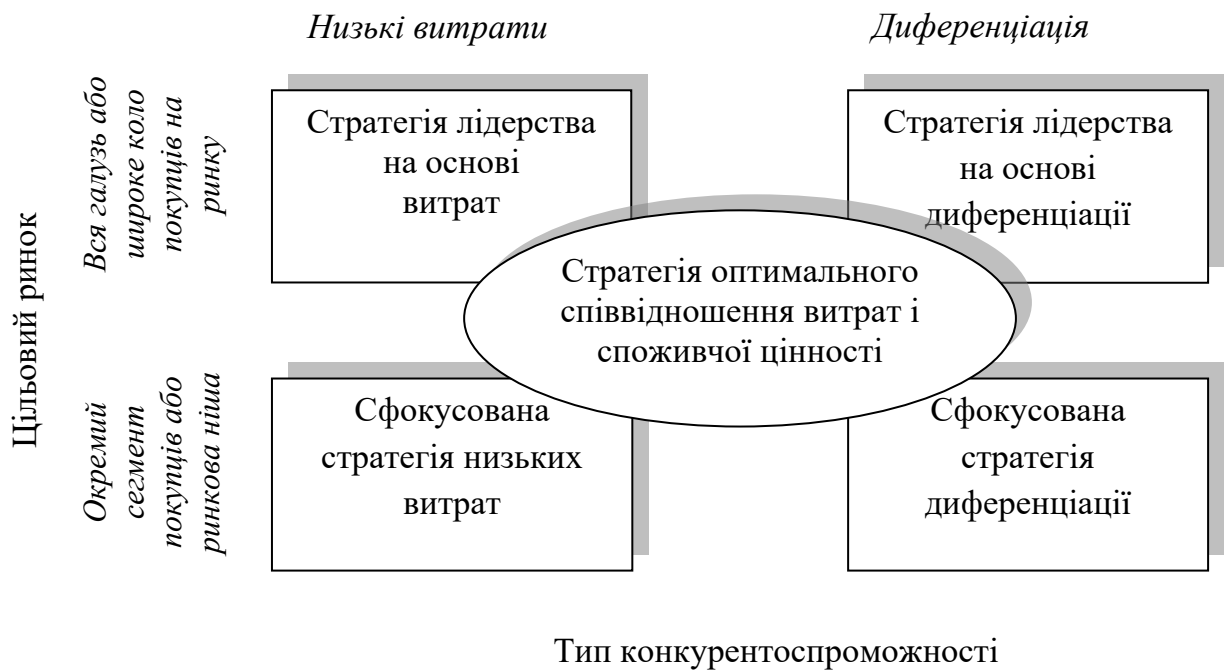


Рис. 1.5. Основні типи конкурентних стратегій підприємства (за М. Портером)

Зупинимось детальніше на кожному з базових підходів до змісту стратегії конкуренції підприємства і їх впливі на досягнення стійкої конкурентоспроможності.

Стратегія лідерства за витратами підтримує ціни на продукти та послуги нижчими, ніж у конкурентів, щоб спонукати клієнтів купувати продукти з нижчою ціною, щоб заощадити гроші. Підприємства використовують стратегію лідерства за витратами в галузях з високою ціновою еластичністю, таких як енергетика та транспорт. Ця стратегія найбільш ефективна для компаній, які можуть виробляти великий обсяг продукції за низьких витрат.

Ці підприємства часто мають широкомасштабні методи виробництва, високе використання потужностей і різноманітні канали розподілу, з якими доводиться працювати.

Стратегія диференціації лідерства. Підприємства можуть використовувати стратегію диференціації лідерства, щоб відрізнити свою продукцію від конкурентів, підкреслюючи особливі характеристики своєї продукції. Ця стратегія може включати дизайн або функції продукту. Компанія, яка працює певний час, може використовувати цю стратегію, щоб показати, що оригінальна пропозиція краща за нові продукти. Крім того, нова компанія може використовувати цю стратегію, щоб показати, що новий винахід є більш вигідним, ніж існуючі пропозиції. Мета полягає в тому, щоб привернути увагу більшої кількості клієнтів завдяки унікальним характеристикам і якості, не даючи конкурентам отримати більшу частку ринку для продуктів.

Стратегія орієнтації на витрати подібна до стратегії лідерства за витратами, але стратегія орієнтації на витрати передбачає обслуговування конкретного ринку. Ця стратегія все ще передбачає спроби запропонувати найнижчу ціну, але вона намагається націлитися на унікальний сегмент ринку з конкретними перевагами та потребами. Коли компанія впроваджує стратегію зосередження на витратах, вона може легше досягти пізнаваності бренду на певному географічному ринку.

Стратегія фокусування подібна до стратегії лідерства на диференціації тим, що обидві намагаються виділити унікальні атрибути та особливості продукту. Різниця між ними полягає в тому, що в той час як стратегія диференціації лідерства може передбачати звернення до більш широкого ринку, стратегія фокусування на диференціації передбачає звернення до конкретного сегменту ринку. Ця стратегія зазвичай не визначає пріоритет цін на пропозиції компанії, оскільки вона намагається підкреслити, наскільки пропозиції компанії є унікальними порівняно з пропозиціями її конкурентів.

В межах детального дослідження конкурентних стратегій за М. Портером, ми дійшли до висновку, що ключовим фактором виступає сегментація та важливість представити свій товар у певному сегменті, причому важливо це зробити краще за конкурентів. Це можливо за допомогою таких важелів як: ціна, модифікація товару, введення нового товару, інноваційні підходи, концентрація та фокусування за різними ознаками.

Існує доволі велика кількість класифікацій за різними ознаками, але більшість з них орієнтуються на Ф. Котлера, М. Портерата, А. де Літла, А. Юданова [28, с. 162]. Найбільш вагомими підходами до класифікації маркетингової стратегії компанії, ми узагальнили в додатку А.

Переважає більшість вищенаведених стратегій орієнтована на сферу торгівлі. Сільське господарство, в силу своєї специфіки, обумовленої різними причинами, потребує адаптованого підходу до розробки конкурентних стратегій підприємства.

На нашу думку, на основі пристосування основних інструментів маркетингу до практичної діяльності сільськогосподарських підприємств можна не тільки підвищувати конкурентоспроможність підприємств, але й покращувати результати їх виробничо-комерційної діяльності в цілому.

Перш ніж розробляти конкурентну стратегію, потрібно оцінити всі сильні, слабкі сторони, можливості та загрози в галузі, а потім йти вперед, що дасть конкурентну перевагу. Розуміння конкуренції, вивчення потреб клієнтів, оцінка їхніх сильних і слабких сторін тощо є важливими аспектами маркетингової стратегії. Компанії можуть вивчати та оцінювати на основі своєї частки ринку, SWOT-аналізу тощо, що зрештою допоможе їм збільшити бізнес і доходи від продажів.

У змаганні за продукцію, яка відповідає потребам клієнтів, компанії розробляють багато стратегій щодо вдосконалення продукції, ціноутворення, цінностей, переваг тощо, але реальність така, що конкуренти починають з'являтися, коли сегмент ринку стає прибутковим і життєздатним [20, с. 72].

У цей час компанії потрібна добре продумана конкурентна стратегія, щоб залишатися лідером і отримувати прибуток. Тепер для цього компанія може зробити багато речей. Вони можуть запропонувати товари, які дешевші, ніж у конкурентів. Вони можуть пропонувати продукти, які забезпечують цінність, яку не надає жоден інший конкурент. Представимо систему конкурентних стратегій, які компанія може використовувати, у взаємозв'язку з факторами середовища (рис. 1.6).

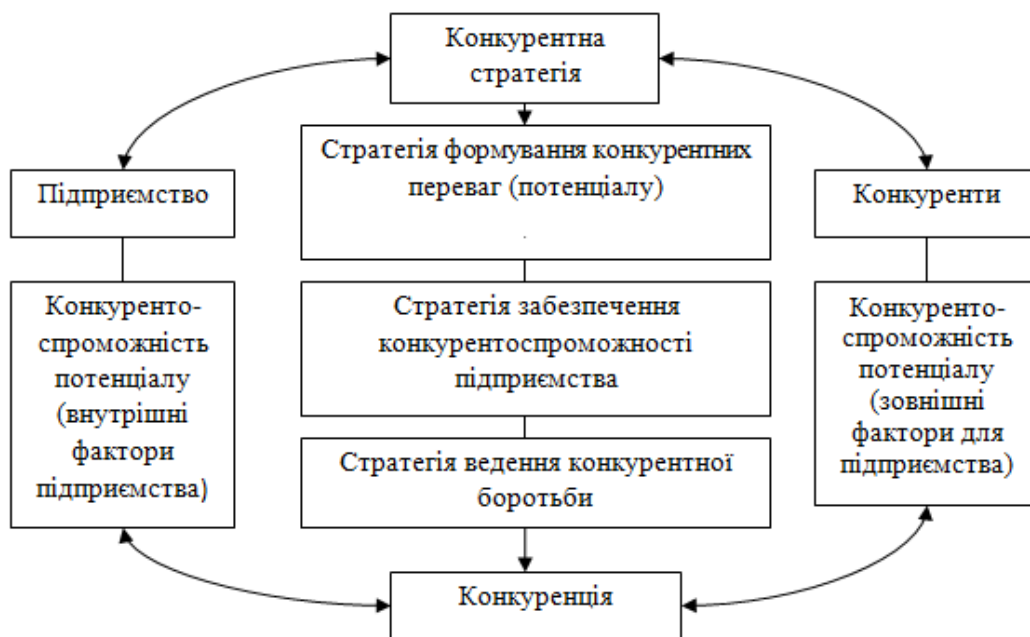


Рис. 1.6. Система взаємопов'язаних конкурентних стратегій

Серед системи ділових стратегій підприємства, саме конкурентні займають провідні позиції, розробляються вищим керівництвом і пов'язані з усіма підрозділами організації. Відповідно до конкурентних переваг можна віднести стратегію оптимізації витрат, а точніше їх мінімізацію. Хоча варто зауважити, що дана стратегія не завжди має можливість бути реалізованою.

Другою загальною стратегією є диференціація продукції підприємства. Підходи до диференціації можуть бути різними: виробництво нової продукції, створення іміджу; технології; сервісу для покупців та ін.

Останньою із загальних стратегій є стратегія фокусування, тобто зосередження на конкретній групі людей, сегменті, товарній номенклатурі

або на географічному ринку. Стратегія заснована на припущенні, що підприємство може досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпорошуються.

Фактори, які слід враховувати при виборі конкурентної стратегії, яку конкурентну стратегію для компанії запровадити, може вимагати експериментів і ретельного обдумування [26]. Ось кілька факторів впливу:

- розмір бізнесу: менший бізнес може віддати перевагу одній із стратегій диференціації, щоб звернутися до більш локалізованих ніш;

- ресурси, якими володіє компанія: ви можете порекомендувати одну зі стратегій витрат компанії, яка має достатні ресурси для виробництва великої кількості продукції;

- існуюча репутація компанії: компанія з довгостроковою репутацією може розглянути можливість реалізації однієї зі стратегій диференціації, коли вона намагається вийти на різні ринки.

Маркетингова стратегія як набір бізнес-тактик, які допомагають компаніям розвиватися на ринку за допомогою ефективних досліджень, маркетингу, просування та реклами. Вона визначає маркетингові та рекламні стратегії компанії на основі бізнес-цілей. Розробка маркетингової стратегії передбачає визначення цільового сегмента ринку, постановку короткострокових і довгострокових цілей, проведення попереднього дослідження споживачів і реалізацію ідей для привернення уваги людей.

Первинним завданням, яке стоїть перед менеджерами, є розробка маркетингової стратегії, яка визначає її потенційні можливості, враховуючи їхній ринковий досвід і основну конкуренцію. Далі вони має розробити конкретні маркетингові плани та тактику подальшого розвитку. Маркетинг інформаційна система та маркетингові дослідження є надійними та незамінними інструментами для оцінка бажань і поведінки клієнтів, а також фактичний і потенційний розмір ринку.

Типи маркетингових стратегій підприємства за стадіями життєвого циклу аграрних підприємств ми представили в таблиці 1.1.

Типологія маркетингових стратегій аграрних підприємств

Різновид стратегії	Тип стратегії	
	Розвиваючі стратегії	Адаптаційні стратегії
Стратегія інтенсивного зростання	+	-
Стратегія інтеграційного зростання	-	+
Стратегія диверсифікації	+	-
Стратегія цінового лідерства	+	-
Стратегія диференціації	-	+
Стратегія концентрації	+	-
Стратегія товарної спеціалізації	-	+
Стратегія сегментної спеціалізації	-	+
Стратегія сегментної концентрації	+	-
Стратегія вибіркової спеціалізації	-	+
Стратегія охоплення	+	-

Слід зазначити, що реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств АПК може зіткнутися з проблемами і необхідністю коригування дій залежно від змін зовнішнього середовища, які не піддаються контролю. Тому після розробки основних етапів стратегії необхідно організувати оперативне управління її реалізацією, яке базується на серії безперервних взаємопов'язаних дій, тобто, як відзначають фахівці, функцій управління. Отже, ефективне управління реалізацією стратегії передбачає виконання таких основних функцій: планування, організація, мотивація і стимулювання, контроль.

Паралельно з визначення та характеристикою ознак та завдань конкурентної стратегії, надамо визначення та характеристику маркетинговій стратегії.

Існує багато поглядів на визначення маркетингу стратегії, але для нас найбільш прийнятним є визначення Багорка М.О. «Маркетингова стратегія – це загальна філософія ведення бізнесу в умовах глобалізації, що передбачає розроблення стратегічних напрямів і методологій для отримання довгострокових конкурентних переваг, можливість своєчасної адаптації господарюючих суб'єктів до динамічних змін чинників макро- і мікросередовища, а також сприяє формуванню потреб і переваг споживачів відповідно до соціальних цінностей» [1, с. 73].

Маркетингова стратегія підприємства формується на основі базової концепції його розвитку і враховує ресурси та можливості, стан та особливості конкуренції, тенденції попиту, умови маркетингового середовища та внутрішні чинники, що є взаємопов'язаними та відображаються у зміні кінцевого результату [5, с. 14].

В основу класифікації конкурентних стратегій за А. Томпсоном та А.Дж. Стріклендом лежать дії підприємства по відношенню до конкурентів [18, с. 74].

До стратегій конкурентної поведінки відносяться: наступальних дій, оборонних та кооперація або стратегічні альянси.

Для нас очевидно, що дії підприємств по відношенню до конкурентів та середовища напряму пов'язані з його потенційними можливостями, фінансовими ресурсами, ринковим становищем. Саме виходячи з цих позицій формують на більш агресивні наступальні дії; утримання позицій – оборонні дії та кооперування на взаємовигідних умовах.

Коопераційна стратегія – реалізується шляхом спільних дій підприємств, що дозволяє їм спростити протидію великим підприємствам або посилити можливості для нападу на масштабні ринки. У таких стратегічних діях зацікавлено відразу кілька підприємств. Ця тактика дає можливість

здійснювати співробітництво кількох підприємств і одночасно продовжувати конкуренцію на ринку.

Таким чином, на основі проведених досліджень нами визначено, що ефективна маркетингова конкурентна стратегія, повинна відповідати трьом основним вимогам:

1. Незважаючи на те, що конкурентні стратегії охоплюють відносно тривалий період часу (зазвичай від п'яти до семи років), вони мають бути гнучкими, щоб можна було вносити певні корективи у відповідь на певні зміни на ринку.

2. Конкурентні стратегії, за своєю економічною природою, спрямовані на досягнення певних результатів, але водночас не повинні бути надмірно агресивними, тому що економічно сильніші компанії можуть робити непередбачувані дії на ринку.

3. Підприємство може очікувати максимального позитивного ефекту від реалізації інтеграції конкурентних стратегій, щоб залишатися сильними на ринку.

Таким чином, концепція конкурентної стратегії (на відміну від кооперативної стратегії) має орієнтація на конкурента. Конкурентна стратегія включає ці підходи які передбачають різні способи створення стійкої конкурентної переваги. План дій керівництва є центром конкурентної стратегії. Керівництво приймає план дій, щоб успішно конкурувати з конкурентів на ринку. Він також спрямований на надання вищої цінності клієнтів.

Врахування цих нескладних вимог, дозволить підприємству в подальшому грамотно сформулювати конкурентну стратегію, яка буде відповідати його економічним можливостям і поставленим стратегічним цілям.

1.3. Методи розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства

На сьогоднішній день, в економічній літературі склалася система методик загальнонаукового та прикладного напрямку, що дозволяють планувати стратегічну позицію підприємства, здійснювати оцінку конкурентоспроможності, приймати маркетингові рішення. Сукупність методів є інструментами стратегічного управління, які розроблялися на різних підприємствах з метою планування їх майбутнього стратегічного положення, спрямованого на забезпечення конкурентних переваг [21, с. 155].

Для того щоб сформулювати обґрунтовану маркетингову конкурентну стратегію, необхідно використовувати низку наукових підходів, а саме: системний, ситуаційний та інтегрований підходи [22, с. 42]. Під час формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства та забезпечення її ефективності бажано сформувати низку методологічних підходів, які гарантують ухвалення ефективних управлінських рішень у маркетинговій сфері підприємства. В той же час, процедура формування стратегії може постійно удосконалюватись, що забезпечують впровадження кожного елемента в практику роботи вітчизняних підприємств. Тому вважаємо за доцільне в рамках даного дослідження провести порівняльний аналіз вже досить відомих методів та інструментів, із зазначення алгоритму формування маркетингової стратегії, з метою усвідомлення технології та принципів стратегічної орієнтації в сучасних умовах.

Вивчаючи роботи відомих світових науковців відносно вибору й реалізації маркетингових стратегій на підприємствах ми усвідомили, що цей процес передбачає чотири основні етапи: стратегічний аналіз; визначення стратегічних альтернатив; розробка стратегії; реалізація стратегії.

Ефективна робота підприємства на основі стратегічного підходу, напряму залежить від послідовних кроків, які дозволяють встановити стратегічну орієнтацію підприємства (рис. 1.7).

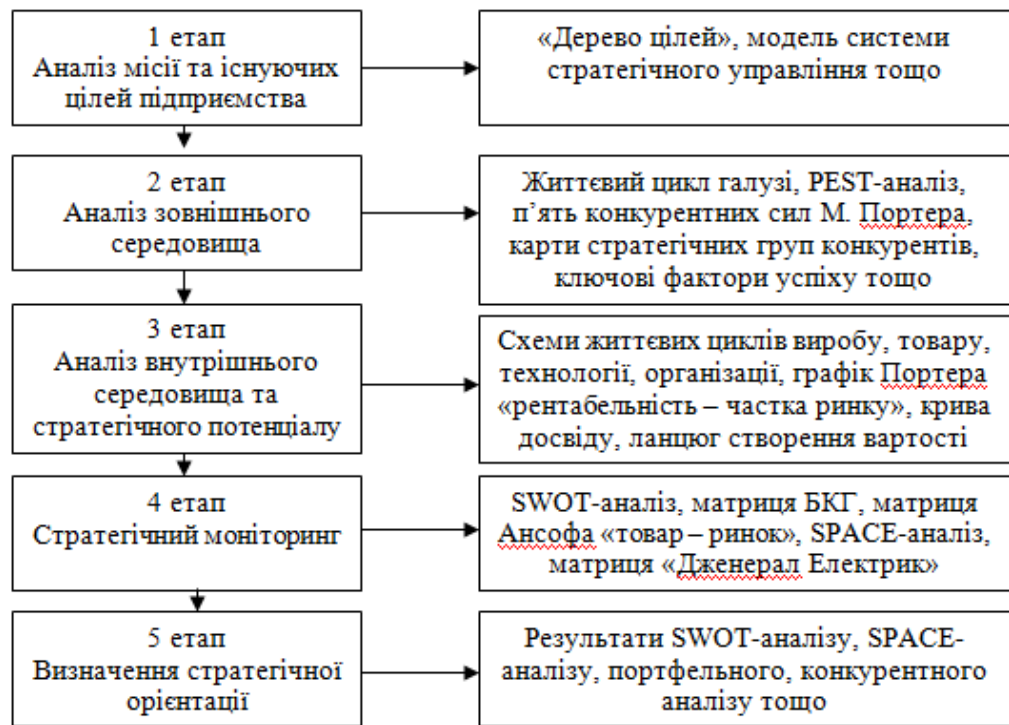


Рис. 1.7. Послідовність на відповідний інструментарій розробки маркетингової стратегії

Важлива роль при формуванні стратегій підприємства відводиться правильному вибору та використанню інструментів і методів стратегічного управління та розробки перспективних напрямів підприємства. Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. Зазначимо, що для вирішення окресленої задачі на сьогодні існує досить розвинутий інструментарій [33].

В науковій літературі найчастіше, як правило, зустрічається наступний перелік загальнонаукових методів: гіпотеза, експеримент, аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, конкретизація, аналогія, моделювання, узагальнення тощо [36, с. 158]. Варто зазначити, що в процесі формування дієвої маркетингової стратегії виникає необхідність пошуку найбільш оптимальних методів дослідження маркетингової інформації. Адже процес розробки маркетингової стратегії не обмежується використанням загальнонаукових методів, перелічених вище. Спеціальні методи

дослідження, що використовуються в більш прикладному аспекті умовно можна поділити на такі групи, як: матричні, математичні, статистичні, прогнозування та експертні методи (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Класифікація основних методів формування стратегій розвитку підприємства

Зупинимося більш детально на дослідженні основних методів, які використовують для аналізу ринкових позицій та розробки стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

У західних країнах, добре розроблені методики для вибору перспективних напрямків розвитку підприємства, засновані на використанні стратегічних матриць. Сюди в першу чергу відносяться матриця «Зростання – частка ринку», розроблена Бостонської консультативної групою, матриця

«Привабливість ринку - позиція компанії», запропонована фірмою «Мак Кінсі», модель Shell / DPM [28, с. 117].

Матриця Бостонської консалтингової групи нині є найпоширенішим інструментом стратегічного аналізу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Портфельна модель БКГ

Можливості розширення галузевого ринку (абсолютна частка ринку)	Позиція ділової одиниці в конкуренції (відносна частка ринку)	
	1. Сильна	2. Слабка
1. Висока	1.1. Оптимізувати	1.2. Посилити або утримати
2. Низька	2.1. Отримувати максимальну вигоду	2.2. Ліквідувати

Матриця враховує тільки два параметри: відносну частку ринку і зростання ринку (абсолютну частку). Даний метод дає можливість визначити найбільш конкурентоспроможні підприємства. Проте застосування даного методу ускладнюється дефіцитом інформації щодо обсягів реалізованої продукції.

З метою подолання обмежень матриці БКГ були розроблені численні альтернативні моделі, до найбільш відомих з яких відносяться моделі McKinsey, Shell, ADL/LC. У порівнянні з матрицею БКГ вони складніші і враховують додаткові показники привабливості ринку і конкурентоспроможності.

Багатофакторна матриця «Мак-Кінсі» відкриває ширші можливості для формування стратегії. Вона складається з дев'яти частин включаючи дослідження таких чинників, як привабливість ринку (низька, середня, висока) та оцінка конкурентного стану підприємства (низька, середня, висока) і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та оцінці конкурентного стану підприємства.

Для розробки маркетингової стратегії досить часто застосовують SWOT-аналіз, що пояснюється легкістю та простотою використання даного матричного методу на практиці.

Не більш складною у використанні та часто застосованою при виборі маркетингової стратегії розвитку є матриця Ансоффа «товар/ринок» (рис. 1.9).

		Ринок	
		<i>Старий</i>	<i>Новий</i>
Товар	<i>Старий</i>	Глибоке проникнення	Розвиток ринку
	<i>Новий</i>	Розвиток товару	Диверсифікація

Рис.1.9. Матриця «товар-ринок»

Проаналізувавши товар (існуючий, новий) та ринок, на якому даний товар буде реалізовуватися (існуючий, новий) підприємство вирішує, яку стратегію слід застосовувати для досягнення цілей підприємства, а саме: стратегію глибокого проникнення на ринок, розвитку товару, розвитку ринку, чи диверсифікацію [54].

Дещо іншим, проте не менш поширеним у використанні при формуванні маркетингової стратегії є PEST-аналіз. Суть даного методу полягає в дослідженні чинників зовнішнього середовища, перші літери яких входять в назву методу: політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

Наступною для аналізу є матриця Браунля-Барта (ADL/LC). Вона складається з 20 осередків і дозволяє формувати підприємству стратегію розвитку в залежності від двох параметрів - стадій життєвого циклу виробництва і конкурентних позицій. Дана матриця є незамінною для галузей, життєвий цикл товарів в яких надто короткий, зокрема високотехнологічних галузей.

Варто відмітити, що до переваг використання матричних методів та моделей під час формування маркетингової стратегії розвитку слід віднести

простоту та доступність їх використання широкому колу підприємств. Також дані методи дозволяють провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу. Проте, поряд з перевагами використання матричних методів дослідження існують і певні недоліки. Так, для побудови матриць та моделей часто використовується якісна інформація стратегічного аналізу, отримана експертним шляхом, тому недоліком використання матричних методів при формуванні маркетингових стратегій є присутність суб'єктивізму [25, с. 61].

Альтернативними способами аналізу і вибору напрямів діяльності в даний час є математичні методи, застосування яких дозволяє отримати більш об'єктивні та точні дані. Для розробки стратегії вони можуть використовуватися в тих випадках, коли:

- планований процес може бути описаний за допомогою математичної або імітаційної моделі;
- є відповідні набори кількісних даних.

Проаналізувавши особливості математичних методів формування маркетингової стратегії, до значних переваг слід віднести: точність і надійність, відсутність суб'єктивізму, що значно збільшує довіру до отриманих результатів дослідження. Варто відмітити, що на практиці математичні методи використовують значно рідше при розробці маркетингових стратегій, ніж матричні методи, що пояснюється необхідністю спеціальних знань та певною складністю обчислень. Проте в умовах розвитку інформаційних систем та прикладних програм, застосування математичних методів має дещо спрощений характер. Найбільш широке застосування нині при виборі стратегії розвитку підприємства отримали наступні математичні методи: математичне програмування та імітаційне моделювання. Ефективність застосування математичної моделі залежить від її належного технічного, математичного, інформаційного та інших видів забезпечення, у відповідності до змісту та суті. Вихідні дані економіко-математичного моделювання враховуються при підготовці управлінських

рішень, як правило, на етапі відпрацювання науково обґрунтованого матеріалу.

Нагальна потреба обробки значних за обсягами інформаційних масивів спонукає залучення широкого спектру методів статистичного аналізу. Статистичні методи – наукові методи опису і вивчення масових явищ, що допускають кількісний (числовий) вираз.

Поряд з іншими методами при розробці стратегій широко використовується прогнозування. Воно являє собою метод, в якому використовується як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Результатом при цьому буде картина майбутнього, яку можна використовувати як основу при плануванні.

У сучасних умовах господарювання значну роль науковці, і особливо практики, почали приділяти саме експертним методам. Це пояснюється зосередженням уваги на виявленні потреб та інтересів споживачів, які неможливо цілком точно виявити, лише застосовуючи кількісні методи при розробці маркетингової стратегії. В свою чергу експертні методи поділяються на індивідуальні та групові. До методів індивідуальних експертних оцінок слід віднести інтерв'ю (опитування) та метод аналітичної записки (анкета) [37]. До значних переваг використання експертних методів в процесі формування маркетингової стратегії слід віднести: відносна простота організації експертних груп; швидке отримання результатів щодо досліджуваного об'єкту; низькозатратність (у порівнянні з витратами на придбання готових результатів досліджень, аналітичних даних щодо конкурентів чи кон'юнктури ринку в цілому), незалежність експертних думок. Проте, поряд з перевагами, варто наголосити на значному суб'єктивізмі отриманих результатів. Адже, різні категорії експертів пропонують різні варіанти вирішення поставленої проблеми. Тому, при застосуванні таких методів значної уваги потребує відбір експертів та знання цільової аудиторії, яка б добре розумілася в поставленій проблемі, яку

необхідно вирішити. Перелік основних групових експертних методів формування маркетингової стратегії систематизовано на основі джерел [21, 26; 35].

Окрім вище згаданих методів формування маркетингової стратегії значного прикладного значення набуває бенчмаркінг. Як зазначає група науковців «...стратегічне планування неможливо здійснити без бенчмаркінгового аналізу» [15]. Тесленко К. Д. зазначив «Стратегічний бенчмаркінг використовується, коли підприємство прагне поліпшити загальну ефективність діяльності, досліджуючи довгострокові стратегії й загальні підходи, які забезпечили досягнення успіху високоефективним компаніям» [34]. Оскільки жодне підприємство не функціонує у вакуумі, формування ефективної маркетингової стратегії без аналізу конкурентів є неможливим. В цьому випадку, метод бенчмаркінгу є дієвим інструментом для покращення діяльності власного підприємства, шляхом аналізу та подальшого застосування ефективних практик, що забезпечують економічне зростання підприємства порівняно з конкурентами.

З усього різноманіття представлених методів дуже важко віддати перевагу якомусь одному, оскільки кожен з них має свої недоліки і переваги. Складні умови сучасного господарювання змушують до пошуку таких методів, які б враховували максимально найбільшу кількість чинників впливу на діяльність та розвиток підприємства, оскільки в умовах глобалізації та посилення турбулентності середовища врахування всіх чинників є неможливим. Тому, з метою отримання максимально точних вихідних даних для формування ефективної маркетингової стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, доцільно комбінувати різні методи.

Висновки до розділу 1:

Проведено дослідження сутнісної характеристики понять «стратегія», «маркетингова стратегія» та «конкурентна стратегія», здійснено обґрунтування необхідності стратегічної орієнтації підприємств із докладним

зазначенням методик розробки стратегій розвитку. Основні висновки полягають в наступному:

Стратегію визначають як комплексний план діяльності компанії, сформульований на основі творчого та наукового підходу і спрямований на досягнення довгострокових глобальних цілей компанії.

Стратегія маркетингової конкуренції компанії – це набір інструментів для реалізації маркетингових цілей і правил поведінки в окремих стратегічних галузях бізнесу, спрямованих на виявлення сильних сторін компанії, щоб вона могла успішно конкурувати на цільовому ринку і створювати конкурентні переваги для компанії.

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

Важливу роль відіграє формування обґрунтованої маркетингової стратегії забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства (фірми).

Необхідно постійно аналізувати конкурентів, забезпечувати ефективне позиціонування щодо них і розробляти маркетингові конкурентні стратегії, що забезпечують максимальну конкурентну перевагу.

Орієнтація на конкурентів розглядає стратегії і тактику протидії конкурентам. За такого підходу можна використовувати два методи одержання конкурентної переваги: лідерство за витратами і низку дій, що погіршують якість конкурентного середовища. Основним методом отримання конкурентної переваги, що використовується в клієнтоорієнтованому підході, є диференціація продукції. Інструментом

диференціації є позиціонування, яке здебільшого реалізується через серію маркетингових комунікаційних і рекламних стратегій.

Правильно обрана маркетингова конкурентна стратегія розвитку діяльності підприємства забезпечує розроблення довгострокових маркетингових цілей підприємства, полегшує вивчення маркетингового середовища, враховує елементи аналізу маркетингової стратегії та слугує основою для написання ефективного бізнес-плану підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТУВАННЯ СТАНУ ВИРОБНИЧОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського підприємства

Сільське господарство є однією з пріоритетних і перспективних галузей народного господарства країни, що сприяє розвитку аграрного сектору, забезпеченню високого добробуту населення, забезпеченню якісними та екологічно чистими продуктами харчування, зміцненню позицій країни за індексом економічної та продовольчої безпеки, визначенню експортного потенціалу, формуванню та освоєнню нових ринків, створенню додаткових робочих місць. Засновниками фермерського господарства «Агроінтер» є фізичні особи, які об'єднані в юридичну особу з обов'язковою трудовою участю для сільськогосподарських цілей, яка ґрунтується на добровільному волевиявленні її членів і використовує у своїй діяльності нормативні акти України та чинне законодавство. Господарство займається вирощуванням зернових, бобових та олійних культур, крім рису. Сьогодні господарство «Агроінтер» успішно функціонує в Синельниківському районі.

Фізична і технологічна база фермерського бізнесу компанії «Агроінтер» складається здебільшого з транспортних засобів і засобів праці, що використовуються в усіх галузях сільського господарства. Сюди входять земля, трактори і сільськогосподарські машини, запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали, насіння і садивний матеріал, мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали.

Земля є основою для сільського господарства та інших сільських землекористувань, охоплюючи ґрунти, клімат, рослинність, рельєф та інші природні ресурси. Багатоцільове використання землі передбачає різноманітні

компроміси, які віддають перевагу одному використанню за рахунок інших. Рішення, які призводять до змін землекористування, часто приймаються економічно чи політичні причини, а не екологічні чи соціальні.

В таблиці 2.1 ми представили види земельних угідь та питому вагу кожного С(Ф)Г «Агроінтер».

Таблиця 2.1

Види та питома вага земельних угідь С(Ф)Г «Агроінтер»

Показники	2019		2020		2021		2021 р. до 2019 р., %
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	2172	100,0	1965	100,0	1772	100,0	81,6
Площа сільськогосподарських угідь	2157	99,3	1950	99,2	1755	99,0	81,4
в т.ч. рілля	2012	92,6	1896	96,5	1639	92,5	81,5
інші угіддя	145	6,7	54	2,7	66	3,7	45,5
Коефіцієнт розораності	0,93	-	0,97	-	0,93	-	100,1
Коефіцієнт освоєння	0,99	-	0,99	-	0,99	-	99,7
Припадає на одного працівника, га:	61,6	-	60,9	-	56,6	-	91,9
– с.-г. угідь							
– ріллі	57,5	-	59,3	-	52,9	-	92,0

Аналіз даних таблиці 2.1 показує, що земельна площа С(Ф)Г «Агроінтер» у 2021 році значно змінилася порівняно з 2020 і 2019 роками. Таким чином, загальна площа земель у 2021 році становила 1772 га, що являє собою зменшення на 400 га (18,4%) порівняно з 2019 роком. Крім того, площа сільськогосподарських угідь також значно скоротилася: 2021 року сільськогосподарські угіддя становитимуть 99% від загальної площі, що на 18,6% менше, ніж 2019 року, з яких на орні землі припадало 92,5%. Інші землі займають найменшу площу 3,7%. Оскільки значення коефіцієнта

обробітку сільськогосподарських земель змінювалося протягом періоду, збільшення коефіцієнта обробітку на 0,1% та зменшення коефіцієнта освоєння на 0,3% за досліджуваний період свідчить про високу інтенсивність використання посівної площі.

Оптимізація структури посівних площ починається з прийняття рішень щодо вирощування сільськогосподарських культур і має на меті розрахувати їх оптимальний розподіл по полях господарства з урахуванням вимог бізнес-плану та застосовуваних агротехнологій.

Насамперед необхідно вивчити склад і співвідношення земель сільськогосподарських підприємств, визначити їх цільове призначення та напрями цільового використання, обґрунтувати планову врожайність. Далі йде планування посівних площ сільськогосподарських культур і використання продукції, яке починається з визначення попиту та внутрішньогосподарських потреб. При визначенні планової посівної площі слід враховувати конкурентоспроможність продукції окремих видів сільськогосподарських культур, а також обмеження в сівозміні та матеріально-технічні ресурси.

Дуже часто землекористувачі висівають культури без урахування сівозміни, негативно впливає на родючість та продуктивність рослин. Фермери іноді втрачають більше, ніж отримують, і більше того, витрачають додаткові кошти на вирішення проблем, які виникли внаслідок нераціонального землекористування. Також необхідно враховувати багато інших факторів, які впливають на формування врожаю. Непередбаченими факторами впливу, причому випадкового характеру є кліматичні умови. Сільське господарство є дуже чутливим до всіх коливань природних факторів, що напряду впливає на технологічні операції.

Варто зауважити, що у досліджуваному господарстві «Агроінтер» суворо дотримуються усіх технологічних прийомів вирощування сільськогосподарських культур, послідовності передування культур, розподіл яких ми наочно представили на рис. 2.1.

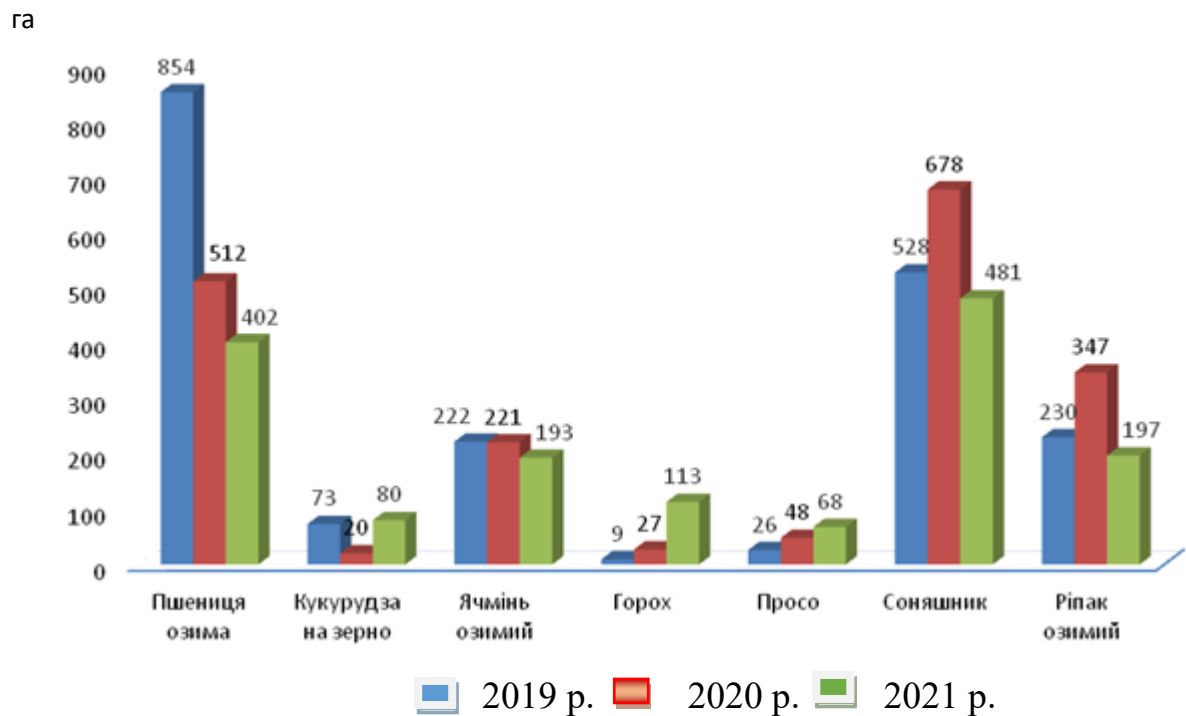


Рис. 2.1. Розподіл посівних площ за видами сільськогосподарських культур в С(Ф)Г «Агроінтер»

На рисунку 2.1 показано, що загальна посівна площа посівів у 2019-2021 роках скоротилася на 408 га. Площа під озимою пшеницею значно скоротилася і склала 452 га. Основний приріст припадає на горох-по 104 га. Крім того, на діаграмі показано основні види культур, пріоритетні для господарства «Агроінтер».

Сучасний розвиток економіки вимагає раціонального розміщення продуктивних сил, що дасть можливість забезпечити більшу ефективність, максимізувати прибуток з дбайливим, раціональним використанням природно-ресурсного потенціалу, збереженням і поліпшенням навколишнього середовища.

Основним чинником, що визначає ефективність людських ресурсів, є сезонність сільськогосподарської праці. Це викликано сезонністю виробництва і невідповідністю між виробничий період і робочий період.

Щорічне зниження та підвищення сезонності ефективність використання трудових ресурсів може бути досягнута шляхом вдосконалення їх складу та фаховості.

Динаміку ключових показників чисельності продуктивності праці ми представили в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ефективності використання трудових ресурсів в С(Ф)Г «Агроінтер»

Показники	2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р., %
Чисельність працівників, осіб	25	22	21	84,0
Відпрацьовано – всього, тис. люд.-год.	45,5	40,0	38,2	84,0
Середні витрати робочого часу за рік, люд.-год.	1820	1818	1819	99,9
Вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	6614,0	6916,6	6455,9	97,6
Річна продуктивність праці, тис. грн.	264,6	314,4	307,4	116,2
Погодинна продуктивність праці, грн.	145,4	172,7	168,9	116,2
Реалізовано продукції в розрахунку на одного середньорічного працівника, тис. грн.	1166,1	1362,7	1633,5	140,1
Реалізовано продукції в розрахунку на одну люд.-год., грн.	640,7	748,7	897,5	140,1

Аналіз даних таблиці 2.2 показує деякі зміни в ефективності використання трудових ресурсів господарства «Агроінтер» у період з 2019 по 2021 рік. Таким чином, видно, що кількість співробітників у 2021 році на 16% менша, ніж у 2019 році, і прямі витрати на робочу силу також на 16% менші. У зв'язку зі зниженням і незначними коливаннями загального обсягу виробництва протягом кварталу, річна і годинна продуктивність праці

збільшилася на 16,5% і 16,5% відповідно. Реалізація продукції на одного працівника і на одну людину-годину збільшилася на 40,1% за звітний період до 1633,5 тис. грн. і 897,5 тис. грн. відповідно у 2021 році, тоді як це відбулося завдяки збільшенню загального обсягу продажів на 17,7%, тоді як кількість співробітників скоротилася на 16 %.

Підготовка кадрів є важливою складовою активної державної зайнятості політики, а також соціальної підтримки людей, які втратили роботу. Багато навчальних заходів підвищення професійної якості працівників; підвищення конкурентоспроможності непрацюючого населення шляхом надання нових навичок та перепідготовки залежно від робочої сили ринкова ситуація.

Галузева структура аграрних підприємств на сьогодні не є стійкою. Співвідношення галузей постійно змінюється під впливом природних, економічних і соціальних умов. Спеціалізація виробництва — це розміщення того чи іншого виду сільськогосподарських культур або тваринництва в них з урахуванням природних, економічних і екологічних факторів регіонів країни з метою виробництва та обслуговування сільськогосподарської продукції та є для розміщення служби надані їм. Розміщення сільськогосподарського виробництва показує суспільний поділ праці кількісно, і кожне господарство, район, область, яка розташована на території країни, який вид с.-г посівів, який вид худоби утримується та яка послуга їм підходить. Важливою умовою збільшення виробництва є правильне здійснення спеціалізації та ефективність.

При спеціалізації виробництва відбувається фокусування діяльності підприємства на будь-якій галузі або видах продукції певної галузі.

Спеціалізація сільського господарства відкриває широкі можливості для комплексної механізації, проведення галузей промисловості на основі інтенсивної технології, впроваджуючи прогресивні форми і методи праці організації, підвищення кваліфікації робітників і підвищення продуктивності праці, створення умов для в раціональне використання знарядь праці та матеріалів. У процесі поглиблення рівня спеціалізації сільськогосподарське

виробництво покращиться, а ці зміни призведуть до підвищення економічної ефективності сільського господарства разом з його галузями.

Спеціалізацію С(Ф)Г «Агроінтер» ми визначимо враховуючи види продукції, що реалізуються і мають найбільшу питому вагу в товарообігу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка складу товарної продукції та структури товарообігу
в С(Ф)Г «Агроінтер»

Види продукції	2019		2020		2021		2021 р. до 2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	(+,-) тис. грн.	%
Пшениця озима	5665,9	19,4	7593,4	25,3	7020,1	20,5	1354,2	123,9
Кукурудза на зерно	1944,1	6,7	537,8	1,8	2721,3	7,9	777,2	140,0
Ячмінь озимий	1262,9	4,3	1921,7	6,4	3606,1	10,5	2343,2	285,5
Горох	68,6	0,2	354,9	1,2	2087,2	6,1	2021,6	3042,6
Просо	127,4	0,4	206,1	0,7	991,2	2,9	863,8	778,0
Соняшник	15870	54,4	11980,5	40,0	12255,1	35,7	-3614,9	77,2
Ріпак озимий	3598	12,3	6284,3	21,0	5543,5	16,2	1945,5	154,1
Інша продукція рослинництва	40,4	0,1	60,9	0,20	10,2	0,03	-30,2	25,2
Роботи і послуги	574	2,0	1039,4	3,5	68	0,2	-506	11,8
Всього по господарству	29151,3	100,0	29979,0	100,0	34302,7	100,0	5151,4	117,7

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.3, можна зробити висновок, що за три роки дослідження найбільша частка в структурі продажів компанії «Агроінтер» припадає на соняшник. Так, 2021 року на її продукцію припадало 35,7% від загального обсягу продажів, що на 22,8% менше, ніж 2019 року. Ключовими продуктами є озима пшениця та озимий ріпак, на частку яких припадає 20,5% і 16,2% від загального обсягу продажів компанії 2021 року відповідно. У структурі товарної продукції значна частка (10,5%) припадає на озимий ячмінь.

Аналіз динаміки товарної продукції у вартісному вираженні показує, що практично всі види продукції збільшили свої продажі у 2021 році порівняно з 2019 роком. Так, у 2021 році фермерські господарства реалізували продукції на 5151,4 тис. грн., що на 17,7% більше, ніж у 2019 році і становило 34302,7 тис. грн.

Здійснимо розрахунок коефіцієнта спеціалізації для встановлення рівня спеціалізації за досліджувані роки на підприємстві.

$$K_{спец2019} = \frac{100}{291,2} = 0,34;$$

$$K_{спец2020} = \frac{100}{346,5} = 0,29;$$

$$K_{спец2021} = \frac{100}{431,1} = 0,23;$$

На основі отриманих коефіцієнтів, можна відзначити середній рівень спеціалізації в С(Ф)Г «Агроінтер».

Для збільшення виробництва необхідно підвищити врожайність основних культур, а також забезпечити резерви для відновлення виснажених земель і підвищення загальної врожайності основних культур. Це також потребує своєчасного і ретельного добору елітного насіння, вчасного проведення меліоративних робіт, інтенсивного впровадження сучасних технологій обробітку сільськогосподарських культур і, найголовніше, ефективного використання праці та підвищення продуктивності праці.

У поточному періоді витрати аграрного сектору включають постійні витрати та нестабільні витрати. Постійні витрати не пов'язані з обсягом продукції. Наприклад, сума амортизації деяких основних засобів, тобто сума амортизації, орендна плата за землю або орендна плата за деякі основні виробничі об'єкти тощо. Нестабільні витрати безпосередньо пов'язані з обсягами виробництва. Наприклад, насіння, мінерали, заробітна плата та корми тощо. Зміна постійних і нестабільних витрат безпосередньо пов'язана із впровадженням ефективних технологій шляхом придбання нових технологій, а також впровадження передових практик.

При калькулюванні собівартості сільськогосподарської продукції витрати визначаються за конкретними групами і називаються калькуляцією собівартості продукції. Аналіз структури собівартості за роки пояснює економістам і менеджерам існуючі недоліки і невикористані можливості у

У С(Ф)Г «Агроінтер» питому вагу кожного виду витрат ми представили на рис. 2.2.

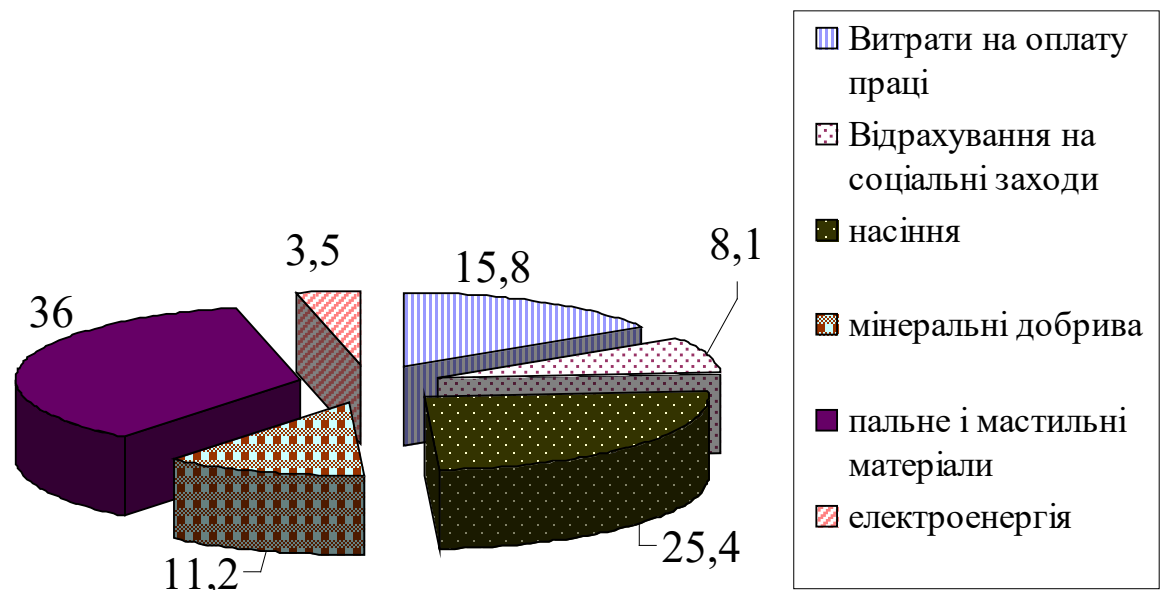


Рис. 2.2. Структура витрат галузі рослинництва в С(Ф)Г "Агроінтер" Синельниківського району Дніпропетровської області

В представленій структурі витрат, найбільша питома вага припадає на матеріальні ресурси (50,7%) і насіннєвий матеріал (25,4%). Важливо відзначити, що витрати на паливо становлять 36%, мінеральні добрива – 11,2%.

Серед важливих складових матеріально-технологічної бази будь-якої галузі – ефективне та раціональне використання основних виробничих фондів, що сприяє нарощуванню економічного потенціалу галузі, підвищує технічний рівень виробництва та послуг, покращує тенденцію зростання випуску готової продукції, забезпечує розширене відтворення та вказує вірний напрямок для формування важливої частки бізнесу підприємства.

Рівень забезпеченості С(Ф)Г «Агроінтер» засобами виробництва проаналізуємо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка рівня основних і оборотних засобів С(Ф)Г «Агроінтер»

Показник	2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р.,	
				(+,-)	%
Вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	6614,0	6916,6	6455,9	-158,0	97,6
Загальна сума основних засобів, тис. грн.	8388,5	8570,5	12953,1	4564,6	154,4
Загальна сума оборотних засобів, тис. грн.	13507,7	156862,5	19040,3	5532,6	141,0
Фондозабезпеченість на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	388,9	4395,1	738,1	349,2	189,8
Фондоозброєність в розрахунку на одного працівника, тис. грн.	335,5	389,6	616,8	281,3	183,8
Фондовіддача, грн.	0,79	0,81	0,50	-0,3	63,2
Фондоємність, грн.	1,3	1,2,	2,0	0,7	158,2

На підставі аналізу даних показників у таблиці 2.4 можна зробити висновок, що основні та обігові кошти підприємства збільшуються з року в рік: забезпеченість основними виробничими фондами та обіговими коштами у 2021 році на 4564,6 тис. грн. (54,4%) та 5532,6 тис. грн. (41,0%) відповідно є вищою, ніж забезпеченість у 2019 році. Основний фонд господарств являє собою кількість основних сільськогосподарських засобів на 100 га сільськогосподарських угідь, і у звітному році цей показник склав 738,1 тис. грн. Переважно це пов'язано зі зростанням вартості основних фондів та інтенсифікацією сільського господарства. Як видно з таблиці, фондоозброєність праці основними сільськогосподарськими фондами у 2021 році становила 616,8 тис. грн. на одного працівника, збільшившись на 83,8% порівняно з 2019 роком, а показник капіталомісткості у 2021 році збільшився на 58,2% порівняно з 2019 роком.

Збільшення фондомісткості знижує ефективність і конкурентоспроможність продукції: у 2021 році цей показник знизився на

36,8% порівняно з 2019 роком, що свідчить про погіршення економічної ситуації. Основною причиною цієї зміни є зниження вартості валової продукції.

В економічній літературі ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств розуміється як співвідношення між результатами, отриманими від діяльності цих підприємств та понесені витрати.

Результати дослідження науково-теоретичних поглядів на економічну ефективність роботи сільськогосподарських підприємств та її обслуговування показали, що: економічна ефективність — це ефективність управління економікою на основі переваги інтенсивних або екстенсивних методів розширення виробництва та концепції «переваги інтенсивного методу розширення виробництва» і «інтенсифікація виробництва» різні. При визначенні ефективності використання ресурсів у сільському господарстві важливий критерій.

Основну увагу необхідно зосередити на ефективних варіантах розподілу фінансових коштів ресурсів, наприклад, придбання високоякісного насіння, придбання додаткові добрива, придбання техніки з високою продуктивністю.

Показники, що характеризують економічну ефективність сільськогосподарських товаровиробників розділені на такі групи:

- загальноекономічні показники (обсяг виробництва продукції, продуктивність, рентабельність, собівартість продукції, валовий дохід, чистий дохід, прибуток);

- показники, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів (валова і товарна продукція на одного працюючого, чисельність виробництва та управління працівників, рівень автоматизації праці);

- показники використання основних виробничих фондів (фондоємність, інвестиції, термін окупності інвестицій, коефіцієнт відновлення основних фондів);

- показники, що характеризують ефективність поточних матеріальних витрат.

Ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств показала, що: у розвинених країнах використовуються наступні форми державної фінансової підтримки в діяльності сільськогосподарських підприємств використовуються: надання податкових пільг; надання субсидій; покриття частини процентів за кредитами, наданими банками сільськогосподарські підприємства; фінансова підтримка технопарків.

Одним із факторів, що впливають на систему економічних відносин і сприяння стабілізації виробництва зерна та його подальшій ефективності конкурентоспроможним розвитком є інтеграція агровиробників із зерном підприємства переробки продукції та торгівлі. Інтеграція відбувається за рахунок того ж причини, як кооперування, тобто збільшення спеціалізації, розширення виробництва, необхідність координації дій у всій системі виробництва.

Одним із основних напрямів є запровадження заходів, що сприяють поліпшення якості продукції. До них відноситься: впровадження вдосконалених приймань, зберігання, переробка, реалізація зерна та продуктів його переробки; внесення змін і доповнень до діючих стандартів з метою оновлення їх та адаптувати державні стандарти України на основні сільськогосподарські культури до ЄС стандарти.

На основі викладеного ми можемо констатувати, що базовими складовими, що обумовлюють ефективність виробництва є:

- ресурсний потенціал;
- організація праці;
- грамотно побудована система менеджменту.

Для забезпечення високої ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств необхідна наявність достатнього ресурсного, виробничого, комерційного та фінансового потенціалів.

Результати економічної діяльності С(Ф)Г «Агроінтер» представлено в таблиці 2.5

Результати економічної діяльності С(Ф)Г «Агроінтер»

Показник	2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р.,	
				(+,-)	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	2157	1950	1755	-402	81,4
в т.ч. рілля, га	2012	1896	1639	-373	81,5
Вартість валової продукції у постійних цінах 2010 р., тис. грн.	6614,0	6916,6	6455,9	-158,0	97,6
Вироблено валової продукції в розрахунку на:					
– 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	306,6	354,7	364,3	57,7	118,8
– 1 грн. основних фондів, грн.	0,79	0,81	0,50	-0,3	63,2
– одного середньорічного працівника, тис. грн.	264,6	314,4	307,4	42,9	116,2
– одну люд.-год., грн.	145,4	172,7	168,9	23,6	116,2
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:					
– товарної продукції, тис. грн.	1351,5	1537,4	1954,6	603,1	144,6
Товарообіг, тис. грн.	29151,3	29979,0	34302,7	5151,4	117,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	26385,5	23867,8	27513,2	1127,7	104,3
Прибуток, тис. грн.	2765,8	6111,2	6789,5	4023,7	245,5
Рівень рентабельності, %	10,5	25,6	24,7	14,2 в. п.	-

Аналіз результатів діяльності «Агроінтер» за останні три роки показує, що економічне становище підприємства залишається стабільним, незважаючи на те, що вона працює в складних економічних умовах. Площа сільськогосподарських угідь зменшилася протягом аналізованого періоду і становила 1755 га у 2021 році, а площа в обробітку – 1639 га, що на 18,5%

менше порівняно з 2019 роком. Незважаючи на зміцнення матеріально-технічної бази та грамотні дії керівництва підприємства, загальна вартість продукції у постійних цінах у 2021 році зменшилася на 2,4% порівняно з 2019 роком до 6455,9 тис. грн., тоді як загальна вартість виробництва (у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь) поступово зростала протягом звітної періоду на 44,6%. За аналізований період товарообіг збільшився на 17,7% до 34302,7 тис. грн. у 2021 році. Відповідно, виробничі витрати «Агроінтер» зросли на 4,3% за період з 2019 по 2021 рік; у 2021 році господарство в цілому отримало прибуток у розмірі 6789,5 тис. грн., з рівнем рентабельності 24,7%, що на 14,2 в. п. вище, ніж у 2019 році. Це свідчить про ефективність виробництва С(Ф)Г «Агроінтер».

2.2. Аналіз маркетингової діяльності та конкурентного середовища досліджуваного підприємства

Успішне управління сільськогосподарськими виробниками багато в чому залежить від ефективного здійснення спеціалізованої управлінської діяльності. Управлінська діяльність сприяє справжній фінансовій незалежності підприємств, гарантує відшкодування виробничих витрат цих підприємств і підвищує конкурентоспроможність продукції підприємства. Висока економічна ефективність сільськогосподарських підприємств і відкриття можливостей для зайняття високих лідируючих позицій на сільськогосподарському ринку в довгостроковій перспективі будуть забезпечені запровадженням ефективних механізмів розроблення та формування стратегій маркетингової конкуренції підприємств.

Стратегія сільськогосподарських підприємств трансформується під впливом зовнішні вимоги. Обмежені можливості адаптації сільськогосподарських підприємств суворі економічні та екологічні умови,

особливо в Україні, де на сьогодні склалася вкрай важкі умови господарювання, стратегічні можливості та прийняття рішень.

Керівництво підприємства має вирішити питання, які продукти продавати, яку ціну запитувати, де і як їх продавати та як просувати, тобто все це означає побудувати маркетингову діяльність. При цьому стратегія – це спосіб, план, вектор для досягнення своїх цілей щодо продажу продукції. Залежно від типу та розміру агрофірми, а також від спеціалізації та зайнятості на протязі робочого дня, є кілька варіантів того, як продати свою продукцію та послуги.

Маркетинг як комплексна система організації виробництва і реалізації товарів, яка спрямована на забезпечення оптимального збуту продукції та отримання максимального прибутку за рахунок задоволення потреб покупців, має ряд відмінностей.

Основним є орієнтація на ринок і задоволення потреб потенційних покупців – особливість маркетингової стратегії. Водночас об'єкти вивчення та впливу це споживач, характеристики продукту, сама ситуація на ринку, і діяльність конкурентів. Орієнтація на ринок збуту передбачає трансфер центрів аналізу та прийняття рішень до торгово-збутових мереж компанії. У результаті такої орієнтації компанія отримує можливість швидко і гнучко реагувати на зміни ринкових умов і вимог. Ситуаційне управління відрізняється від планового управління: прийняття стратегічних рішень здійснюється відповідно до прогнозу або появи проблем у досягнення цілей діяльності. Ситуаційний менеджмент не є альтернативою стратегічному планування та управління. Це лише розширює можливості цих понять, т.к вона передбачає розробку не одного, а цілого комплексу стратегічних рішень і сценарії розвитку.

Саме спираючись на ці ключові тези, ми намагалися провести аналіз та оцінку маркетингової діяльності в С(Ф)Г «Агроінтер».

Маркетинговими цілями С(Ф)Г «Агроінтер» є:

- задоволення потреб (вимог) споживачів;

- досягнення переваги над конкурентами;
- завоювання запланованої частки ринку;
- забезпечення зростання продажів товарів і послуг;
- досягнення запланованого прибутку або забезпечення рентабельної діяльності.

З огляду на ситуацію, яка на сьогодні склалася в агропромисловому комплексі ми узагальнили найбільш поширені проблеми організації маркетингу (рис. 2.3).

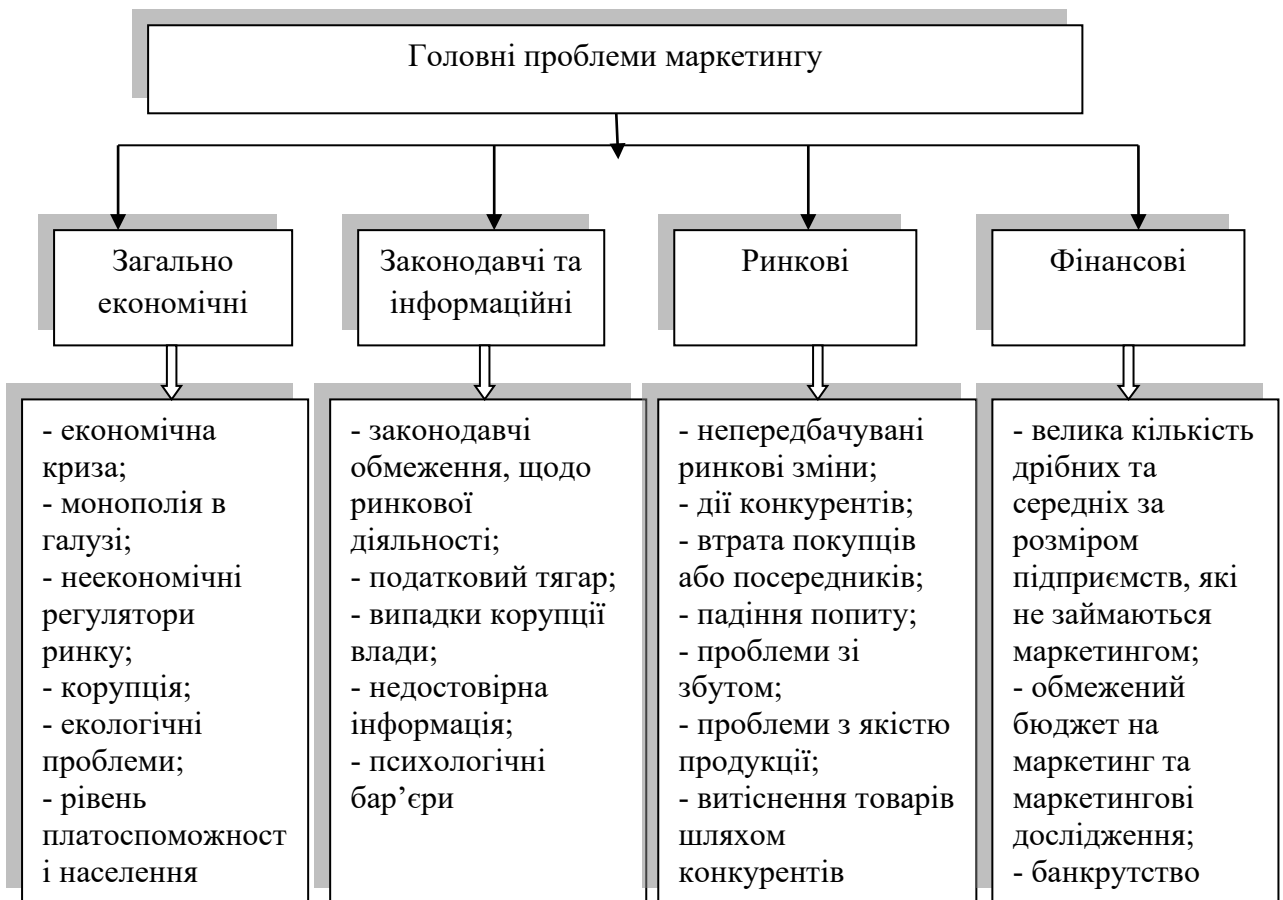


Рис. 2.3. Типові проблеми застосування маркетингу сільськогосподарськими підприємствами в Україні

Недоліки діючої системи інформаційного обслуговування с.-г виробництвом можна вважати:

- 1) брак інформаційних ресурсів, насамперед ринкових і науково-технічних інформація для промислових цілей;

2) домінуючі інформаційні потоки не спрямовані на обслуговування виробництва структури та населення;

3) функціонування системи базується переважно на застарілих паперових технологіях для збору, систематизації, обробки та поширення інформації та не здійснює забезпечують необхідну ефективність;

4) не встановлені контакти та обмін інформацією з має міжнародні та національні центри наукової, інформаційної та ділової активності не було забезпечено в тому обсязі, якого вимагали процеси реформ.

Водночас цей перелік слід доповнити ще одним елементом, пов'язаним з необхідністю удосконалення функціональної спрямованості інформаційних потоків, які формуються при цей етап у системі агропромислового виробництва. Це питання обслуговування пріоритетної маркетингової спрямованості системи інформаційного забезпечення процесу про прийняття управлінських рішень.

Аналіз сільськогосподарських підприємств показує, що інформаційні потоки, які являють собою інформаційну основу для прийняття економічних рішень на підприємствах, є недостатньо адаптована до нестабільності маркетингової ситуації, агресивного ринку середовище, погана передбачуваність ринкових умов [27, с. 103]. Тому необхідно розробити систему принципів інформаційного обслуговування підприємницької діяльності сільськогосподарських підприємств, реалізація яких сприяла б максимальному потенціалу підприємницької енергії для стабілізації виробничої діяльності та покращення фінансового стану і продуктивності.

Проблема розробки маркетингових показників охоплює широке коло досліджень і практичні аспекти маркетингу, такі як оцінка прибутку від маркетингу інвестиції, що описують структуру і зв'язок між внутрішнім маркетингом і фінансові показники, оцінка активів клієнтів, активів бренду, довгострокових і короткострокових ефектів маркетингових витрат.

Реалізація зернової продукції через канали збуту показує, що переважна більшість зерна (понад 80%) реалізується комерційними виробниками та

іншими неринковими суб'єктами. Зернотрейдери закупають до 70% проданої виробниками пшениці. Великі коливання виробництва зерна по роках є основною причиною значні коливання обсягів її експорту. Географія експорту українського зерна досить широка – з країн Європи до країн Північної Африки, Близького Сходу та Азії. Головною причиною певної міри обмеження експорту зерна є традиційно низький конкурентоспроможності вітчизняної продовольчої пшениці та пропозиції кращої якості Аргентинські зернові продукти [27, с. 104].

Останнім часом значно активізувався вітчизняний експорт ячменю. Україна є один з найбільших експортерів світу. Причина такого успіху – сприятлива географічне розташування відносно основного імпортера - Саудівської Аравії. Попит на це буде продовжувати зростати.

Імпорт зерна в Україну низький. В основному імпортується високоякісний сорт матеріалу, в тому числі гібридів кукурудзи, насіння жита, гречки. Найбільша частка в імпортом зернових є рис для продовольчих цілей.

Враховуючи специфіку функціонування зернового підкомплексу, в Прийнято Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні». Закон визначає основні принципи державної політики регулювання ринку зерна. держава визнає пріоритет зернового ринку, сприяє його розвитку та стабільне функціонування галузі. Принципово важливо зміцнити контроль держави за рухом зерна в країні та його експортом, стимул реалізація зерна виробниками з правом вибору будь-якої форми продажу.

Формою підтримки є використання заставних цін у практиці закупівлі зерна для виробників зерна. Система продажу зерна під заставу передбачає оплату це на рівні заздалегідь визначених, гарантованих цін, які опосередковано гарантують виробникові від необхідності продавати зерно будь-якому покупцеві за низькою ціною. Крім того, виробник зберігає право повернути у власність заставлене зерно разом зі своїм подальший продаж за ринковими цінами; виробник повертає отриманий кредит та витрати на зберігання зерна згідно з тарифом, передбаченим угоду.

Відзначимо, що продукція, яка вирощується в господарстві майже в повному обсязі реалізується. Динаміку обсягів реалізації продукції С(Ф)Г «Агроінтер» представимо на рис. 2.4.

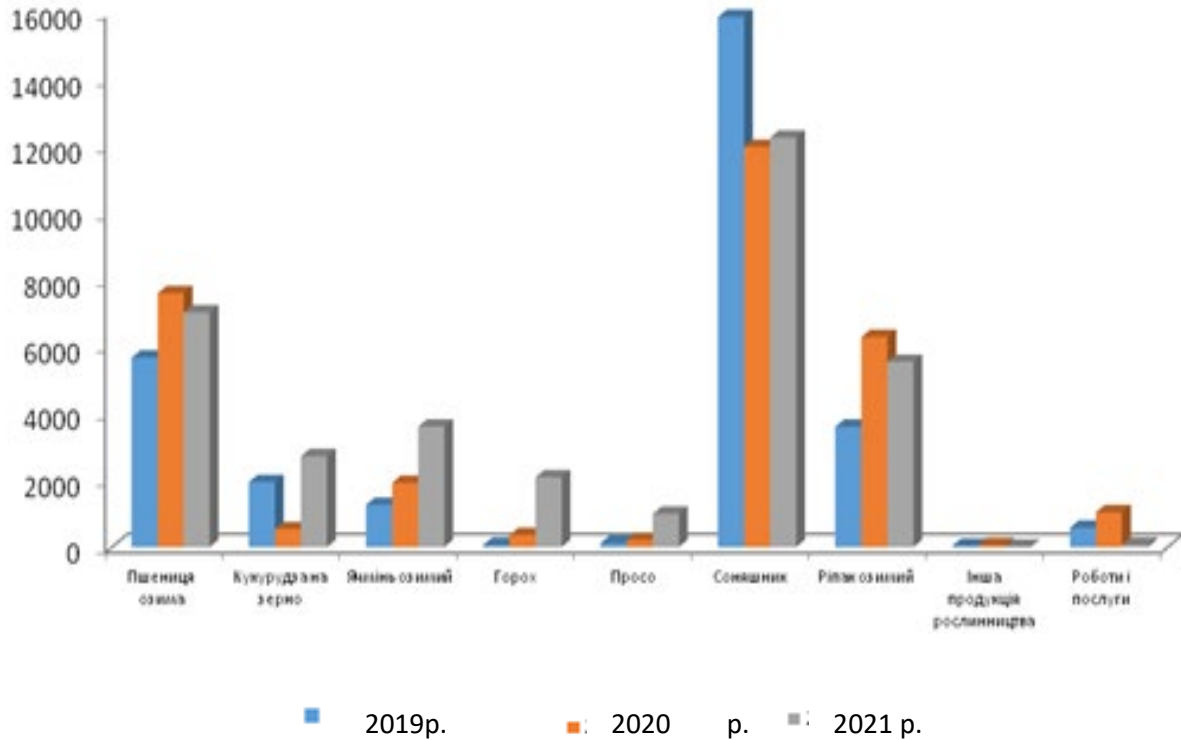


Рис. 2.4. Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарської продукції С(Ф)Г «Агроінтер», 2019-2021 рр., тис. грн.

З наведеної інформації рис. 2.4 можна констатувати, що у 2021 році обсяги реалізації соняшнику зменшились на 5,9% порівняно з 2019 роком,

Як видно з даних рис. 2.7 С(Ф)Г «Агроінтер» у 2021 році у порівнянні з 2019 роком скоротило обсяги реалізації соняшнику на 5,9 %, а також значно збільшило обсяги реалізації гороху на 8,0% або 2021,6 тис. грн. та просо на 3,8 % або 863,8 тис. грн.

Продукція в С(Ф)Г «Агроінтер» реалізується в більшості випадків з використанням нульового каналу розподілу, тобто без залучення посередників, однак прямий канал також має місце. Наочно ми представимо споживачів за нульовим каналом на рис. 2.5.

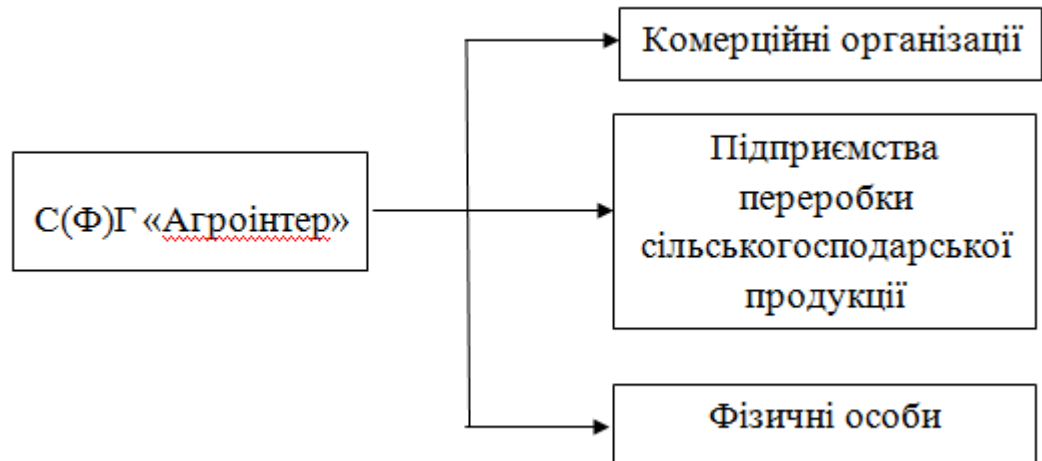


Рис. 2.5. Канали реалізації продукції С(Ф)Г «Агроінтер»

Більш детально питому вагу споживачів продукції досліджуваного підприємства представимо на рис. 2.6.

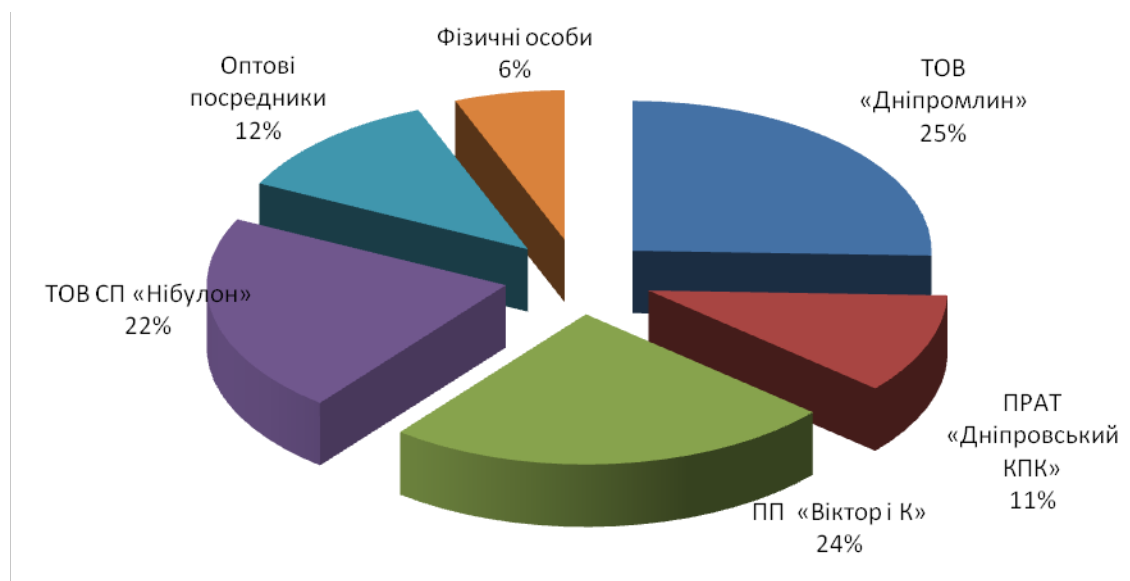


Рис. 2.6. Структура розподілу продукції С(Ф)Г «Агроінтер» у 2021 році

Аналіз рисунка 2.6 показує, що «Агроінтер» продає найбільше продукції у 2021 році. ТОВ «Дніпромлин» (25%), один із найбільших борошномельних заводів України; ПП «ВікторіК» (24%), що випускає продукцію під брендом «Корольовський смак» і ТОВ СП «Нібулон» (22%). «Агроінтер» –

підприємство, що є лідером з виробництва зернових культур в Дніпропетровській області.

Таблиця 2.6

Аналіз елементів товарної та цінової політики С(Ф)Г «Агроінтер»

Культура	Ціна реалізації (грн./ц)			Ціна реалізації, 2021 р. до 2019 р, %
	2019	2020	2021	
Пшениця озима	298,0	341,0	509,0	170,8
Кукурудза на зерно	293,0	304,0	470,0	160,4
Ячмінь озимий	317,0	306,0	477,0	150,5
Горох	473,0	502,0	505,0	106,8
Просо	230,0	320,0	704,0	306,1
Соняшник	861,0	886,0	963,0	111,8
Ріпак озимий	878,0	950,0	1001,0	114,0





Як видно з даних таблиці 2.6, ціни реалізації сільськогосподарської продукції в С(Ф)Г «Агроінтер» мали тенденцію до збільшення у 2021 році порівняно з 2019 роком. Слід зазначити, що за останні три роки динаміка цін на перелічені вище культури в «Агроінтер» була різною, при цьому найбільше зростання відпускних цін спостерігалось на просо-206,1%, озиму пшеницю - 70,8% та незначна зміна відпускних цін на горох - 6,8% за досліджуваний період.

Під час аналізу маркетингової діяльності С(Ф)Г «Агроінтер» розглядаються також складові маркетингового комплексу підприємства, серед яких товари (продукція) характеризуються товарними групами, ціновою політикою (оптимальна ціна робить продукцію конкурентоспроможною), збутову політику (вибір бажаного напрямку руху продукції сприяє швидкому доведенню товару до споживача) та комунікаційну політику (ефективні рекламні кампанії, стимулювання збуту,

он-лайн-продажі). Складова маркетингового комплексу С(Ф)Г «Агроінтер» ми представили в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналітичний огляд 4Р С(Ф)Г «Агроінтер»

<p>Товар</p> 	<p>Продукція, яка реалізовується агрофірмою має достатньо високу конкурентоспроможність внаслідок високої якості та оптимальних цін. Основні види продукції С(Ф)Г «Агроінтер»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кукурудза на зерно; - пшениця озима; - ячмінь ярий; - овес ярий; - соняшник; - соя; - ріпак
<p>Ціна</p> 	<p>Асортиментний ряд реалізованої продукції відрізняється доволі гнучкою ціновою політикою, котра орієнтована на покупця із різним видом доходу (низьким, середнім та високим), так у минулому році ціни на виготовлену продукцію були наступними:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пшениця озима – 358,3 грн./ц; - ячмінь ярий – 301,65 грн./ц; - гречка – 1500 грн./ц; - кукурудза на зерно – 386,19 грн./ц; - соняшник – 1090,65 грн./ц
<p>Система збуту</p> 	<p>Метод збуту – прямий збут та через посередників (роздрібна та оптова торгівля). Система збуту – традиційна (усі учасники незалежні один від одного). Підприємство є постачальником сировини для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ФГ «Рубін», - С(Ф)Г «Кондратюк», - ФГ «Явір» - ФГ «Яна»
<p>Методи просування товарів на ринку</p> 	<p>Зазвичай С(Ф)Г «Агроінтер» для просування виробленого товару користується методом розміщення реклами в засобах масової інформації, має власний сайт та свою сторінку в соціальних мережах</p>

Нами було зазначено, що з погляду маркетинг-міксу, споживча цінність продукту або послуги – це багатогранна концепція, що включає безліч аспектів процесу надання цінності для клієнтів. Вона значною мірою залежить від співвідношення між вигодами, одержуваними споживачами від

споживання або використання продукту, і витратами, пов'язаними з його придбанням або використанням. Ключем до успішної маркетингової діяльності є здатність підприємств диференціювати продукцію зі споживчою цінністю, яка перевершує цінність, пропоновану конкурентами [4, с. 9].

Визначення ринкового попиту та пропозиції на ринку зерна має свої особливості. Важливим фактором, що впливає на пропозицію зерна, є собівартість продукції. Порівняно з ціною вони визначають, чи збільшить виробник виробництво збільшити пропозицію або зменшити її. Що стосується пропозиції товарів, які є продукцією переробка зерна (борошно, крупи, комбікорми), її обсяг залежить від ціни на ринку, вартість виробленого товару, наявні виробничі потужності і ступінь їх завантаження, і ціна замінного товару [34, с. 38].

Стосовно ринкового попиту на зернові та продукти з них, то тут ситуація значно складніша, ніж визначення пропозиції. Попит є більш суб'єктивною категорією, ніж постачання і залежить від багатьох інших факторів. Попит на фуражне зерно складається з попиту окремих господарств – покупців зерна для тваринницької галузі, а також попит комбікормових заводів на зерно як сировина для виготовлення своєї продукції. Попит на продовольче зерно формується за рахунок попиту на борошно та крупи. Попит на борошно визначається попитом пекарень і макаронних фабрик.

На ринку зерна однією з ключових проблем залишається непередбачуваність позицій, зумовлена значними коливаннями валового збору зерна (врожай). В останні роки через низький рівень матеріально-технічного забезпечення агроформувань, коливання рівнів виробництва зерна між їх мінімальними та максимальними значення були в 2,5 рази.

Важлива умова для створення ринку зерна і для розвитку Конкуренцію в її реалізації становить також розвиток зерносховища системою виробниками на власних та орендованих складах, що дозволяє підтримувати певного рівня забезпечення зерном протягом року та недопущення його монополізації запаси фірмами-посередниками, усувають перешкоди для руху товару

зернових потоків на території України. Це дозволить виробникам зерна та посередників у різних регіонах України для конкуренції в купівлі-продажу зерна на оптових ринках і біржах [40].

Кожна компанія намагається посісти високу позицію в ринковій конкуренції, із цією метою керівництво розробляє та реалізує заходи з огляду на основні важелі стабілізації обраної ринкової позиції та способи оцінки конкурентного потенціалу компанії [44, с. 17].

Ми зробили спробу здійснити порівняльну характеристику вагомих показників за бальною оцінкою показників з побудовою профілю конкурентів (рис. 2.7).

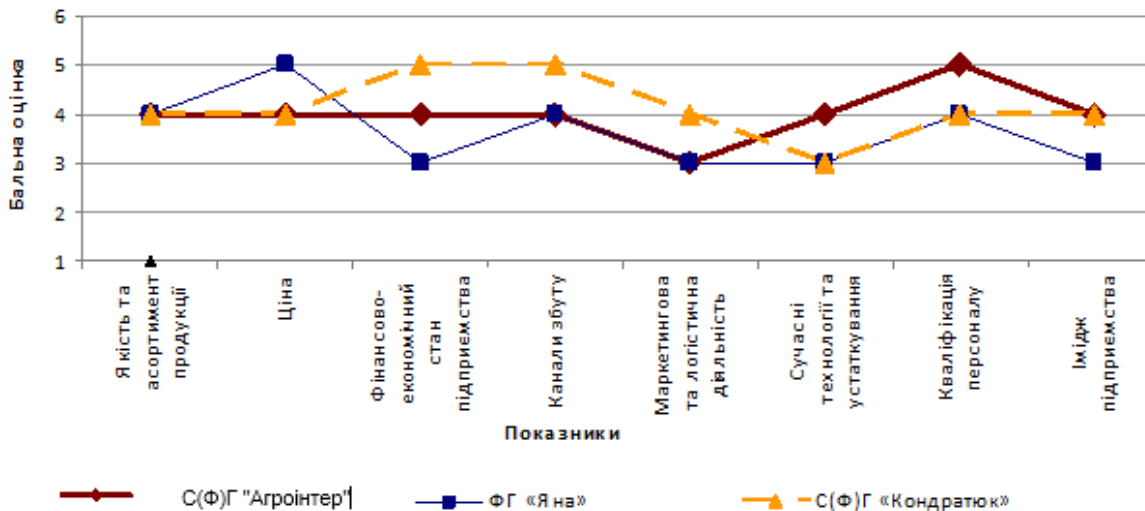


Рис. 2.7. Профілі підприємств-конкурентів Синельниківського району

Аналіз профілю конкурентів свідчить, про те що найкращі рейтингові оцінки серед зазначених підприємств мають С(Ф)Г «Агроінтер» та С(Ф)Г «Кондратюк».

На основі проведених розрахунків, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних підприємств-конкурентів за значеннями конкурентоспроможності кожного показника з урахуванням їх ваги. Зазначений багатокутник конкурентоспроможності дозволяє провести аналіз як окремої складовою конкурентоспроможності, так і підприємства в цілому (рис. 2.8).

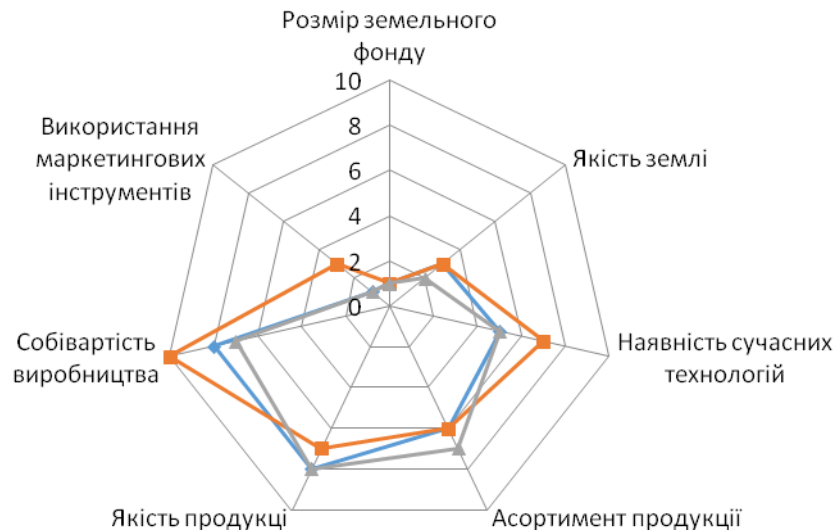


Рис. 2.8. Багатокутник кокурентоспоможності С(Ф)Г «Агроінтер» та С(Ф)Г «Кондратюк»

Наведений рисунок 2.8 наочно демонструє, що такий показник як «розмір земельно фонду» демонструє рівнозначність впливу на конкурентоздатність С(Ф)Г «Агроінтер» у порівнянні з конкурентами.

Виявлення на основі аналізу конкурентів тих видів продукції, які можуть забезпечувати організації найвищий рівень прибутку, а також націлювати діяльність за рахунок організації збуту.

«Формування стратегії є основним етапом у процесі стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. Серед існуючого розмаїття стратегій підприємства, маркетингова стратегія відіграє досить важливу роль. Багато вчених приписують це функціональні стратегії, але фактично охоплює всі рівні стратегічного планування на підприємстві. Формування маркетингової стратегії відбувається під впливом різних факторів» [19, с. 82]. Ми виділили серед них: поточні цілі організації, її стан в галузі, обсяг наявних ресурсів. Також необхідно оцінити ринок перспективи сільськогосподарського підприємства та врахувати можливу діяльність о конкурентів. Вважаємо за доцільне провести SWOT – аналіз, з

метою детального аналізу внутрішнього середовища організації та факторів впливу зовнішнього.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз діяльності підприємства

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> - високорентабельний попит на продукцію; - лідируючі позиції на цільових ринках; - створення сприятливих та раціональних природно - кліматичних умов; - модифікація нових та перспективних на майбутнє товарів аграрної сфери; - розвиток складових екологічного маркетингу - поєднання якісних та цінових особливостей та характеристик продукції; - налагодження власних каналів збуту; - створення позитивного іміджу підприємства; - надійність та висока репутація постачальників продукції: - регіональне зонування, перспективна логістика, ефективні канали постачання; - високваліфіковані спеціалісти ланки менеджмент-маркетингу персоналу; 	<ul style="list-style-type: none"> - практично відсутні інтеграційні та коопераційні зв'язки між суб'єктами аграрного бізнесу; - не можливість впроваджувати новітні технології на виробництві; - недосконале використання складових кормової бази підприємства; - відсутність інфраструктури виробничої бази тваринницької галузі. - несвоєчасність проведення заходів в сфері маркетингу на фермерському господарстві; - неможливість вивчати та проводити аналіз ринку, вивчати смаки та вподобання клієнтів; - неналежна організація та ведення роботи служби маркетингу в організаційній структурі управління підприємством
O (можливості)	T (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - закупівля якісного насіннєвого матеріалу; - пошук власних та можливості залучення зовнішніх резервів для успіху підприємства; - оновлення тенденцій та виявлення складових елементів щодо підвищення прибутковості; - належний рівень забезпечення зайнятості населення; - наявність та відкриття власної збутової мережі продовольчих товарів; - нові сегменти ринку та розширення кордонів ринкової ніши в регіонах; - співпраця та проведення семінарів на базі передових провідних господарств регіону та тренінги зі світовими компаніями; - отримання додаткових послуг для клієнтів компанії 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість впроваджувати закордонні технології конкурентів; - тиск зі сторони на ринкових сегментах; - несприятливі погодні умови та ризику, які виникають внаслідок цих явищ; - практично відсутня фінансова підтримки фермерства зі сторони держави; - зростання темпів інфляції ; - відсутність кваліфікованої та правової бази по захисту аграрних підприємств; - зміна та тиск податкової системи; - наявність диспаритету цін на аграрну продукцію порівнюючи з цінами промислової продукції; - неможливість отримання дешевих кредитів для розвитку аграрного бізнесу.

Важка фінансова ситуація в більшості господарств, відносно низькі ціни реалізації на зерно та різке подорожчання матеріальних ресурсів незадовільно вирішення питань 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 більш стабільний, ніж загальний пропозиція або сукупний попит; це відображає місткість внутрішнього ринку.

Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища «Агроінтер» виявив такі основні напрями для поліпшення і посилення діяльності компанії: інновація технологічних процесів, 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.

Отримані результати проведеного SWOT - аналізу підтверджують, що для досягнення успішної діяльності фермерського господарства 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, в тому числі С(Ф)Г «Агроінтер» проведемо PEST – аналіз і встановимо, які є можливості та які ризики та загрози у зовнішньому середовищі. Відповідно до аббревіатури, 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 2.9.

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 Знаття 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 імпортої продукції аналогами вітчизняного виробництва	Високий рівень інфляції Високий рівень безробіття Зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат аграрного підприємства Коливання 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

Наведена матриця має зведену характеристику факторів зовнішнього середовища для всіх аграрних підприємств області. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності аграрних підприємств реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

За результатами аналізу факторів середовища можна відзначити, що на С(Ф)Г «Агроінтер» впливають постачальники, конкуренти та зовнішнє

середовище. Все це визначає дії підприємства на ринку та поведінку кінцевих споживачів. Маркетингові дослідження, що проводяться підприємством та конкурентами допомагають приймати зважені рішення, завжди бути в курсі подій і змін в споживчий ринок. Відбувається постійний обмін ресурсами та інформацією між сільськогосподарським підприємством і зовнішнім маркетинговим середовищем. В порядку, щоб діяти ефективно, підприємство повинно, з одного боку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища маркетингове середовище, а з іншого – діяти відповідно до нього.

Результативність маркетингової діяльності С(Ф)Г «Агроінтер» ми визначили шляхом співвідношення прибутку від реалізації з витратами на збут і представили в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка ефективності маркетингової діяльності С(Ф)Г «Агроінтер»

Показник	2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р. у %
Прибуток, тис. грн.	2765,8	6111,2	6789,5	368,6
Загальні витрати на збут і маркетинг -, тис. грн.	399,0	565,5	403,8	101,2
з них витрати на рекламу	89,3	104,3	98,7	110,5
Припадає прибутку на 1 грн. витрат на збут і маркетинг, грн.	6,9	10,8	16,8	243,7

Аналіз даних таблиці 2.10 показує, що у 2021 році собівартість продажів у «Агроінтер» збільшилася на 1,2% порівняно з 2019 роком, що свідчить про підвищення її ефективності; у 2021 році на кожну 1000 гривень, витрачених на продажі та маркетинг, компанія отримала 16,8 гривень прибутку, що свідчить про позитивну тенденцію в здійсненні маркетингової діяльності в господарстві.

Тенденції розвитку сучасному ринку мають особливе значення для еволюції маркетингу, це зростає важливість таких напрямків:

- якість, ціни та задоволеність споживачів;
- побудова відносин зі споживачами та їх підтримка;

- управління бізнес-процесами та інтеграція функцій управління;
- глобальне мислення та планування локальних ринків;
- стратегічні альянси та мережі;
- маркетингові послуги;
- галузі з високими технологіями;
- прямий та он-лайн маркетинг;
- етика маркетингової поведінки.

З вищенаведеного важливо відзначити, що сьогодні сільськогосподарські підприємства стикаються з цілим рядом змін у ринковому середовищі. Підприємство хоче вижити на дедалі жорсткішому ринку конкуренції та розвитку, саме тому важливо, врахувати той факт, що формулювання маркетингової стратегії має відбуватися з огляду на динамічні зміни, рівень загроз та ризиків в конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 2:

За результатами аналізу виробничої та маркетингової діяльності С(Ф)Г «Агроінтер» ми сформулювали наступні висновки.

1. Аграрне підприємство, що здійснює управління маркетинговою діяльністю в своєю діяльністю забезпечує, завдяки цьому, для себе:

- цільова спрямованість ринкової діяльності сільськогосподарського підприємства, яка пов'язана із задоволенням потреб суспільства та особистості;
- компетентність маркетингової діяльності, яка виявляється в організації технологічний процес від проектування виробу до його споживання;
- максимальне наближення до діапазону потреб ринку та споживання умови;
- аналіз аграрного ринку, тобто його потенціалу, місткості, ситуації, попит, поведінка споживачів, можливості компанії, конкуренція тощо;
- мотивація: створення відповідних матеріальних і моральних стимулів для працівників з метою забезпечення виконання ними своїх обов'язків;

- контроль та аналіз виконання маркетингових заходів.

2. Господарство займається вирощуванням зернових, бобових та олійних культур, крім рису. Загальна площа земель у 2021 році становила 1772 га, що являє собою зменшення на 400 га (18,4%) порівняно з 2019 роком. загальна посівна площа посівів у 2019-2021 роках скоротилася на 408 га. Площа під озимою пшеницею значно скоротилася і склала 452 га. Основний приріст припадає на горох по 104 га. Крім того, на діаграмі показано основні види культур, пріоритетні для господарства «Агроінтер».

3. Кількість співробітників у 2021 році на 16 % менша, ніж у 2019 році. За три роки дослідження найбільша частка в структурі продажів підприємства «Агроінтер» припадає на соняшник. Так, 2021 року на її продукцію припадало 35,7% від загального обсягу продажів, що на 22,8% менше, ніж 2019 року. Ключовими продуктами є озима пшениця та озимий ріпак, на частку яких припадає 20,5% і 16,2% від загального обсягу продажів компанії 2021 року відповідно. У структурі товарної продукції значна частка (10,5%) припадає на озимий ячмінь.

4. За останні три роки показує, що економічне становище підприємства залишається стабільним, незважаючи на те, що вона працює в складних економічних умовах. За аналізований період товарообіг збільшився на 17,7% до 34302,7 тис. грн. у 2021 році. Відповідно, виробничі витрати «Агроінтер» зросли на 4,3% за період з 2019 по 2021 рік; у 2021 році господарство в цілому отримало прибуток у розмірі 6789,5 тис. грн., з рівнем рентабельності 24,7%, що на 14,2 в. п. вище, ніж у 2019 році. Це свідчить про ефективність виробництва С(Ф)Г «Агроінтер».

5. У 2021 році у порівнянні з 2019 роком скоротило обсяги реалізації соняшнику на 5,9 %, а також значно збільшило обсяги реалізації гороху на 8,0% або 2021,6 тис. грн. та просо на 3,8 % або 863,8 тис. грн. Продукція в С(Ф)Г «Агроінтер» реалізується в більшості випадків з використанням нульового каналу розподілу, тобто без залучення посередників, однак прямий канал також має місце.

6. Щоб успішно освоїти маркетинг, необхідно дотримуватися наступних умов:

- організація навчання керівників і спеціалістів основним методам і засобам;
- навчання відповідного персоналу;
- створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів;
- побудова необхідної організаційної структури (спеціальні маркетингові служби);
- створення науково-матеріального забезпечення маркетингових досліджень;
- високий рівень впровадження елементів маркетингу;
- механізм стимулювання переорієнтації на маркетинг.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ С(Ф)Г «АГРОІНТЕР»

3.1. Розробка маркетингової конкурентної стратегії за методом SPACE

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 [34].

Для розробки маркетингової конкурентної стратегії С(Ф)Г «Агроінтер» використаємо метод SPACE, який координує стратегію розвитку підприємства та координує дії підприємств, враховуючи стратегічну конкурентну позицію, які вони займають на ринку.

Для проведення маркетингових досліджень використовуються ключові показники діяльності підприємства, проте на підприємствах рекомендується застосовувати стратегію оборони, яка може зберегти існуючу частку ринку підприємства та сприяти незначному зниженню виробничих витрат підприємства, при цьому враховується попередня геолокація для визначення ніші агропродовольчого ринку [31, с. 126]. Стратегії захисту позиції часто використовують кілька елементів конкурентної стратегії, серед яких фінансові та виробничі ресурси, тобто конкурентна ситуація підприємства змінюватиметься у зв'язку зі змінами в ринковому середовищі.

Тому для визначення показників конкурентоспроможності продукції компанії слід використовувати концептуальну модель управління інтегрованим маркетингом. Це передбачає оперативний маркетинг, який є активним аспектом, що включає інтегрований маркетинг, і стратегічний маркетинг, який є аналітичним аспектом, що закінчується вибором стратегій для конкурентної переваги та сприяє розвитку інновацій компанії.

Загалом отримання конкурентної переваги може бути досягнуто за рахунок високої репутації та відомого бренду, якому довіряють клієнти, виробництва високоякісної продукції, продажу продукції за нижчими цінами, ніж у конкурентів, упровадження нових технологій виробництва, діагностики та управління всіма процесами на ринку тощо. Залежно від потенційних можливостей і специфіки бізнесу може існувати досить велика кількість конкурентних стратегій. Однак, якщо абстрагуватися від тонких і поверхневих відмінностей і розглянути цілі, яких намагається досягти

компанія, можна виокремити кілька типових типів конкурентної стратегії.

Ми здійснюємо проведення SPACE – аналізу конкурентного становища С(Ф)Г «Агроінтер» з метою обрання конкурентної стратегії, відповідно до оцінки вагомих показників та критеріїв (привабливість галузі – IS та стабільність навколишнього середовища – ES) та внутрішнього середовища (фінансовий стан підприємства – FS та конкурентні переваги – CA) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фінансове становище (FS) фермерського господарства «Агроінтер»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Стабільність прибутку	3	0,9	2,7
Фінансова незалежність	2	0,8	1,6
Рентабельність власного капіталу	2	0,8	1,6
Рентабельність активів	2	0,7	1,4
Платоспроможність	4	0,7	2,8
Фондовіддача	4	0,7	3,2
Разом	-	-	13,3

Розглянемо конкурентоспроможність досліджуваного підприємства (CA) в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Конкурентоспроможність (CA) С(Ф)Г «Агроінтер»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Ринкова частка	4	0,5	2,0
Якість продукції	5	0,9	4,5
Ціна	3	0,7	2,1
Прихильність покупців	4	0,6	2,4
Збутова політика	2	0,4	0,8
Політика просування	2	0,5	1,0
Разом	-	-	12,8

Розрахуємо фактори зовнішнього середовища, показники яких є уніфікованими для всього ринку аграрної продукції (табл. 3.3-3.4).

Таблиця 3.3

Привабливість галузі (IS) (зведені показники для галузі аграрної сфери економіки)

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Державна підтримка	2	0,1	0,2
Бар'єри виходу на ринок	2	0,4	0,8
Потенціал зростання	4	0,9	3,6
Конкурентна ситуація	4	0,7	2,8
Ресурсоємність	4	0,6	2,4
Капіталоємність	4	0,6	2,4
Разом	-	-	12,2

Таблиця 3.4

Стабільність середовища (ES)(зведені показники для галузі)

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Маркетингові можливості	3	0,5	1,5
Конкурентна ситуація	4	0,6	2,4
Рівень попиту і пропозиції	3	0,7	2,1
Темп інфляції	4	0,7	2,8
Державне регулювання	2	0,1	0,2
Податкова політика	2	0,3	0,6
Цінова політика	3	0,2	0,6
Разом	-	-	10,2

Через побудову системи координат (XY) експерти визначають положення підприємства на ринку, стратегічні альтернативи його розвитку та методи їх реалізації. Розглянемо формули 3.1-3.2 для розрахунку:

$$X = IS - CA, \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES, \quad (3.2)$$

де IS – привабливість галузі;

CA – конкурентоспроможність підприємств;

FS – фінансове становище;

ES – стабільність середовища.

Відповідно до побудованої матриці обираємо відповідний тип поведінки підприємства: агресивного типу поведінки, консервативного типу поведінки, захисного чи конкурентного типу.

Судження про успішність стратегічної орієнтації С(Ф)Г «Агроінтер» передбачає не тільки вимір, а й оцінку отриманого результату. Як відомо, для проведення оцінки необхідно обрати базу для порівняння. В якості останньої можуть бути: альтернативний варіант проекту розвитку підприємства; порівняння з поставленою метою підприємства і окремими підцілями функціональних підрозділів, сформованих для кожного окремого етапу здійснення стратегії розвитку; порівняння з певним станом (з досягнутими раніше результатами; з результатами інших підприємств; з умовним результатом, який був би можливим, якби нововведення не здійснювалися).

На основі розрахунків будуємо систему координат для встановлення конкурентної стратегії досліджуваного підприємства (рис. 3.1).

Для «Агроінтер»:

$$X = IS - CA = 12,2 - 12,8 = -0,6;$$

$$Y = FS - ES = 13,3 - 10,2 = 3,1.$$

Відповідно до методики SPACE-аналізу для С(Ф)Г «Агроінтер» Дніпропетровської області можна запропонувати такі стратегічні рішення, як: стабілізація фінансового стану (застосовувати методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства);

– для підвищення конкурентоспроможності необхідне запровадження у виробництво нових наукових розроблень на основі інновацій;

– захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші;

– сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій.

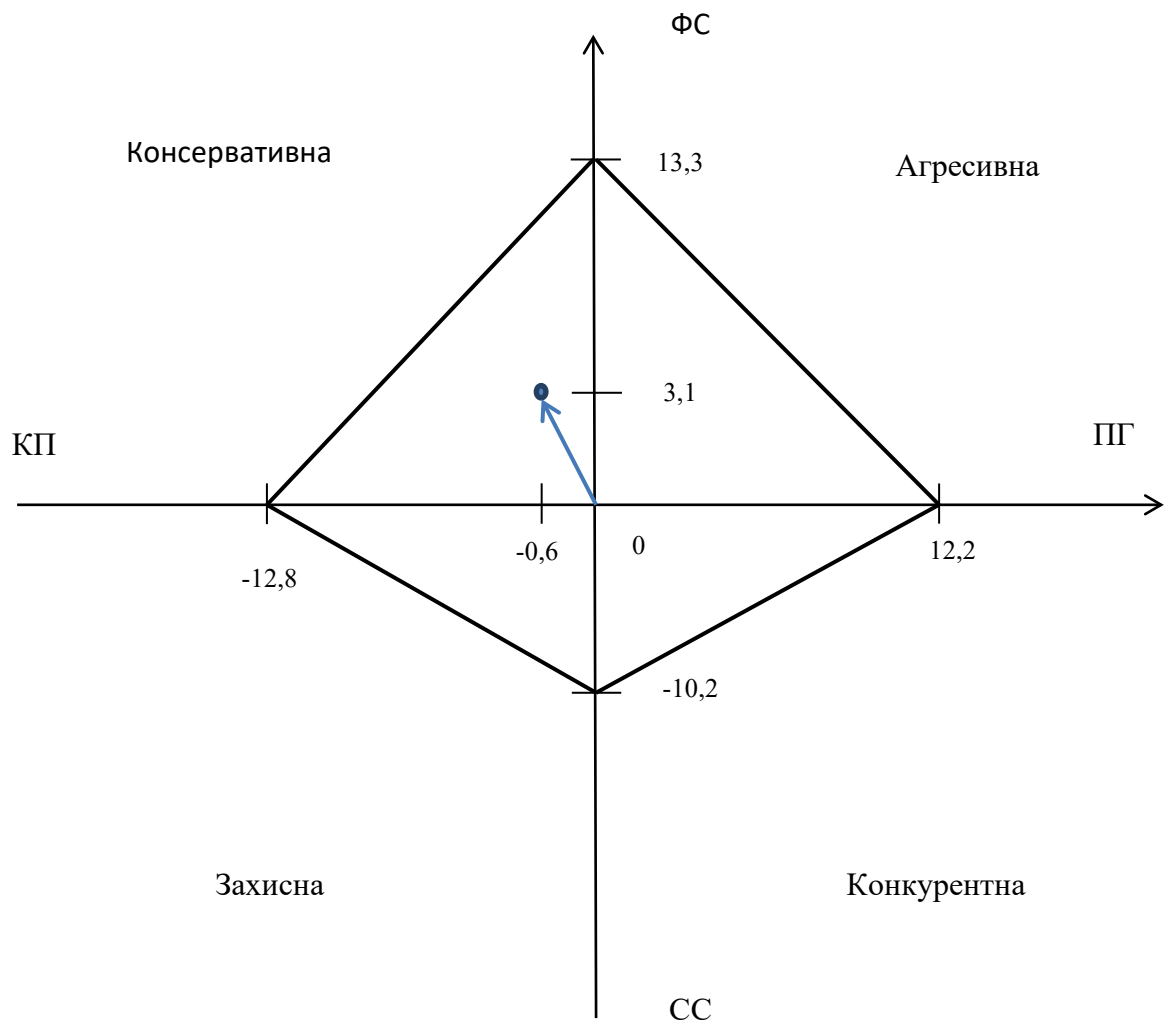


Рис. 3.1. Визначення конкурентної стратегії С(Ф)Г «Агроінтер»
за методом SPACE

За результатами SPACE-аналізу було встановлено, що показники діяльності фермерського господарства «Агроінтер» відповідають діапазону – консервативна стратегія, цей стан спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку в центрі уваги перебуває фінансова стабільність. Найважливіше – конкурентоспроможність продукції. Основними механізмами є зниження витрат завдяки підвищенню якості продукції, скороченню обсягів виробництва і виходу на більш перспективні ринки.

З огляду на те, що ступінь конкуренції з наявними конкурентами суттєво впливає на привабливість галузі, оцінка конкурентоспроможності продукції

опитаних компаній виявила досить високий рівень конкуренції серед сільськогосподарських компаній. Тому цей фактор слід оцінювати за трибальною шкалою.

Таблиця 3.5

Вплив п'яти сил конкуренції (за Портером) на діяльність підприємства

Показник \ П'ять сил впливу	Загроза появи товару-замінника	Загроза появи нових конкурентів	Рівень конкуренції на ринку	Вагомість впливу покупців	Вагомість впливу постачальників
Коефіцієнт питомої ваги впливу	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Оцінка показника	2	1	3	3	3
Відносна оцінка показника	0,4	0,2	0,6	0,6	0,6
Сумарна вага впливу	2,4				

Аналізуючи дані таблиці 3.5, можна стверджувати, що відповідно до теорії 5 основних конкурентних сил М. Портера, галузь рослинництва має середній вплив та визначає відносну привабливість галузі, та що найбільш реалістична ситуація взаємодії п'ят основних конкурентних сил, а саме напрямок вирощування соняшнику аграрними формуваннями, є привабливою для інвестицій.

Ми переконані, що головною стратегічною метою та напрямом розвитку є збереження сильної конкурентоспроможності та створення власних переробних потужностей для виробництва продукції з високою доданою вартістю з органічних та екологічно чистих продуктів. Формулювання стратегічних цілей і напрямів розвитку сектору рослинництва досліджуваних підприємств дає їм змогу посісти лідируючі позиції на сільськогосподарському ринку та свідомості споживачів.

Загально визнано, що для підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств у регіоні необхідно розробити якісну маркетингову стратегію, що ґрунтується на всебічному аналізі кількісних і якісних характеристик підприємства.

Для узагальнення результатів оцінки можливостей реалізації стратегій розвитку С(Ф)Г «Агроінтер» за матрицею Ансоффа доцільно об'єднайте всі дані аналізу в одну таблицю, описати можливості та ризики сільськогосподарського підприємства в реалізації кожної стратегії, обрати стратегію, що набрала найбільшу кількість балів і після цього провести її верифікацію. Вибір стратегії розвитку для С(Ф)Г «Агроінтер» за матрицею Ансоффа наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вибір стратегії зростання для С(Ф)Г «Агроінтер» за матрицею
Ансоффа

Вид стратегії	Загальна сума балів	Характеристика	Перелік маркетингових заходів для реалізації обраної стратегії
Стратегія проникнення на ринок	2,30	Є всі шанси для реалізації даної стратегії у підприємства	- активізація рекламної діяльності як стимулятор попиту; – активна участь у ярмарках, виставках; – організація процесу стимулювання збуту; - налагодження розподільчої системи.
Стратегія розвитку ринку	1,55	Підприємство володіє необхідними ресурсами для реалізації даної стратегії	
Стратегія розвитку товару	1,80	Підприємство володіє необхідними ресурсами для розширення асортименту продукції	
Стратегія диверсифікації	1,50	Підприємство в достатній мірі не володіє необхідними ресурсами для реалізації даної стратегії	

За інформацією таблиці 3.6 для С(Ф)Г «Агроінтер» найбільш прийнятною ми вважаємо стратегію проникнення на ринок. Вона характеризується низьким комерційним ризиком і для С(Ф)Г «Агроінтер» 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: цінкові знижки (наприклад, залежно від обсягів продукції); гарантування вигідніших умов поставок сільськогосподарської продукції, ніж конкуренти; визначення якісних характеристик продукції).

За результатами даного дослідження, ми визначили ключові стратегічні напрями конкурентної стратегії С(Ф)Г «Агроінтер», що дозволило сформулювати комплексне бачення проблем модельного підприємства та чітко визначити напрями його розвитку на аграрному ринку.

3.2. Розробка рекомендацій по імплементації маркетингової конкурентної стратегії на досліджуваному підприємстві

У С(Ф)Г «Агроінтер» місія визначена наступним чином: забезпечення продовольчої потреби району якісною сільськогосподарською продукцією за конкурентоздатною ціною і отримання прибутку, який забезпечить господарству розширене відтворення.

Формування рекомендацій щодо заходів реалізації маркетингової конкурентної стратегії ми будемо здійснювати виходячи з ключових завдань функціонування С(Ф)Г «Агроінтер»:

- комплексне та систематичне вивчення ринкового попиту;
- адаптація продукції до вимог зовнішнього ринку;
- виробництво конкурентоспроможної продукції для збільшення експорту;
- просування інтересів підприємства на основі маркетингу.

Виходячи з рекомендацій, нами пропонуються наступні заходи для поля Сіз матриці SWOT (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Основні маркетингові конкурентні стратегії для складових комплексу маркетингу

Стратегії	Заходи реалізації
Товарна стратегія:	<p>маркетингові характеристики товару (асортимент, наявність аналогів, економічність, правовий захист; витрати на створення, упаковку, популярність бренду). Продуктова стратегія може бути реалізована в трьох напрямках:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегія інноваційної продукції – розробка та впровадження продукції; – стратегія варіації продукту – пов'язана з ним модифікація продукту зміна його параметрів з вилученням старого товару з асортименту; – стратегія ліквідації товару – зняття товару з виробництва, якщо він не є прибутковим.
Стратегії ціноутворення	<p>Потребує уточнення з двох аспектів: «цінова мета» і «конкретні ринкові ситуації», в яких реалізується певна цінова стратегія вибирається і визначаються ціни. Існує три основні групи цінових цілей, які бізнес може зосередитися на:</p> <ul style="list-style-type: none"> – орієнтований на прибуток (забезпечити максимальний або задовільний прибуток, окупність інвестиції, швидке надходження грошей); – збутова (забезпечити певний обсяг продажів, максимізувати доходи, збільшити відсоток ринку); – пов'язані з конкуренцією – забезпечити стабілізацію цін для конкуруючих товарів, значні коливання яких можуть викликати негативну реакцію з боку споживачів. Ще однією метою цієї групи є позиціонування продукту по відношенню до конкурентів (стратегія зниження ціни, стратегія цінового лідерства, стратегія цільових, диференційованих, пільгових цін).
Стратегія формування каналу збуту	<p>Вимоги до збутової мережі; рівень кваліфікація комерційного персоналу; досвід продажів; можливості запросити посередники; кількість потенційних споживачів; характер розподілу замовлень.</p>
Комунікаційна стратегія	<p>Особливості рекламної політики; план реклами діяльності; витрати на рекламу; стимулювання посередників. Основні елементи ст. комплексом маркетингових комунікацій є: реклама – будь-яка платна форма знеособленої презентації та просування товари, послуги, ідеї через ЗМІ, а також із застосуванням прямого маркетингу; стимулювання збуту</p>

Кожен етап процесу реалізації конкурентної стратегії маркетингу має розроблятися на основі обраної загальної стратегії, що визначається специфікою галузі, підгалузі та можливостями підприємства. Розвиток таких процесів у сільськогосподарських підприємствах потребує розв'язання питання методології та методичного планування з урахуванням специфіки сільськогосподарського сектору в процесі практичної реалізації.

Основні вектори алгоритму реалізації конкурентної стратегії досягнення конкурентоспроможності бізнес-структури, яка позиціонується в насиченому ринку:

- забезпечення умов для досягнення конкурентоспроможності на регіональному ринку сегменті та підвищення конкурентного статусу компанії на основі реалізації внутрішньої програми управління витратами;

- розширення продажів на основі впровадження активного маркетингу та продукту політики, а також шляхом пошуку внутрішніх резервів зміцнення конкурентної позиції – ефективні стратегії ціноутворення та брендингу;

- розробка та впровадження системи моніторингу підприємницького потенціалу компанії, проведення внутрішніх досліджень на конкурентоспроможність позиції та поступове впровадження стратегії досягнення організація та економічна стабільність на основі мобілізації наявних і моделювання перспективні конкурентні переваги.

Для підприємств агропродовольчої сфери також доцільно впроваджувати маркетингові стратегії, що підвищують їх конкурентоспроможність на ринку.

Головною перевагою конкурентної стратегії зниження / оптимізації витрат є додаткове збільшення продажів і отримання надприбутки за рахунок зменшення частки ринку конкурентів з вищою вартістю (загальною) на аналогічні товари. Крім того, низька вартість дозволяє посилити вхідний бар'єр в галузь. Підприємства, які прагнуть до цього бізнесу і мають вищі

питомі витрати на виробництво та збут продукції мають мало можливість успішної організації бізнесу [35, с. 75].

Компанія має конкурентну перевагу на певному ринку товарів і послуг, якщо обсяг економічний прибуток, який стабільно забезпечує його діяльність, у середньому перевищує розмір економічного прибутку компаній-конкурентів, що працюють на одному ринку. Вважається, що кілька компаній конкурують на одному ринку, якщо рішення у сфері виробництва, ціноутворення чи збуту єдині. Компанія істотно впливає на рівень економічного прибутку, який можуть отримати інші компанії в загалом, стратегії диференціації представлені на рисунку 3.2.

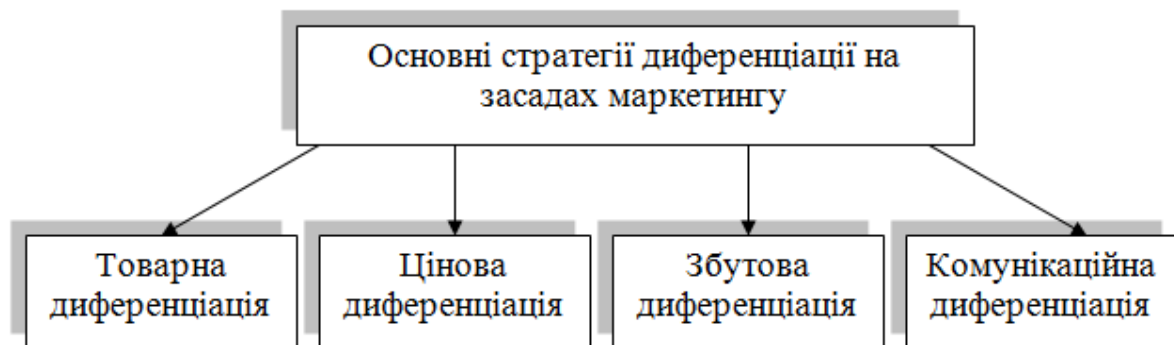


Рис. 3.2. Стратегії диференційованого маркетингу

Стратегія диференціації продукту полягає в тому, щоб мати зовнішню конкурентну перевагу, яка спирається на маркетингове ноу-хау компанії, її перевага у визначенні та задоволенні очікувань тих незадоволених наявними товарами та послугами клієнтів [28]. Стратегія диференціації спрямована на забезпечення ринку більш привабливими товарами та послугами, які мають вищі споживчі характеристики ніж конкуруючі продукти.

С(Ф)Г «Агроінтер» зможе отримати конкурентну перевагу на ринку двома способами: пропонувати споживачам товари і послуги, які дають більшу цінність за тих самих витрат (диференціація), або забезпечують однакову цінність, але за нижчою ціною (low cost).

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

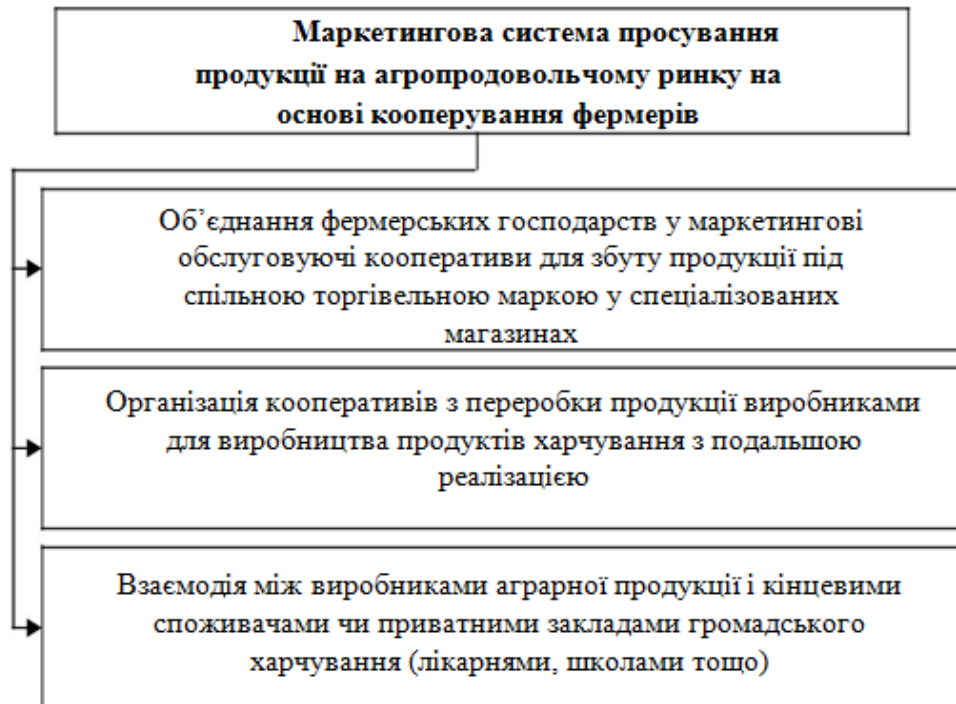


Рис. 3.3. Організаційні форми реалізації аграрної продукції фермерських господарств на агропродовольчому ринку

Багато стратегічних мають форму маркетингу альянси 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 а 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).

Добре керує альянсами підприємств, щоб отримати більший ефект від продажів за менших витрат. Щоб зберегти свої стратегічні союзи процвітаючи, підприємства почали розробляти нові організаційні структури для підтримки і прийшли до того, що вміння формувати партнерські відносини та керувати ними є основними навичками.

Особливо важливою є диференціація збуту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Рекомендовані стратегії диференціації збуту для С(Ф)Г «Агроінтер»

Стратегії диференціації збуту продукції	Види стратегій	Характеристика
Стратегії збуту залежно від сезону	Стратегія інтенсивного збуту	Забезпечення активного збуту продукції з липня по жовтень через різні канали розподілу
	Стратегія помірному збуту	Забезпечення збуту через пошук найбільш прибуткових каналів розподілу
	Стратегія привабливого збуту	Забезпечення збуту найбільш якісних і привабливих товарів в період зниження пропозиції (у зимовий і весняний період)
Стратегії збуту залежно від каналу розподілу	Стратегії активних прямих поставок	Забезпечення активного прямого збуту споживачам великими партіями (зерно, овочі)
	Стратегії активних непрямих поставок	Забезпечення активного непрямого збуту оптовим та іншим посередникам великими партіями за помірними цінами

Ми переконані, що технології прямих продаж, глибоке проникнення з наявним товаром на ринок, розширення товарного асортименту, кооперування фермерів та створення стратегічних альянсів надасть можливість врахувати набагато більше потреб покупців, досягти високих обсягів продажу, збільшити товарообіг та рентабельність продажів.

Значний вплив на діяльність підприємств мають Інтернет-технології. Розвиток інформаційних технологій, серед яких одне з ключових місць

посідає займає Інтернет, поява і швидке зростання електронної комерції стали основою для появи нового напрямку в сучасній концепції взаємодії маркетинг – Інтернет-маркетинг.

Метою інтернет-маркетингу є розробка стратегії, планування, організації і контроль з метою постійного виявлення зон поєднання та координації інтереси підприємства і споживача, адекватний розвиток відносин з споживачі на основі Інтернет-технологій, завоювання Інтернет-ринку.

Використання Інтернет-технологій у діяльності сільськогосподарських підприємств при цьому стадії розвитку суспільства може мати істотний вплив на вирішення основних економічних проблем, що дозволить ефективно і результативно виконувати завдання в такі області:

- розвиток систем електронної комерції та електронних платежів. Автоматизація основних процесів підприємства забезпечує збільшення швидкості та обсягу продажі, синхронізація даних продажів з інформаційних систем підприємства, а значне підвищення якості обслуговування, знижує експлуатаційні витрати на персонал;

- інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства; – створення баз знань підприємства щодо ключових компетенції та навичок персоналу, з підтримки інноваційних проектів, автоматизації основних процесів (закупівлі, товарообіг, комунікаційна політика, збут, після продажне обслуговування) тощо;

- впровадження електронного документообігу, створення електронної бази даних, що дозволяють приймати управлінські рішення без втрати їх якості, економ ресурсів підприємства, агропромислового комплексу для усунення дублювання функцій і знизити загальні витрати праці;

- розробка, підтримка моделей, алгоритмів і складних бізнес-процесів що вимагають постійних витрат праці кваліфікованого персоналу, в тому числі із залученням сторонні експерти з будь-якої точки світу;

- гнучке ведення цінової політики в залежності від місця розташування, участь окремих груп або найменувань товарів у спец акції тощо;
- забезпечення автоматизації логістики, всіх етапів управління запасами
- включає наявність інформації про потребу в товарі, доставку та відвантаження часи тощо;
- впровадження підтримки дистанційного спілкування зі споживачами з метою розробляти та пропонувати індивідуальні програми на основі історії своїх покупок.

Виходячи з вищезазначеного, вважаємо за потрібне наголосити на трьох моментах:

По-перше, рекомендуємо впровадження в діяльність С(Ф)Г «Агроінтер» маркетингову стратегію диференціації, яка буде включати диференціацію товарну, цінову, збутову та просування товарів та послуг. Головною умовою імплементації даної стратегії є кращі характеристики заходів ніж конкуренти.

По-друге, реалізація стратегії відбувається в довгостроковій перспективі і є дуже вагомими аргументи, що системи сільськогосподарського маркетингу є найкращими здійснюється приватним сектором у контексті належного надання суспільних благ державою.

По-третє, стратегічний маркетинг сприяє розвитку системи аграрного маркетингу і має бути пристосований до їхнього контексту – до конкретного агроєкології, позиції на світовому ринку, а також стани та етапи економічного та інституційного розвитку.

Грамотна диференціація складових маркетингового комплексу з часом дає наступні результати:

- Зростання прибутку, навіть якщо частка ринку залишається незмінною.
- Збільшення частки ринку, це також забезпечує зростання доходів, навіть якщо ціни є порівняти з цінами конкурентів.
- Поєднання зростання частки ринку та доходу.

Висновки до розділу 3:

Для нас очевидно, що 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 конкурентних стратегій розвитку діяльності фермерського господарства є важливим засобом збереження лідируючих позицій на ринку, що стикається з непередбачуваними змінами зовнішнього середовища із зростаючим числом конкурентів.

Надані рекомендації для С(Ф)Г «Агроінтер» щодо власного розуміння значення маркетингу та необхідності розробки маркетингової стратегії та умов для її ефективної реалізації.

Ми сформулювали основні цілі маркетингової стратегії для С(Ф)Г «Агроінтер»:

- збільшення обсягу продажів, яке може відбуватися двома шляхами: за рахунок збільшення потоку покупців і кількості замовлень;
- збільшення прибутку підприємства;
- забезпечення привабливості продукції для тієї чи іншої цільової аудиторії;
- завоювання більшої частки ринкового простору;
- досягнення лідерських позицій у своєму сегменті ринку.

Для досягнення поставлених цілей пропонуємо використання для С(Ф)Г «Агроінтер» стратегії диференційованого маркетингу з метою охоплення найбільшої кількості сегментів ринку з реалізацією товарів з властивостями відмінними від конкурентів. Дана стратегія дозволить нашому підприємству отримати значну ринкову частку в межах регіонального ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В представленій кваліфікаційній роботі ми намагалися теоретичним та емпіричним шляхом сформуванати та рекомендувати щодо практичної реалізацію маркетингову конкурентну стратегію для С(Ф)Г «Агроінтер». В результаті дослідження стану модельного підприємства, його конкурентної ринкової позиції ми зробили наступні висновки:

1. Маркетингова стратегія є частиною загальної корпоративної стратегії підприємства і призначений для того, щоб описати, як підприємство має правильно використовувати свої обмежені ресурси збільшити прибуток від господарської діяльності в довгостроковій перспективі. Розробка загальної маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств важлива складова розвитку бізнесу. Ця стратегія включає серію кроки, орієнтовані на сегменти ринку, атрибути цих сегментів і формування стратегії з урахуванням потреб кожного сегмента. Формування стратегії – це безперервний процес відкриття та творчості. Тому формування стратегії не є легко, але це не повинно бути складно.

2. Ми переконались, що підприємствам необхідно визначити свої позиції на завойованому ринку сегменти. Тут необхідно розвивати власні конкурентні переваги, щоб виділити свою торгову марку в очах споживачів. У цьому випадку необхідно встановити варіанти використання різноманітних маркетингових інструментів для споживачів за основними напрямками: продукт, ціна, просування, розповсюдження, щоб підприємство позиціонувало себе в ринку певним чином. Зазвичай комплекс маркетингу включає: товарну політику, політика ціноутворення, просування, дистрибуції та збуту.

3. Розробка і формування маркетингової стратегії повинні врахувати низку базових для сільськогосподарських підприємств кроків:

- Збір інформації та дослідження ринку. Концепція створення і збереження «конкурентної переваги» є ключовим компонентом формування

стратегії. Отримання достовірної інформації є основою розробки ефективного маркетингу стратегія. Чим краще отримана інформація, тим кращим буде стратегічний план розроблений.

- Аналіз зовнішньої та внутрішньої складових аграрного бізнесу за допомогою SWOT та аналіз PEST. Аналітичний інструмент, який використовується для збору інформації та керування процес прийняття рішень для отримання стратегічної переваги.

- Створення планів дій та визначення конкурентної переваги. В цьому етапі важливо збирати інформацію та визначати зовнішні можливості та внутрішні сили. Варто поєднати два підходи та розробити альтернативу плани, які дозволять вам скористатися сильними сторонами та можливостями підприємства та пом'якшити слабкі місця та загрози. На нашу думку, слід звернути увагу приділено формуванню альтернативних планів при формуванні маркетингової стратегії.

- Вибір найкращого плану, який відповідає загальній місії підприємства. На цьому етапі доцільно переглянути попередні кроки 1-3 і вибрати найкращий план відповідає вашому бізнесу в цілому. Після того, як усі варіанти були визначені та найкращі якщо стратегію було обрано, необхідно переконатися, що вона узгоджується з місією та цілі підприємства. Загальна стратегія є похідною від складових стратегій, включаючи маркетингову стратегію, виробничу / операційну стратегію, фінансову стратегію та стратегія управління.

- Реалізація та оцінка стратегії. План реалізації дуже важливо, враховуючи послідовні кроки формування, реалізації та оцінки обрана стратегія.

Застосування маркетингової стратегії - це поступове впровадження взаємопов'язаний набір стратегій операційного рівня, який може включати продажі, рекламу, стратегії ціноутворення та ін. У сучасному світі підприємствам нелегко підтримувати або підтримувати збільшення частки існуючого ринку, але вони шукають нові ринки, які дає можливість

розширити їх на регіональному чи міжнародному рівнях. Динаміка розвиток аграрних ринків потребує постійного моніторингу та перспективи аналіз.

4. Досліджуване підприємство С(Ф)Г «Агроінтер» займається вирощуванням зернових, бобових та олійних культур, крім рису. Загальна площа земель у 2021 році становила 1772 га, кількість співробітників у 2021 році на 16 % менша, ніж у 2019 році. За три роки дослідження найбільша частка в структурі продажів підприємства «Агроінтер» припадає на соняшник. Економічне становище підприємства залишається стабільним, незважаючи на те, що вона працює в складних економічних умовах. За аналізований період товарообіг збільшився на 17,7% до 34302,7 тис. грн. у 2021 році. Відповідно, виробничі витрати «Агроінтер» зросли на 4,3% за період з 2019 по 2021 рік; у 2021 році господарство в цілому отримало прибуток у розмірі 6789,5 тис. грн., з рівнем рентабельності 24,7%, що на 14,2 в. п. вище, ніж у 2019 році. Це свідчить про ефективність виробництва С(Ф)Г «Агроінтер».

5. У 2021 році у порівнянні з 2019 роком скоротило обсяги реалізації соняшнику на 5,9 %, а також значно збільшило обсяги реалізації гороху на 8,0% або 2021,6 тис. грн. та просо на 3,8 % або 863,8 тис. грн. Продукція в С(Ф)Г «Агроінтер» реалізується в більшості випадків з використанням нульового каналу розподілу, тобто без залучення посередників, однак прямий канал також має місце.

6. Ціни реалізації сільськогосподарської продукції в С(Ф)Г «Агроінтер» мали тенденцію до збільшення у 2021 році порівняно з 2019 роком. Слід зазначити, що за останні три роки динаміка цін на перелічені вище культури в «Агроінтер» була різною, при цьому найбільше зростання відпускних цін спостерігалось на просо-206,1%, озиму пшеницю - 70,8% та незначна зміна відпускних цін на горох - 6,8% за досліджуваний період.

7. Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища «Агроінтер» виявив такі основні напрями для поліпшення і посилення діяльності компанії: інновація технологічних процесів, 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.

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

Автором було розглянуто найпопулярніші маркетингові матриці, на основі яких розроблено конкурентні стратегії досліджуваного підприємства, а саме SPACE- аналіз, матриця Ансоффа.

Відповідно до методики SPACE-аналізу для С(Ф)Г «Агроінтер» Дніпропетровської області можна запропонувати такі стратегічні рішення, як: стабілізація фінансового стану (застосовувати методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства);

- для підвищення конкурентоспроможності необхідне запровадження у виробництво нових наукових розроблень на основі інновацій;
- захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші;
- сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій.

За результатами SPACE-аналізу було встановлено, що показники діяльності фермерського господарства «Агроінтер» відповідають діапазону – консервативна стратегія, цей стан спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку в центрі уваги перебуває фінансова стабільність. Найважливіше – конкурентоспроможність продукції. Основними механізмами є зниження витрат завдяки підвищенню якості продукції, скороченню обсягів виробництва і виходу на більш перспективні ринки.

Для С(Ф)Г «Агроінтер» найбільш доцільно розробляти стратегію проникнення на ринок. С(Ф)Г «Агроінтер» зможе отримати конкурентну перевагу на ринку двома способами: пропонувати споживачам товари і послуги, які дають більшу цінність за тих самих витрат (диференціація), або забезпечують однакову цінність, але за нижчою ціною.

Застосування стратегічного підходу значною мірою залежить від форми власності та специфіка організації управління С(Ф)Г «Агроінтер». Фермерські господарства можливості самостійного прийняття рішень щодо взаємопов'язаних елементів маркетингового комплексу: номенклатура, обсяг випуску, ціна, канал збуту продукції, стимулювання збуту та інше, що органічно необхідно для розвитку та реалізація маркетингової стратегії.

Ми впевнені в тому, що основною стратегічною ціллю та напрямками розвитку для фермерського господарства «Агроінтер» є утримання сильної конкурентної позицій та створення власних переробних потужностей для виробництва продукції з високою доданою вартістю з органічної та екологічно чистої продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. №5 (110). С. 71–75.
2. Багорка М.О. Розроблення альтернативних маркетингових стратегій за видами органічної продукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Випуск 24. С. 22-27 http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/8.pdf
3. Багорка М. О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 5. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01>
4. Багорка М.О., Варварова А.С. Напрями підвищення ефективності комплексу маркетингу аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2022. Вип. 43. С. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-1>.
5. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 36. С. 11-18.
6. Bahorka M., Varvarova A. Formation of the innovative model of agrarian enterprises functioning based on ecologization and steady development Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects. Proceedings of the 15th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany 2022. Pp. 318-326. URL: <https://sci-conf.com.ua/xv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-scientific-research->

[achievements-innovations-and-development-prospects-14-16-08-2022-berlin-nimechchina-arhiv/](https://nimechchina-arhiv.com/achievements-innovations-and-development-prospects-14-16-08-2022-berlin-14-16-08-2022-berlin-nimechchina-arhiv/)

7. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Вплив факторів на активізацію розвитку сільськогосподарських підприємств в ринкових умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. №4 (14). С. 21–35.

8. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. [навчальний посібник.]. К.: ВД «Професіонал», 2014. 458 с.

9. Борисенко М. А. Промисловий маркетинг: навч. посібник Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 292 с.

10. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: підручник. поселення / Близнюк С.В. Київ: Кондор, 2009. 384 с.

11. Варварова А. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі»*. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. 246 с. (С. 138-140).

12. Гайдоцький П.І., Бузовський С.А. Основи маркетингу на підприємстві агропромислового комплексу. Київ: КНЕУ, 2007. 316 с.

13. Економічна енциклопедія (у трьох томах). том. 2. Відп. редактор С. В. Мочерний. Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

14. Капінус Л.В., Лабінська Н.О., Скригун Н.П. Маркетингова поведінка покупців товарів на ринку. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 2 (76). С. 154–160.

15. Ковшова І.О., Глуміліна М.О. Маркетингове коригування стереотипів поведінки споживачів на ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 29. С. 20–27.

16. Корінев В.Л. Урахування конкурентоспроможності продукції при обґрунтуванні напряму маркетингової діяльності підприємства. *Держава та регіони, Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. №2. С. 94–97.

17. Куденко Н.В. Роль і значення маркетингової стратегії в системі стратегічного планування фірми. *Вісник Національного університету*. 2001. – № 424. С.197–204.
18. Куденко Н. В. Дискусійні проблеми сутності та змісту маркетингу стратегія підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика»*. 2014. № 499. С. 72-78
19. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК: монографія. Київ: Преса України, 2008. 336 с.
20. Лагоцька Н. З. Результативність та ефективність маркетингу: сутність понять та підходи до вибору показників. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 1. С. 70–76.
21. Макаренко Н.О., Скляренко А.С. Оцінка ефективності маркетингу впровадження стратегії в систему управління збутовою діяльністю агропромислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес і менеджмент*. 2019. № 5(16). П. 152–158.
22. Малик М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: методологія та механізми: моногр. Київ: ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.
23. Махмудов Х.З., Устік Т.В. Напрями імплементації стратегії сталого розвитку в аграрному секторі економіки України. *Вісник ХНАУ*. 2018. Серія: Економічні науки 4. С. 31-41.
24. Михальчук Л. Ю., Микитин М. О. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. №1. С. 30–34
25. Олійник О. В., Макогон В. В. Взаємозв'язок конкурентних переваг і економічні результати діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського нац.-аграр університет*. Серія: Економіка і управління. 2017. Випуск 4. С. 55 (61).

26. Охріменко І. В. Методичні підходи до організації внутрішньогосподарських економічних відносин в сільськогосподарських підприємствах. Конкурентоспроможність національної економіки та освіти: пошук ефективних рішень: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції ; у 3-х т. Тернопіль : Крок, 2015. Т. 1. С. 67–70

27. Паламарчук І.В., Артюх Н.А. Управління ланцюгами поставок та використання логістична інфраструктура. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 60. С. 101–107.

28. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. – Дніпро: Пороги, 2020 – 240 с

29. Сахацький М.П., Запша Г.М. Маркетингове забезпечення м'ясопереробних суб'єктів господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №19. С.17–21.

30. Свиноус І.В., Лабунська О.В. Механізми формування ефективного продовольчого ринку в регіоні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2008. №2. С.65–68.

31. Скопенко Н. С. Сучасні проблеми та основні напрями подолання негативних тенденцій розвитку АПК України. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 197. С. 126–131.

32. Танасійчук О. М. Управління збутом і його взаємодія з іншими функціональними підрозділами підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2012. № 146. С. 132–139.

33. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/21.pdf

34. Тесленко К. Д. Управління збутом продукції підприємства на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: *Економічні науки*. № 48(1324) 2018. С. 36-41.

35. Томчак В.М. Забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Становлення ринкових відносин в Україні. 2012. № 11 (102). С. 73(76).
36. Ткачова А.В. Оцінка ефективності логістичної діяльності промислового підприємства: інтегральний підхід. *Прометей. Серія: Корпоративне й антикризове управління, менеджмент, маркетинг, управління людськими ресурсами*. 2016. №2 (35) С.156-161.
37. Трохимчук А .В. Маркетингова концепція збуту підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 6. Т. 3. С. 91–93.
38. Устік Т.В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія // Т. В. Устік. – Харків: «Стильна типографія», 2020. – 320 с.
39. Устік Т.В. Організаційно - функціональне забезпечення формування та реалізації маркетингових стратегій підприємств аграрного сектору економіки. Розвиток систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія / під ред . О.В.Мандич.- Харків: Видавництво «Стильна типографія», 2020. – С.217-238
40. Федоряк Р.М. Проблемні питання формування асортиментної політики підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій і дизайну. Серія : Економіка*. 2014. №4(13). С. 1-7.
41. Хрупович С.Є. Економічна оцінка та моделювання управління збутом система підприємств: монографія. Тернопіль: Вид-во ТНТУ, 2011. 160 с.
42. Череп А.В. Проблеми планування витрат на збут продукції. *Економіка. Фінанси. Право*.2015. № 8. С. 17-20.
43. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як одна із складових ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7(97). С. 175–183.

44. Шванський В. С. Особливості формування харчових ланцюгів. Науковий Вісник Херсонського державного університету, серія: Економічні науки, 2014. Вип.7(4). С. 14(17).
45. Швець Ю.О, Андрієнко А.О. Логістичні методи управління матеріальними запасами підприємства: сутність, роль та особливості впровадження. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 217-225.
46. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. *Науковий вісник національного університету біоресурсів і природокористування України. Економіка, аграрний менеджмент та бізнес*. 2015. № 154, ч. 2: С. 324–332.
47. Шконова О.М. Маркетингова товарна політика: Навч. Посібник. – К., 2013. – 157 с.
48. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. *Економічний аналіз*. 2014. №3. С. 96–102.
49. Bartlett Ch. A., Beamish P.W. , (2011) *Transnational Management*, McGraw Hill, New York, 434, 511-512
50. Boyko A A, Kukartsev V V, Lobkov K Y and Stupina A A 2018 Strategic planning toolset for reproduction of machine building engines and equipment *J. of Phys.: Conf. Ser.* 4 042006
51. Daft R. L., Armstrong A., (2015) *Organization Theory and Design*, NELSON Education, Toronto, 253.
52. Kotler Ph., Keller K. L., (2006), *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 56, 78
53. Philip Kotler, *Marketing Management* (New Jersey: Prentice-Hall, 1999), p 287.
54. Michel A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoiskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (Australia: SouthWestern, 2001), p. 168.

55. Michalski E., 2012, Marketing, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 451-453 Roy E. (2014), <http://www.tradeready.ca/2014/fittskills-refresher/six-steps-creating-clear-usefultrade-research-objectives/> (12.11.2014)

56. Porter M. Competition strategy and methods of analysis of industries and activities of competitors. Kyiv: Basics. 1997. 451 p

57. Stiglitz J. E., (2002), Globalization and Its Discontents, W. W. Norton, New York, 36 Zeithaml V. A, Bitter M. J., Gremler D. D., (2009), Services Marketing, McGraw Hill, Boston, 353.

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій підприємства

Автори	Класифікаційна ознака	Конкурентні стратегії
Конкурентні стратегії за А. де Літлом	Залежно від конкурентної позиції підприємства на ринку	Стратегії лідерів Стратегії підприємств із: а) сильною позицією б) сприятливою позицією в) задовільною позицією г) незадовільною позицією
Конкурентні стратегії за Ф.Котлером	Позиція підприємства на ринку	Стратегія ринкового лідера Стратегія челенджера Стратегія послідовника Стратегія нішера
Конкурентні стратегії за А.Ю. Юдановим	За поведінкою у бізнесі	Віолентна стратегія Патієнтна стратегія Комутативна стратегія Експлерентна стратегія
Конкурентні стратегії за М. Портером, А.А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом	За витратами	Стратегія оптимальних витрат: Стратегія лідерства за витратами Стратегії фокусування (на низьких витрат) Стратегії диференціації (широкої диференціації, сфокусованої диференціації)
Конкурентні стратегії М. Портера	За конкурентною перевагою	Стратегії цінового лідерства Стратегії диференціації Стратегії концентрації