

**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 ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМТВА**

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

Здобувач

Андрій КАДИРУС

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Лариса КУРБАЦЬКА

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 _____
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КАДИРУС АНДРІЮ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Формування та реалізація маркетингової стратегії аграрного підприємства

Науковий керівник: КУРБАЦЬКА ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 11.12.2023

3. Вихідні дані до роботи: статистична та бухгалтерська звітність С(Ф)Г Аліна за 2020-2022 роки, виробничі та маркетингові плани, нормативно-довідникова література, матеріали власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Огляд теоретично-методичних засад розробки маркетингової стратегії аграрного підприємства. 2. Діагностика сучасного стану стратегічного розвитку аграрного підприємства. 3. Формування і реалізація маркетингових стратегічних підходів розвитку аграрного підприємства. Висновки і пропозиції.

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

1. Визначення категорії «стратегія» підприємства. 2. Головні складові дефініції «маркетингова стратегія». 3. Порядок формування маркетингової стратегії аграрного підприємства. 4. Склад і структура грошових надходжень в С(Ф)Г Аліна. 5. Основні результативні економічні показники діяльності досліджуваного підприємства. 6. Склад та структура товарного портфелю С(Ф) Аліна. 7. Оцінка впливу чинників макросередовища на діяльність аграрного підприємства. 8. Характеристика мікро-оточення досліджуваного підприємства. 9. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства. 10. Узагальнююча матриця-SWOT С(Ф)Г Аліна. 11. Сучасні маркетингові інструменти, що забезпечують стратегічний розвиток підприємства. 12. Оцінювання критеріїв внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства за методом-SPACE. 13. Матриця SPACE і вектор стратегічного розвитку для С(Ф)Г Аліна. 14. Удосконалений алгоритм формування стратегії розвитку аграрного підприємства.

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	Розділ 1. Огляд теоретично-методичних засад розробки маркетингової стратегії аграрного підприємства	17.10.22 р. – 30.01.2023 р.	
2	Розділ 2. Діагностика сучасного стану стратегічного розвитку аграрного підприємства	31.01.2023 р.– 25.05.2023 р.	
3	Розділ 3. Формування і реалізація маркетингових стратегічних підходів розвитку аграрного підприємства	26.05.2023 р. – 30.10.2023 р.	
4	Висновки і пропозиції	31.10.2023 р. – 04.12.2023 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	04.12.2023 р.	

Здобувач _____
(підпис)

_____ Андрій КАДИРУС
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

_____ Лариса КУРБАЦЬКА
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: **Формування та реалізація маркетингової стратегії аграрного підприємства**

Кваліфікаційна робота містить: 92 с., 20 рис., 18 табл., 73 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процеси, які виникають при формуванні та реалізації маркетингової стратегії аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення, наукові праці провідних вчених, методичні обґрунтування та алгоритми, а також практичні навички аграрних підприємств з формування та реалізації маркетингової стратегії.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретично-методичних аспектів формування і реалізації маркетингової стратегії аграрного підприємства та розробка заходів направлених на її удосконалення.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрактно-логічний метод, монографічний, статистичні методи та прикладні методи стратегічного аналізу.

Розкрито сутність та поняття маркетингової стратегії підприємства та розглянуто основні її види. Охарактеризовано основні етапи формування маркетингової стратегії аграрного підприємства. Проведено оцінку розмірів фермерського господарства та проаналізовано основні економічні показники його діяльності. Визначено вплив факторів мікро- та макросередовища на діяльність підприємства. Розроблені заходи направлені на удосконалення процесу формування і реалізації маркетингової стратегії для С(Ф)Г Аліна.

Результати досліджень проведені в кваліфікаційній роботі мають практичне значення та будуть впроваджені в діяльність С(Ф)Г Аліна Дніпровського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ВНУТРІШНЄ І ЗОВНІШНЄ СРЕДОВИЩА, PEST-АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ.

KEY WORDS

FARMING, MARKETING STRATEGY, INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT, PEST ANALYSIS, SWOT ANALYSIS.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Стратегія підприємства як чинник його успішного функціонування на ринку	10
1.2. Види маркетингових стратегій та процес їх формування	18
1.3. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств	30
Висновки до першого розділу	37
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	38
2.1. Характеристика стану економіки підприємства та його стратегічного розвитку	38
2.2. Оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства	48
Висновки до другого розділу	55
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1. PEST-аналіз та SWOT-аналіз, як стратегічні інструменти розробки і реалізації маркетингової стратегії аграрного підприємства	57
3.2. Обґрунтування та вибір оптимальної маркетингової стратегії розвитку підприємства на основі методу SPASE	70
Висновки до третього розділу	78
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний бізнесова діяльність підприємств характеризується високим ступенем конкуренції на ринку, що спонукає їх постійно займатись пошуком шляхів для підвищення рівня конкурентоздатності. Крім того, агропромисловий комплекс, будучи однією із головних складових частин вітчизняної економіки, залежить від інших галузей економіки, що негативно впливає на функціонування та розвиток аграрного сектору нашої країни. Вирішення перерахованих вище проблем залежить від того, в якій послідовності аграрні підприємства будуть розробляти та реалізувати свої маркетингові стратегії, які дозволять забезпечити їм конкурентні переваги на ринку.

Стратегія маркетингу – це план досягнення цілей підприємства шляхом розуміння потреб клієнтів і досягнення ним конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Вона охоплює всі дії: від визначення клієнтів підприємства до вибору каналів, які компанія використовує для реалізації своїх товарів. Маркетингова стратегія повинна визначати не лише певний напрям розвитку маркетингової діяльності підприємства, а й всього його бізнесу. Оскільки, стан ринку знаходиться під впливом постійних змін, підприємство змушене вчасно відстежувати ці зміни, і відповідно з цим вносити корективи в стратегічний маркетинговий план.

Вдало сформована маркетингова стратегія дозволяє виявити сильні сторони та можливості суб'єкта господарювання, виробляти тільки ті товари, які забезпечать йому максимальний прибуток, визначити стратегічних партнерів, з якими компанія співпрацює, обирати маркетингові інструменти, які найбільш ефективно допоможуть просувати продукцію до споживача, а також допомагає компанії підтримувати синхронізацію з клієнтською базою. Наявність чіткого маркетингового плану є важливою умовою успіху будь-якого бізнесу. Без чітко сформованої маркетингової стратегії, підприємство не

можливо досягти бажаних результатів у довгостроковому періоді та заощадити бюджет.

Провідні вчені, науковці та практики як І. Ансофф, М. Портер, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, О. Єранкін, Н. Куденко, Я. Ларіна, М. Макдональд, Г. Мінцберг, А. Павленко, І. Решетникова, А. Старостіна та ін. внесли значний внесок у розвиток теоретично-методичних та практичних аспектів стратегічного маркетингу. Особливості та проблеми формування маркетингових стратегій розглядалися такими науковцями: В. Андрійчуком, П. Борщевським, В. Гавриш, Н. Олійник, С. Писаренко, П. Прохорчук, Саблуком, В. Юрчишиним та ін. Проте, ряд питань, пов'язаних з формуванням маркетингової стратегії в аграрних підприємствах залишаються на сьогодні ще не достатньо висвітленими і розкритими. Це і зумовило вибір теми нашого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретично-методичних аспектів формування і реалізації маркетингової стратегії аграрного підприємства та розробка заходів направлених на її удосконалення в С(Ф)Г Аліна Дніпровського району Дніпропетровської області.

Для реалізації даної мети були поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність і зміст дефініції «стратегія»;
- охарактеризувати види маркетингової стратегії та описати процес формування її на підприємстві;
- розкрити зміст методичних підходів до формування маркетингової стратегії аграрних підприємств;
- оцінити розміри підприємства та проаналізувати основні економічні результати бізнесу фермерського господарства;
- дослідити сучасний стан стратегічного розвитку фермерського господарства;
- запропонувати напрями удосконалення процесу формування і реалізації маркетингових стратегій аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси, які виникають при формуванні та реалізації маркетингової стратегії аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення, наукові праці провідних вчених, методичні обґрунтування та алгоритми, а також практичні навички провідних вітчизняних підприємств з формування та реалізації маркетингових стратегій.

Інформаційними джерелам дослідження є наукові праці провідних вчених та практиків з питань формування і реалізації маркетингової стратегії аграрного підприємства, електронні ресурси, дані статистичної та бухгалтерської звітності С(Ф)Г Аліна, нормативно-довідникова література, матеріали власних маркетингових досліджень.

Методи дослідження: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретично-методичних засад і розробка практичних рекомендацій); теоретичного пошуку та абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення понять та розкриття змісту маркетингової стратегії та формулювання висновків); монографічний; статистико-економічний (аналіз рядів динаміки та їх аналітичне вирівнювання, відносні величини, графічний метод); методи стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SPACE-аналіз та SWOT-аналіз, матриця БКГ).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження: полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних засад та розробці практичних рекомендацій, щодо удосконалення формування та реалізації маркетингової стратегії аграрного підприємства, а саме:

удосконалено:

– сутність поняття «маркетингова стратегія», яке на відміну існуючих можна визначити як таку складову стратегічного менеджменту, при правильному формуванні і успішній реалізації якої, підприємство може досягти поставлених цілей, завдяки раціональному використанню ресурсного потенціалу, вчасному оцінюванні своїх сильних та слабких сторін та аналізі впливу загроз з боку зовнішнього середовища, врахуванні інтересів всіх

учасників ринку, з метою досягнення конкурентних переваг та підвищення своєї конкурентоспроможності.

набуло подальшого розвитку:

- удосконалено алгоритм розробки маркетингової стратегії фермерського господарства, який базуються на застосуванні стратегічного бачення та моніторингу на етапі розробки маркетингової стратегії, що дозволить більш чітко сформулювати стратегічні цілі та обрати способи та засоби їх досягнення, а також визначити напрями розвитку підприємства;
- розроблено заходи, що забезпечать швидку адаптацію С(Ф)Г «Аліна» до постійних змін зовнішнього бізнес-середовища у довгостроковій перспективі.

Результати досліджень проведені в кваліфікаційній роботі мають практичне значення та будуть впроваджені в діяльність С(Ф)Г Аліна Дніпровського району Дніпропетровської області.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати наукового дослідження, проведених у межах теми кваліфікаційної роботи, були обговорені на X Ювілейній Всеукраїнській інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (25-26 жовтня 2022 року), II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 05-06 жовтня вересня 2023 року), та XI Всеукраїнській інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (25-26 вересня 2023 року), також за результатами досліджень опубліковано у співавторстві наукову працю в фаховому виданні категорії В (листопад, 2023 р.)

Результати досліджень. Висновки та рекомендації з розробки та впровадження маркетингової стратегії аграрного підприємства, які представлені в кваліфікаційній роботі, будуть застосовуватися при розробці маркетингової стратегії С(Ф)Г Аліна Дніпровського району Дніпропетровської області.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 92 сторінки друкованого тексту, 20 рисунків, 18 таблиць, список використаних джерел містить 73 найменування.

РОЗДІЛ 1

ОГЛЯД ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія підприємства як чинник його успішного функціонування на ринку

Сучасне ринкове середовище формує нові вимоги до вітчизняних підприємств, які обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та підвищеною увагою споживачів до якості товарів, але й необхідністю вчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Успіх підприємства залежить від наявної стратегії, яку вона використовує в своїй діяльності. Для ефективного господарювання підприємства, досить актуальним є питання розробка стратегічного плану. Про це висловився один із американських вчених І. Ансофф, який зазначив, що «компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, а в компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [1].

Науковий напрям, що досліджує теоретичні засади сутності стратегічного маркетингу та питання, пов'язані з формування стратегій маркетингу, представлений низкою наукових праць провідних науковців і практиків, зокрема таких, як І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, Л.В. Балабанова, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Н.В. Куденко, А.Ф. Павленко, О. Свіжак, А.А. Старостіна, Б. Мізюк та багато інших. В економічній літературі на сьогодні відсутня єдина точка зору щодо трактування дефініції «стратегія», що підтверджує багатогранність і неоднозначність трактування цієї категорії.

Висловлювання сучасних науковців щодо категорії «стратегія» в загальному її формулюванні сходяться, хоча при окресленні окремих її складових мають різні точки зору. Стратегію підприємства вважають однією з

основних дефініцій у стратегічному менеджменті. Вчені розкривають зміст терміну «стратегія» по різному.

Стратегія є головною категорією сучасної епохи, яке прийшло на зміну попереднім управлінським видам діяльності, таким як «адміністрування» або «планування». Значення терміну «стратегія» виникло у військовій сфері і походить від слова *strategos*, що в перекладі з грецької означає загальний. З плином часу його значення змінювалося, застосовуючись до інших видів людської діяльності та, зокрема, до бізнес-стратегій.

Дослівно, термін «стратегія» перекладається як «вміння генерала», англійського слова «*general*», що в перекладі означає «воєначальник».

Стратегія - це світогляд, яким повинна керуватися компанія, що її розробила. З цієї точки зору, стратегія це:

- головна частина менеджменту, що дає можливість усвідомити підприємству як воно повинно діяти в майбутньому;
- процес мислення персоналу підприємства, який потребує професійної підготовки, навичок і вмінь;
- відтворювана значущість, за допомогою якої можна досягти найкращих економічних результатів усіма працівниками підприємства.

Дефініція «стратегія» згадуються ще у військовому управлінні, яке охоплює теоретичні питання та практичні навички підготовки до війни, її планування, ведення та закономірності. Під час обговорення «воєнного» походження стратегії науковці посилаються на її трактування як послідовний план дій для досягнення поставлених цілей.

У вітчизняній економіці визначення терміну «стратегія» у 1962 році вперше запроваджено А. Чендлером. Науковець запропонував цю категорію як встановлення основних довгострокових цілей та завдань бізнесу, розробку процесу та виділення ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей [61, с. 25].

Вчені С. Крістенс та К. Ендрюс (початок 1960-х рр.) також є основоположниками у дослідженнях категорії «стратегія». Вони пропонують

розглядати стратегію, як задум, що поєднує функціональні напрямки підприємства з факторами мікро- та макро- середовища. Акцент робиться на взаємозв'язку з тими можливостями підприємства, що відрізняють його від інших інституційних одиниць відповідно до вимог ринку.

Портер М. вважав, що дана категорія визначається як позиціонування підприємства щодо галузевого оточення [69]. Особливість цього підходу полягає в тому, «що при трактуванні поняття стратегія наголошується на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають вирішення проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності у певному середовищі» [28].

Ансофф І. вважає, що стратегія це «набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності» [1].

Мінцберг Г. розкриває зміст стратегії, як «напрямок, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто певна послідовність дій у часі» [33, 34].

Томпсон А. відзначає, що «стратегія – це специфічний план управління підприємством, спрямований на досягнення встановлених цілей, зміцнення його позицій, задоволення потреб» [43].

Заслуговують на увагу трактування, представлені М.М. Мартиненко та І.А. Ігнатієвою, на думку яких стратегія – це «...набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву компанії провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей» [53].

На думку Котляра Ф. маркетингова стратегія – це «маркетингова логіка, відповідно до якої бізнес-одиниця здійснює маркетингову діяльність». Маркетингова стратегія повинна бути орієнтована на цільових клієнтів. Компанія обирає ринок, ділить його на сегменти, відбирає найбільш ефективні і консолідує свої сили в них. Підприємство створює 4P, використовуючи наявні в його розпорядженні інструменти: продукт, ціну, розподіл, підтримку продажів. Щоб створити найкращу маркетингову суміш, підприємство

повинне систематично здійснювати моніторинг навколишнього середовища та вміти пристосування до нього.

Стратегія – це «довгостроковий напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Стратегія дозволяє визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство» [7].

Стратегія – це «план поведінки підприємства, що включає формування місії, довгострокових цілей, правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання ресурсів, сильних сторін і можливостей та захист від загроз зовнішнього оточення» [18].

За Чіавенато [62], стратегія має чотири фундаментальні елементи, які разом складають одне ціле – місія, бачення, цінності та глобальні цілі (рисунок 1.1).

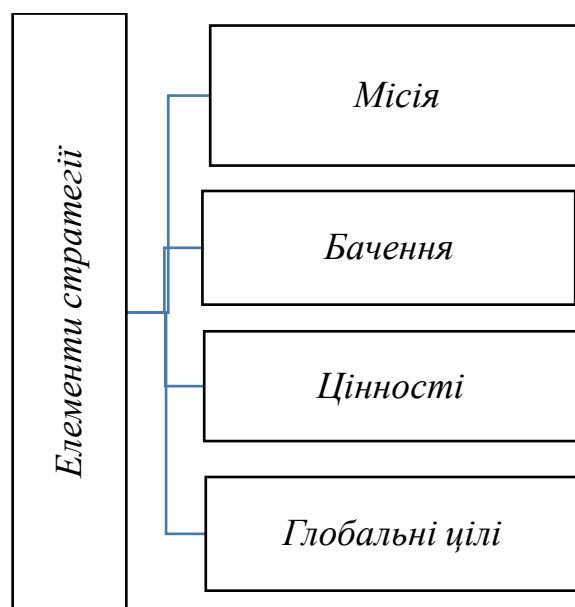


Рис. 1.1. Фундаментальні елементи стратегії

Місія – це відповідь на питання, для чого потрібне підприємство. Визначається бізнес, яким буде займатися підприємство, потреби, які задовольняються його продуктами та послугами, ринок, на якому підприємство розвивається, а також його корпоративний імідж.

Бачення – це відповідь на питання, яким ми хочемо бачити підприємство на перспективу. Мета бачення полягає в тому, щоб направляти, контролювати та заохочувати підприємство в напрямку досягнення бажаного стану в майбутньому.

Цінності визначають набір принципів, переконань і правил, які регулюють стратегічним управління підприємством.

Глобальні цілі вказують на результати, яких прагне підприємство досягти за певний період часу. Ці елементи складають інституційну філософію та підтримку організаційної культури підприємства [22]. Основна мета визначення корпоративних цінностей полягає в тому, щоб мати орієнтир, який надихає та регулює життєдіяльність підприємства.

Для більш повного і глибокого аналізу та інтерпретації терміну «стратегія», необхідно упорядкувати розкриття його змісту різними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Погляди вчених на визначення категорії «стратегія»

Автор	Характеристика змісту терміну «стратегія»
Ансоф І.	«Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності»
Балабанова Л.В.	«Основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей»
Гаркавенко С.С.	«Це докладний і всебічний план досягнення маркетингових цілей»
Довбня С.Б., [11]	«Встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг»
М. Портер [39]	«Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання 5 сил конкуренції і, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень підприємства»

Продовження табл. 1.1

Гудзинський О.Д. [8, с. 210]	«Форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей»
Ігнат'єва І.А. [13, с. 217]	«Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації»
Клівець П.Г. [21, с. 8]	«Модель дій підприємства, направлена на досягнення компанією поставлених цілей шляхом ефективного розподілу та використанню ресурсного потенціалу»
Куденко Н.В. [29, с. 11]	«Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми»
Ramanauskienė, J. [70]	«Логічний засіб, за допомогою якого підприємство прагне вирішити маркетингові проблеми. Вона складається з окремих цільових ринків, позиціонування продукту, маркетингового комплексу між витратами та маркетинговими стратегіями»
Чандлер А. [61, с. 15-16]	«Визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення»

Аналізуючи вище наведені трактування терміну «стратегія» ми можемо запропонувати власне його визначення: стратегія – це така складова стратегічного менеджменту, при правильному формуванні і успішній реалізації якої, підприємство може досягти поставлених цілей, завдяки раціональному використанню ресурсного потенціалу, вчасному оцінюванні своїх сильних та слабких сторін та оцінюванні загроз з боку макросередовища, врахуванні інтересів всіх учасників ринку, з метою досягнення конкурентних переваг та підвищення конкурентоздатності.

Стратегію можна представити як світогляд, яким повинна керуватися компанія, що її розробила. З цієї точки зору, стратегія це (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Визначення категорії «стратегія підприємства»

Сучасні наукові погляди вчених зосереджуються на таких поняттях як «стратегія з маркетингу», «стратегічний маркетинг», «маркетингова стратегія», зміст яких досить близький за значенням.

Одним із найважливіших аспектів розвитку бізнесової діяльності підприємства є маркетингова стратегія. Маючи ефективний маркетинговий план, компанія може визначити свої потенційно нові можливості для зростання, досконало вивчити своїх клієнтів та залучити нових, а також обрати найбільш вигідні напрями діяльності.

Маркетингова стратегія – «це комплексний план, розроблений спеціально для досягнення маркетингових цілей підприємства» [14]. Вона забезпечує послідовність досягнення цих цілей. Маркетингова стратегія розробляється після детального маркетингового дослідження і допомагає підприємству зосередити свої дефіцитні ресурси на найкращих можливостях для збільшення обсягів продажів та отримання максимальних прибутків.

Маркетингова стратегія є сукупністю заходів та набором маркетингових інструментів з їх реалізації, що спрямовані на досягнення місії та реалізацію цілей компанії, а також на задоволення наявних потреб покупців.

Головні підходи, які розкривають поняття «маркетингової стратегії», представлено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Головні складові дефініції «маркетингова стратегія»

Стратегія виявляється як певна система визначених цілей, рішень та дій, що враховують пристосування підприємства до конкретних обставин. У кожній унікальній ситуації важливо формувати свою власну стратегію, яка буде враховувати основні аспекти, такі як ситуація, бізнес-середовище та внутрішні можливості підприємства.

Розроблена стратегія компанії складається з двох компонентів:

1. Виважених та цілеспрямованих дій, запланованих для досягнення визначених цілей.
2. Готовності реагувати на непередбачені обставини та конкуренцію, яка може постійно змінюватися.

Стратегія не обмежується лише планами, які менеджери розробляють заздалегідь. Оскільки реальні умови постійно змінюються, стратегія включає в себе також адаптацію до цих змін. Немає однієї універсальної стратегії, яка б підходила для всіх ринків і товарів. Ключовим завданням є вибір оптимальної стратегії для кожного конкретного ринку та продукту, яка відповідає маркетинговим цілям компанії.

1.2. Види маркетингових стратегій та процес їх формування

Маркетингова стратегія є однією з найважливіших складових стратегічного управління. Вона сприяє досягненню цілей компанії та отриманні оптимальних результатів у просуванні товарів і укріпленні позицій підприємства на ринку. Вдало розроблена стратегія дозволяє підприємству пристосовуватися до мінливих ринкових умов і визначити оптимальний стиль роботи, що враховує його цілі та можливості. Завдяки стратегії, компанія може ефективно реагувати на зміни, уникати можливих загроз з боку зовнішнього середовища та ефективніше працювати.

Існують різні класифікації маркетингових стратегій, які можна розділити на окремі категорії, а останні, своєю чергою, – на кілька видів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Різновиди маркетингових стратегій

Джерело: узагальнено за даними [52]

Глобальні стратегії маркетингу охоплюють підходи, спрямовані на розширення діяльності поза національними межами.

Інтернаціоналізація включає в себе ряд заходів для входу на міжнародні ринки та посилення позицій компаній на них, при цьому вона може бути витратною та ризикованою, але водночас сприяти відкриттю вигідних ринків та збільшення прибутків.

Стратегія диверсифікації передбачає розширення асортименту продукції чи послуг, включаючи горизонтальну (виведення нового продукту для вже існуючих споживачів), вертикальну (виведення нових товарів у ланцюжок виробництва попереднього продукту) та латеральну (відхід від стандартних напрямків діяльності для зайняття перспективної ніші) диверсифікацію.

Стратегія сегментування включає розділення найбільших споживачів на групи за певними критеріями та створення товарів, орієнтованих на окремі

сегменти. Сегментування можна робити за будь-якої маркетингової діяльності, навіть якщо вона не така глобальна, як створення стратегії.

Стратегія глобалізації забезпечує стандартизацію продукту з адаптацією до єдиної ринкової вимоги.

Стратегія кооперації направлена на взаємодію з іншими суб'єктами господарювання для отримання спільної вигоди, особливо актуальна при виході на міжнародні ринки.

Базові стратегії за Портером. Портер М. запропонував три базові конкурентні стратегії: лідерство з витрат, диференціації та фокусування [36].

Стратегія «Лідерство з витрат». Підприємство раціоналізує витрати там, де це можливо, щоб можна було знизити ціни на товар. Проте зниження витрат не обов'язково означає встановлення найнижчих цін на ринку.

Стратегія «Диференціації» – використовується, коли продукція підприємства відрізняється від продукції конкурентів вищою якістю, покращеним сервісом, технологічними перевагами, брендовістю тощо. Ця унікальність може призвести до лідерства на ринку, а ціна і витрати залишаються вторинними.

Стратегія «Фокусування» – спрямована на певний сегмент ринку з підвищення рівня лідерства в цій ніші.

Основні стратегії розвитку бізнесу включають стратегію стабілізації, виживання та зростання.

Для розвитку бізнесу можна вибрати стратегію стабілізації, виживання чи зростання. «Стратегія зростання спрямована на збільшення прибутку та завоювання сильної позиції шляхом реалізації наявних можливостей, поєднання з іншими об'єктами, активного просування на нові ринки» [25].

Підприємства, які прагнуть збільшити прибуток та отримати сильні позиції на ринку за рахунок можливостей реалізації, об'єднання з іншими суб'єктами господарювання, можуть використати стратегію зростання.

Стратегія інтенсивного зростання: Усі ресурси підприємства спрямовані на досягнення цілей, пов'язаних зі зміцненням позицій на ринку, розвитком

бізнесу та захопленням ринку. Ефективно працює за наявності на підприємстві невикористаних можливостей. Основними інструментами для реалізації даної стратегії є: розвиток та покращення товару завоювання ринку збуту, прагнення до лідерства.

Стратегія диверсифікованого зростання: Вибирається, якщо завоювати ринок з одним продуктом важко. Компанія створює нові товари, які можуть бути аналогічними або використовувати інноваційні технології.

Конкурентні стратегії маркетингу. Використовуючи ці стратегії, підприємство може зайняти одну із стратегічних позицій по відношенню до конкурентів – бути лідером або наступним після лідера, нішером чи челенджером.

Обираючи стратегію лідерства підприємство прагне бути попереду суперників: розширює сферу впливу, проводить агресивні маркетингові кампанії, впроваджує сучасні інноваційні технології в виробництво, збут чи просування.

Стратегія «наступний після лідера». «Підприємства, які обирають цю стратегію, намагаються повторювати поведінку компанії-лідера. Також вони намагаються виявити вразливі місця лідера та в чомусь його обігнати» [17].

Стратегія челленджера – ця стратегія спрямована на зміну ціни товару.

Стратегія нішера – працюючи в конкретному сегменті ринку, підприємства можуть обирати саме цю стратегію. Важливим завданням реалізації даної стратегії є пошук ринків, які не зайняті лідером. Треба оцінити вигоди від захоплення сегмента та виявити можливість розвитку на ньому.

Також маркетингові стратегії можуть бути наступальними, відступними та стратегії утримання [52].

Наступальна стратегія «характеризується активною позицією підприємства, агресивним маркетингом. Мета – завоювання та збільшення частки ринку, розширення сфери впливу» [62].

Стратегія утримання допомагає підприємству зберегти його поточний стан. «Використовується у тих випадках, коли підприємство має стійкий стан;

за неможливості перейти до наступальної стратегії; перед виконанням дій, пов'язаних із ризиком» [44].

Відступальна стратегія – використовується підприємством в тому випадку, коли не вистачає коштів для збереження його позицій на ринку чи в разі суттєвого погіршення бізнесу. Тоді підприємство вимушене знизити свою частку ринку, що може призвести до призупинення його діяльності.

Цінові стратегії маркетингу.

Цінова маркетингова стратегія представляє собою довгостроковий план компанії, орієнтований на встановлення цін на товари чи послуги. Існують три основні стратегії ціноутворення: «зняття вершків», стратегія низьких цін і нейтральна стратегія.

Стратегія «зняття вершків» – встановлення високої початкової ціни, яка значно вище собівартості товару, з поступовим її зниженням. Для успішного впровадження цієї стратегії необхідна наявність конкурентних переваг у компанії. Ця стратегія може бути використана, наприклад, для нових товарів, де ще немає аналогів на ринку, або для продуктів, які покупці обирають для підвищення свого іміджу.

Стратегія низьких цін – встановлення спочатку низьких цін з їх поступовим збільшенням. Приваблива ціна дозволяє привернути увагу великої цільової аудиторії. Важливими умовами для успішного впровадження цієї стратегії є висока цінова еластичність попиту на товар, непривабливість низької ціни для конкурентів та можливість зекономити на обсягах виробництва. Після завоювання довіри споживачів ціна на продукцію може зростати.

«Нейтральна стратегія» спрямована на тих, хто готовий купувати прийнятну якість за відповідну ціну. У випадку вибору цієї стратегії знижується роль ціни як інструменту управління ринком. Компанії обирають цей підхід, якщо інші стратегії не придатні до впровадження [28].

Більш повну систематизацію маркетингових стратегій за різними ознаками наводить Надь Н.М. (рис. 1.5).

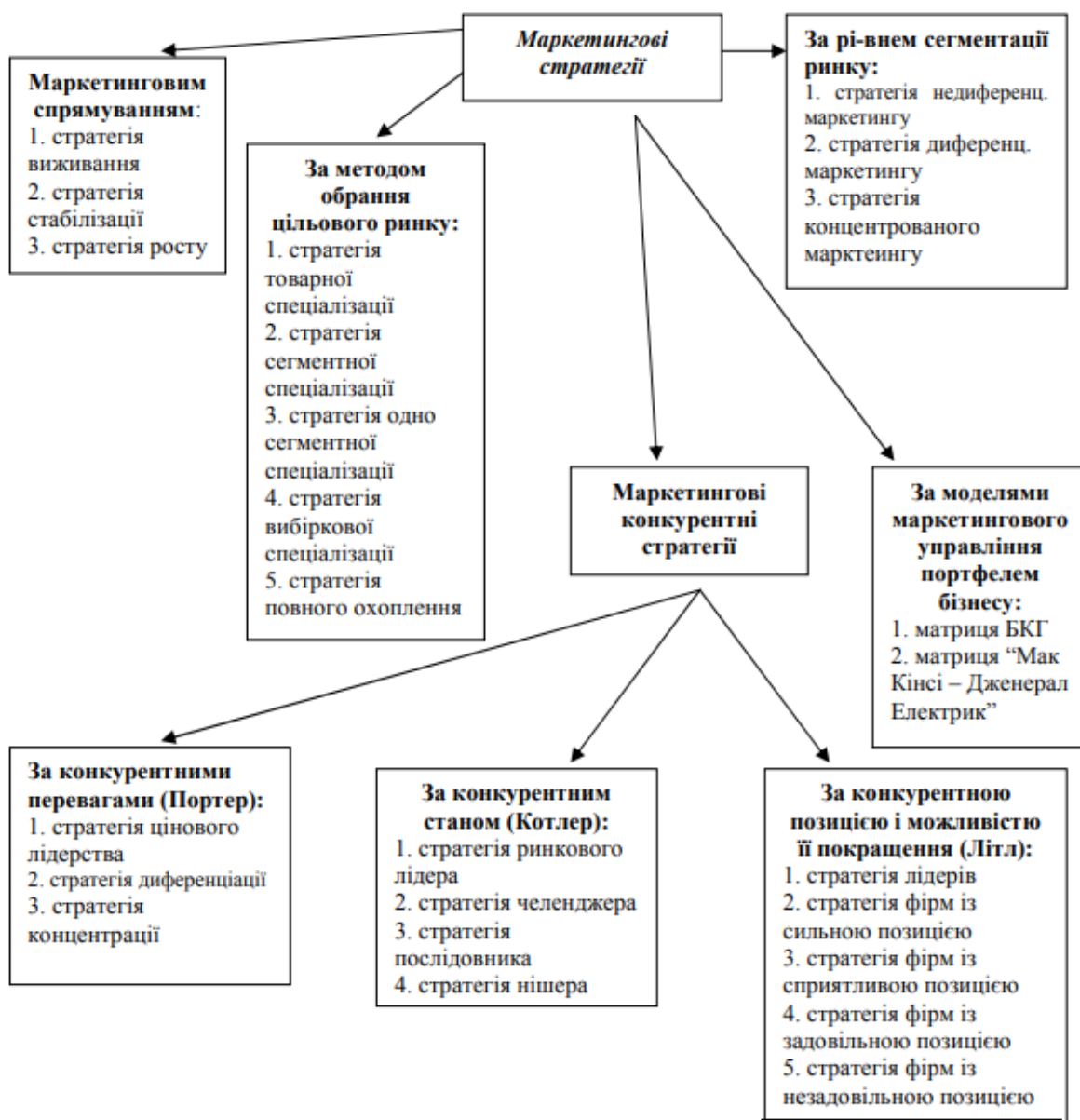


Рис. 1.5. Систематизація маркетингових стратегій за різними ознаками

Джерело: [36, с. 128]

При формуванні маркетингової стратегії підприємство повинно врахувати вхідні і вихідні її елементи (рис. 1.6).

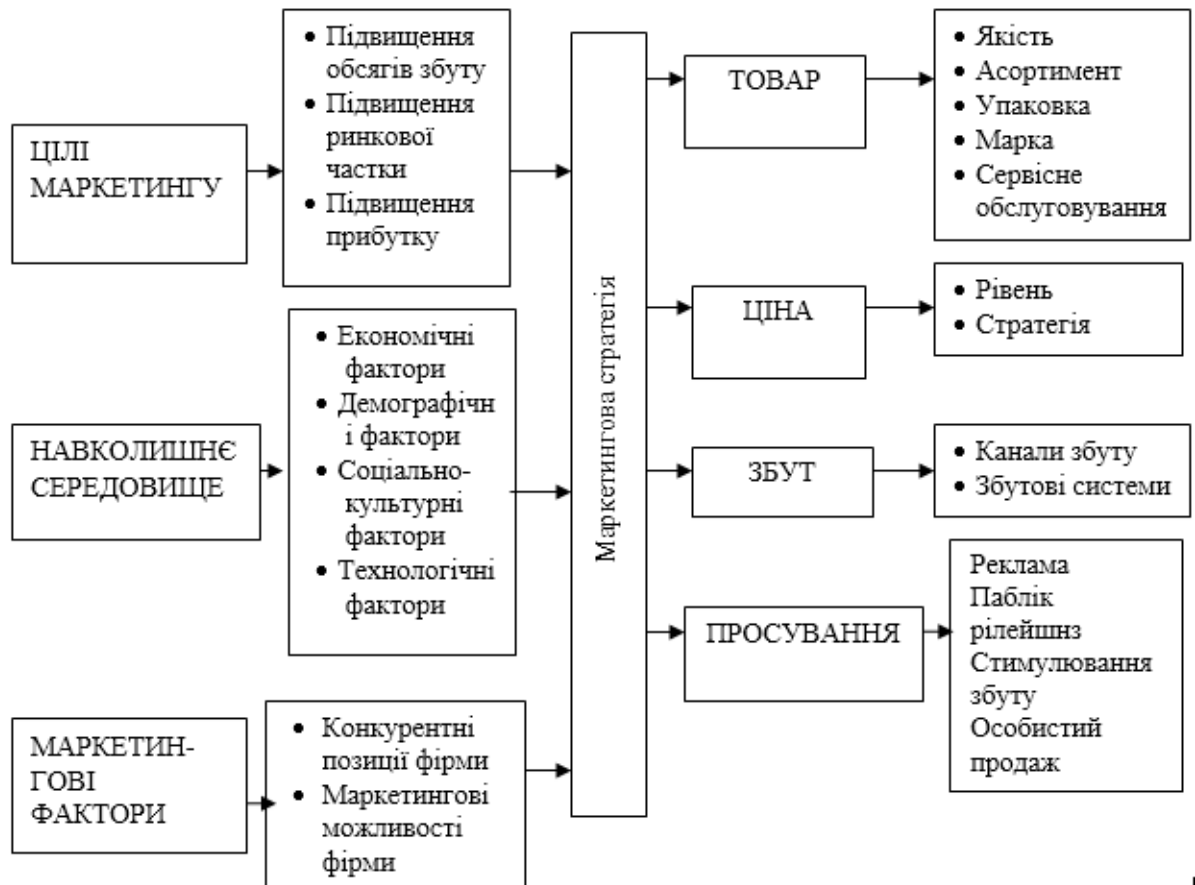


Рис. 1.6. Елементи маркетингової стратегії

Вхідні елементи – це ті чинники, вплив яких необхідно врахувати перед початком формування маркетингової стратегії підприємства. До них відносяться чинники маркетингового середовища і цілі підприємства.

Вихідні елементи маркетингової стратегії, натомість, включають стратегічні рішення щодо комплексу маркетингу «4Р». Їх головна мета – забезпечити відповідність маркетингових цілей компанії потребам та очікуванням клієнтів, а також використовувати конкурентні переваги.

При розробці маркетингової стратегії необхідно дотримуватись таких етапів (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Основні етапи процесу формування стратегії маркетингу

Етап	Характеристика
1. Обрання цільового ринку	<p>Підприємство обирає ринок, ділить його на сегменти, визначаючи найбільш життєздатні і зосереджує увагу на цих сегментах. Навіть якщо керівництво підприємства, невпевнене на кого йому варто орієнтуватися, необхідно розпочати зі збору первинної інформації щодо цільової аудиторії ринку.</p> <p>Не всі сегменти ринку є прибутковими. Є такі, які дають можливість підприємству отримати високий прибуток, а також сегменти, які мають великий потенціал, але існують високі бар'єри для входу на них. За результатами маркетингових досліджень можливих ринків збуту, обирається цільовий ринок, що характеризується мінімальними витратами на маркетинг. Саме цільова аудиторія визначає ринок, на якому буде функціонувати підприємство.</p>
2. Формування комплексу маркетингу	<p>Підприємство повинне використовувати маркетингову суміш «4Р» у відповідній комбінації. Формування комплексу маркетингу є важливою складовою маркетингової стратегії. Необхідно прийняти різні рішення, одержавши відповідь на такі питання:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Яке поєднання 4Р є найбільш прийнятним у певній ситуації? – Які канали збуту доступні та які з них слід використати? – Яку стратегію розвитку слід використовувати на цільовому ринку? – Якою має бути ціна? Який метод ціноутворення використано при встановленні ціни? – Важливість маркетингової стратегії?
3. Оцінка мікро- та макро-середовища підприємства	<p>Підприємство повинно провести глибокий аналіз сильних і слабких сторін, оцінити власні можливості та загрози. Це можна зробити, використавши такі методи стратегічного аналізу як PEST-аналіз, SWOT-аналіз та SNW-аналіз.</p>
4. Дослідження конкурентів	<p>Щоб досягти конкурентних переваг підприємство повинно визначити основних конкурентів і методи за допомогою яких буде здійснено оцінювання конкурентоспроможності підприємства ключові фактори успіху.</p> <p>Найбільш популярною моделлю яка дозволяє оцінити рівень конкуренції на ринку є модель п'яти сил М. Потрера. Вона використовується для визначення конкурентних сил, які впливають на бізнес у будь-якому конкретному середовищі. Цими п'ятьма силами є: загроза компаній з одного сегмента; загроза нових учасників у сегменті; загроза від продуктів-замінників; загроза від споживачів та загроза від постачальників.</p>
5. Оцінювання маркетингової стратегії.	<p>Оцінка маркетингової стратегії включає в себе аналіз ефективності та результативності заходів, спрямованих на досягнення мети підприємства на ринку (ефективність маркетингових заходів; оцінка співробітництва та відносин з клієнтами, постачальниками, посередниками; адаптація та корекція; аналіз витрат та прибутків)</p>
6. Реалізація стратегії та контроль	<p>На цьому етапі здійснюється оцінка результатів та постійне вдосконалення, а також аналіз результатів діяльності компанії після реалізації маркетингової стратегії та створення звітів</p>

Підприємства, яким не вдається розробити ефективну маркетингову стратегію, будуть стикатися з невдачами в веденні бізнесу та постійно вирішувати ряд проблем. Однак, навіть якщо підприємство розробить і реалізує маркетингову стратегію, це ще не означає, що воно буде мати

ринковий успіх. Тому, при розробці маркетингової стратегії необхідно враховувати вплив таких факторів:

1. Розуміння цільового ринку.

Кожна маркетингова стратегія повинна бути націлена на той цільовий ринок, який підприємство хоче охопити. Для кожного цільового сегмента повинна бути створена окрема маркетингова стратегія і зосереджена на клієнтах. Цільовий сегмент ринку – це «...група покупців, вибрана компанією для здійснення маркетингової діяльності, що якнайкраще відповідає можливостям даного підприємства й особливостям розвитку ринку» [23].

Керування поведінкою споживача – це один із інструментів успішних маркетингових стратегій. Підприємству потрібно розуміти свій цільовий ринок, щоб знати, як споживачі поведуться, чого вони бажають та які в них інтереси.

2. Виявлення факторів, які впливають на вибір маркетингової стратегії та оцінювання їх впливу. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є ключовим етапом при розробці стратегічних альтернатив в маркетингу та при прийнятті та впровадженні маркетингової стратегії [38]. Ці фактори мають важливе значення як для діяльності підприємства, так і для вибору маркетингової стратегії.

Зовнішні фактори включають в себе зміни в ринкових умовах, конкуренції, технологічному розвитку та економічних тенденціях (рис. 1.7).

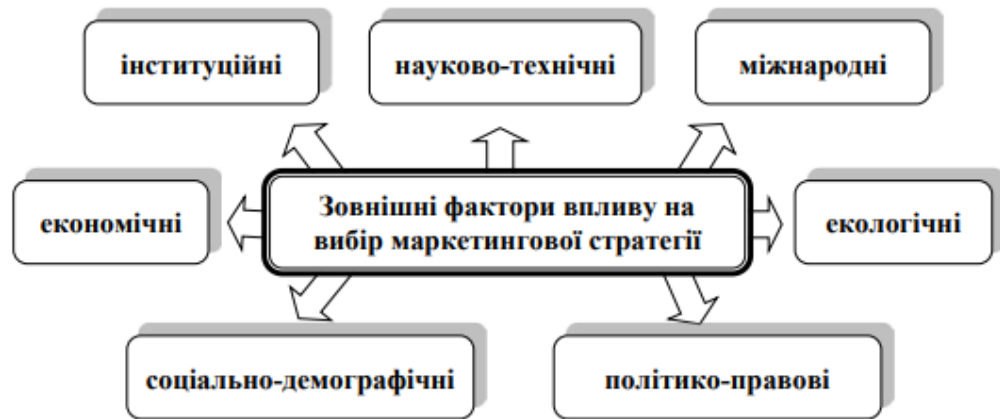


Рис. 1.7. Чинники зовнішнього впливу на розробку маркетингової стратегії підприємства

Внутрішні фактори охоплюють ресурси, персонал, операційні процеси, організаційну структуру та структуру управління підприємства. Оцінка впливу цих факторів допомагає визначити оптимальний вибір маркетингової стратегії, яка враховує сильні сторони та мінімізує вплив можливих негативних чинників (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Чинники внутрішнього впливу на розробку маркетингової стратегії підприємства

Такий аналіз є важливим етапом у плануванні та реалізації маркетингових стратегій, дозволяючи підприємству адаптуватися до змін у середовищі та підвищити ефективність свого бізнесу.

3. Орієнтація на клієнта. Маркетингова стратегія будь-якого бізнесу повинна орієнтуватися на клієнта. Ведення бізнесу підприємства повинно базуватися на задоволенні потреб своїх клієнтів, будь-які коригування маркетингових підходів повинні розглядати клієнта як центральний елемент стратегії, і будь-які вжиті дії повинні враховувати погляд клієнта на оцінку його продукції. Сегментування клієнтів може допомогти в розробці стратегії щодо збільшення частки ринку. Одним з підходів, щодо сегментації покупців, є класифікація клієнтів на основі сума їх витрат. Такий розподіл дозволить аналітику зрозуміти, які клієнти найбільше впливають на бізнес.

4. Передача цінності клієнтам компанії.

Найкращі маркетингові стратегії не працюватимуть, якщо не повідомити своїм клієнтам про цінність свого продукту чи послуги. Необхідно надати таку інформацію споживачам, яка, дозволить їм зрозуміти, що це саме той продукт, який в повній мірі задовольнить їх потреби. Якщо споживач може придбати подібний товар чи послугу у конкурента, необхідно повідомити, чим товар або послуга відрізняється – і є кращим – від конкурентів.

5. Перегляд маркетингових даних.

На сьогодні безкоштовний інструмент маркетингових даних Google Analytics, дозволяє стежити за клієнтами в мережі інтернет. Завдяки Google Analytics, можна відстежити, які веб-сторінки генерують найбільше кліків, як довго відвідувачі залишаються на сторінках, звідки приходять відвідувачі сайту та багато, багато іншого. Якщо споживач витрачає недостатньо часу, необхідного для перегляду даних, це може свідчити про неефективність розробленої маркетингової стратегії.

6. Зосередження на клієнтах.

Успішні компанії зосереджені на клієнтах, а не на нарощуванні прибутків. Маркетингова ідея поставити клієнтів вище прибутку, є

ефективною тоді компанія починає зосереджуватися на наданні цінностей клієнтам, встановленням з ними міцних привілейованих стосунків та формування їх лояльності. Визначення особистісних та психологічних факторів споживачів дозволить підприємству створити профілі покупців.

7. Ентузіазм, мотивація.

Ніколи не недооцінюйте силу ентузіазму та мотивації в будь-якому бізнесі. Якщо вас цікавить — чи не цікавить — проект, це відобразиться в кінцевому продукті. Незалежно від того, який товар компанія пропонує клієнтам, необхідно бути захопленим своєю компанією, своїм продуктом чи послугою та своєю маркетинговою стратегією. Бізнес — це довгострокова інвестиція, на початку якої потрібно знайти сильний мотиватор. Якщо у вас немає мотивації на початку, ви ніколи не зможете зберегти її в довгостроковій перспективі. Споживачі можуть відчувати, коли компанія не піклується про своїх клієнтів, і зрештою вони теж перестануть проявляти інтерес.

Якщо компанія втратила натхнення до свого бізнесу або до розробки маркетингової стратегії, необхідно змінити її таким чином, щоб відновити зацікавленість. Це може означати розширення товарного асортименту, модифікація товару або зміна способу взаємодії з клієнтами.

Споживчий і діловий ринки мають різні характеристики, за якими вони функціонують. Раніше велике значення надавалося розумінню клієнта та його бізнесу. Але в наш час технологій і глобалізації компанії не можуть дозволити собі ігнорувати конкуренцію.

На нашу думку, ефективна маркетингова стратегія, повинна бути спрямована на досягнення бажаних конкурентних переваг на ринку, включати стратегічні рішення не лише щодо вибору цільового ринку та формування маркетингового комплексу для забезпечення відповідної реакції цільової аудиторії. Важливо також ураховувати використання інструментів маркетингу відносин та внутрішнього маркетингу. Це пояснюється тим, що у сучасних умовах, коли товари та послуги стають стандартизованими, ефективність рекламних заходів зменшується, а витрати на прямий маркетинг зростають,

традиційні методи масового маркетингу втрачають свою ефективність. У такому контексті, акцент переміщується зі 4P на відносини з споживачами та іншими суб'єктами маркетингового середовища. Це визнається як ключовий елемент для отримання конкурентних переваг на ринку.

1.3. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств

«В системі ринкових економічних відносин сільське господарство поступово адаптується до підприємницького середовища через дію таких специфічних особливостей в галузях» [1]: як агробіологічні фактори, низька еластичність попиту, сезонність виробництва, що потребує пошуку ефективних інструментів гнучкої адаптації можливостей підприємства до вимог аграрного ринку.

Впровадження маркетингового підходу в практичну діяльність аграрних підприємств забезпечує більш швидку їх адаптацію до мінливого ринкового середовища, підвищення рівня конкурентоспроможності та їх сталий розвиток. Вчені Xie Yu., Chen Zh. провели аналіз особливостей формування маркетингової стратегії, і вони акцентують увагу на важливості використання творчого та інноваційного підходів у розробці маркетингових стратегій [71].

Дослідження науковця Chen Zh пов'язані з розробкою маркетингової стратегії саме для аграрних підприємств. Olipra J. аналізував стан поточної ситуації на аграрному ринку, а також вивчав вплив чинників макро- та мікро-середовища на функціонування аграрних підприємств.

Внутрішні чинники здійснюють суттєвий вплив на результативні показники маркетингової діяльності аграрного підприємства (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Заходи, що впливають на ведення ефективної маркетингової діяльності підприємства

Необхідність впровадження маркетингової діяльності в аграрних підприємствах проявляється в об'єднанні зусиль збуту сільськогосподарської продукції, задоволення потреб населення у продуктах харчування, а переробних підприємств – у сировині.

Особливості агромаркетингу насамперед пов'язані зі специфікою сільськогосподарського виробництва, яке характеризується різноманітністю продукції та ринку учасників, велика кількість організаційних форм управління, проблеми кадрового забезпечення. Особливості виробничо-збутової діяльності аграрних підприємствах представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості виробництва та збуту сільськогосподарської продукції в
агropідприємствах

Особливості сільськогосподарського виробництва	Особливості аграрного маркетингу
Залежність від природно-кліматичних умов та сезонність виробництва суттєво впливають на результативність виробництва	Продукція першої необхідності, яка задовольняє фізіологічні потреби споживачів, має невеликий термін зберігання і
Тривалість виробничого циклу велика і фінансові результати можна отримати лише на кінець року	Різниця в часі між виробництвом і споживанням. Коливання попиту та сезонні цінові коливання на продукцію
Високий рівень конкурентного середовища в галузі, особливо в межах конкретного географічного регіону, завдяки наявності великої кількості аграрних підприємств, які виробляють аналогічну продукцію	Різноманітність форм власності, асортименту та учасників ринку. Можливість диверсифікації сільськогосподарської продукції обмежена.
Циклічність виробництва	Низький рівень маркетингових знань і практичних навичок; відсутність чіткої, економічно обґрунтованої системи маркетингу; відсутність стратегічного планування
Земля є основним засобом сільськогосподарського виробництва	Недосконалість інформаційного забезпечення: недостатній та нерівномірний розвиток ринкової інформації призводить до того, що посередники можуть легко наживатися на виробниках сільськогосподарської продукції
Взаємозв'язок аграрних галузей	Висока чутливість до ринкових змін: попит на сільськогосподарську продукцію та продукти харчування не є гнучким за ціною та доходом.
Різноманітність виробленої продукції, її цілеспрямованість, актуальність та для кінцевого споживача	Відсутність централізованого стимулювання: потреба аграрних товаровиробників у державній підтримці та координації їхніх дій

В аграрному бізнесі існують дві філософії – маркетингова та виробничо-маркетингова, які принципово різняться між орієнтацією сільськогосподарських підприємств. Загалом маркетинговий відділ відіграє дуже важливу роль у діяльності сільськогосподарського підприємства і має виконувати два основних завдання, які на великих підприємствах покладаються окремо на відділ маркетингу та відділ маркетингу [37]:

1) дослідження ринку, тобто виявлення тих товарів, які потрібні на ринку, виробляються і продаються конкурентами, а також формування замовлень на виробництво або подання до відділу закупівель пропозицій щодо придбання відповідної продукції;

2) просування, тобто представлення покупцям продукції, що випускається підприємством і заохочення їх до купівлі.

Основними функціями відділу маркетингу аграрного підприємства є:

– розробка виробничо-збутової стратегії продукції, що випускається на підприємстві, зокрема: аналіз інформації та розвиток ринку і прогнозування обсягів збуту;

– визначення ключових споживачів;

– формування і реалізація маркетингових стратегій;

– аналіз галузевого ринку;

– розробка рекомендацій щодо проведеного маркетингового аналізу;

– оцінка роботи посередників;

– координація діяльності усіх підрозділів підприємства

– розширення системи каналів збуту.

– регулярне надання рекомендацій щодо просування товару на ринку; створення;

– ведення бази даних про споживачів продукції;

– організація та участь у виставках; організація рекламної діяльності; розробка системи заохочення клієнтів.

Стратегія маркетингу аграрного підприємства визначається як сукупність напрямків його діяльності на ринку та прийняття рішень, що орієнтовані на реалізацію базової стратегії підприємства. Важливо визначити, що маркетинг є ефективним інструментом для успішного розвитку аграрних підприємств.

У контексті цього, розробка маркетингової стратегії підприємства є процесом створення та практичної реалізації загальної програми дій підприємства. Для успішного функціонування аграрних підприємств в сучасних умовах ринку необхідно високоефективне управління та готовність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Міжнародний досвід підтверджує, що найбільший успіх досягається за допомогою розробки та впровадження маркетингової стратегії. Схему розробки цієї стратегії можна знайти на рисунку 1.10.

Покращення функціонування аграрних підприємств стає можливим завдяки завершенню повного циклу господарської діяльності. Цей цикл включає процес економічно вигідного збуту сільськогосподарської продукції на ринку. З урахуванням зміни методів господарювання та формування нових стратегій аграрних підприємств починається пошук ефективних маркетингових механізмів в системах управління підприємством.

Згідно з висловленням [24], «Маркетингова стратегія є ключовою функціональною стратегією для ефективного функціонування підприємства, оскільки вона націлена на обґрунтування цілей та завдань з урахуванням конкуренції та споживчого попиту».

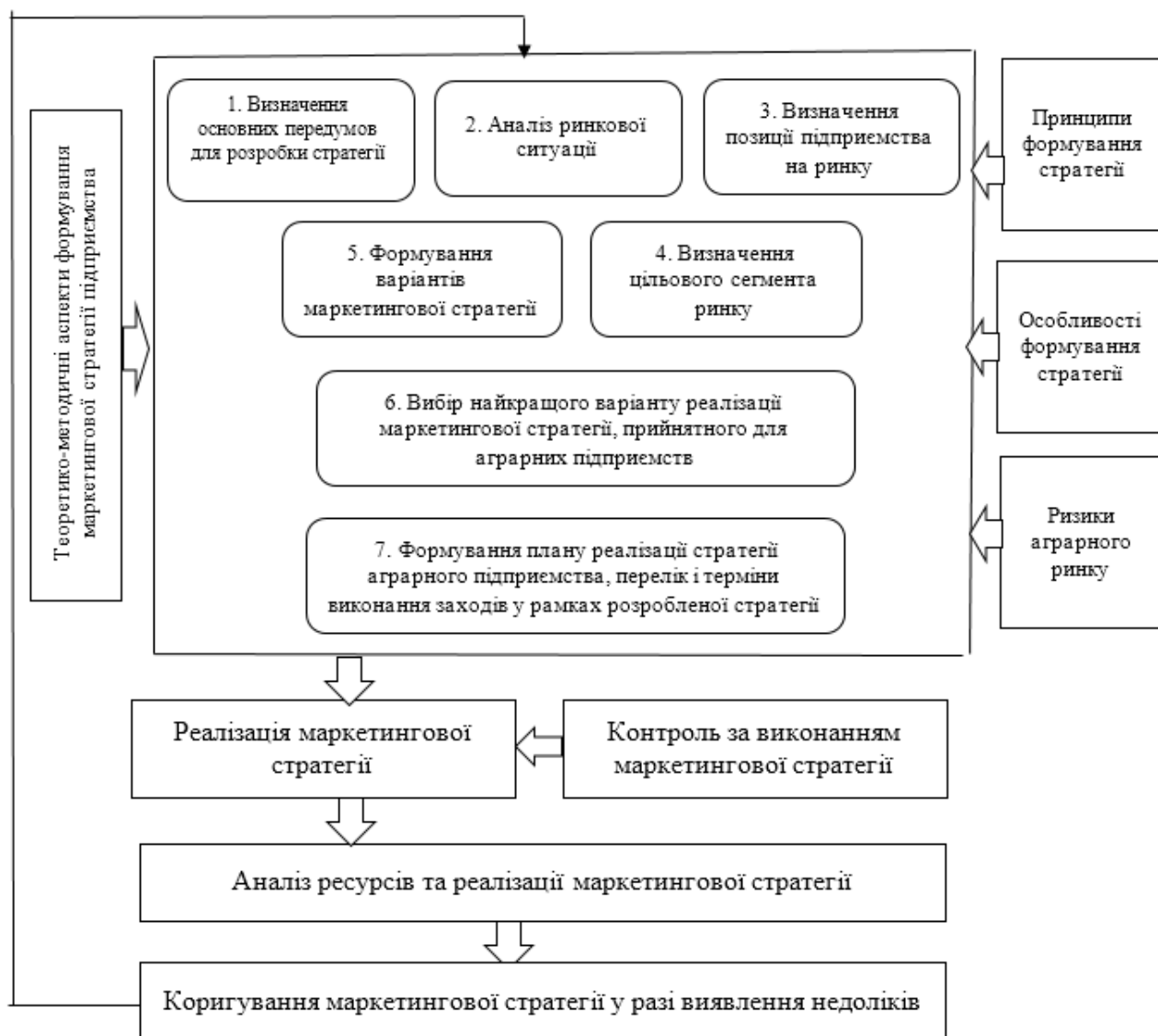


Рис. 1.10. Порядок формування маркетингової стратегії аграрних підприємств

Принципи розробки маркетингової стратегії мають відмінності від принципів формування загальної стратегії розвитку підприємства і впливають із самої суті маркетингу (табл. 1.4). В умовах сьогодення формування і реалізацію маркетингової стратегії аграрного підприємства можна вважати основою їх стратегічного розвитку.

Таблиця 1.4

Принципи формування стратегії маркетингу сільськогосподарських підприємств

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованість	Формування бачення, місії, стратегічних цілей. Діяльність аграрного підприємства повинна бути направлена на задоволення потреб споживачів та підвищення ефективності його виробничої, збутової, маркетингової діяльності.
Концентрація зусиль	Концентрація виробничих, фінансових, збутових зусиль підприємства на стратегічних напрямках маркетингової діяльності
Орієнтація на довгостроковий результат	Прогнозування, розробка інноваційних продуктів, впровадження інновацій для отримання очікуваного результату в майбутньому
Синергічний ефект	Зв'язок між маркетинговою стратегією і тактикою, що передбачає потребу в цілеспрямованому і активному стимулюючому впливові на ринковий попит і комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії
Гнучкість	Коригування товарної стратегії компанії на якісні та кількісні зміни попиту, використання гнучкого ціноутворення у відповідь на зміни ринку; вибір оптимальних форм і різних елементів маркетингових комунікацій; Залучення персоналу до активної участі в розробці маркетингової стратегії

Кожне аграрне підприємство має визначити свій цільовий сегмент із потребами споживачів, що можливо лише за умови використання маркетингових інструментів; сучасне зовнішнє бізнес-середовище є досить динамічним та мінливим, що може надати аграрним підприємствам додаткові ринкові можливості або, навпаки, загрожувати їх бізнесу.

Постійний моніторинг ситуації на ринку дає можливість підприємствам своєчасно виявляти та використовувати власні можливості, уникаючи ринкових загроз. Саме ця складова, є основою методичного інструментарію при формуванні і реалізації маркетингової стратегії. Високий рівень

конкуренції, який ми можемо спостерігати на товарних і регіональних ринках, вимагає від аграрних підприємств адекватної поведінки, яка дозволить їм отримати конкурентні переваги на ринку.

Висновки до першого розділу

1. Аналізуючи праці науковців щодо розкриття змісту дефініції «стратегія» нами було запропоноване власне його трактування: стратегія – це така складова стратегічного менеджменту, при правильному формуванні і успішній реалізації якої, підприємство може досягти поставлених цілей, завдяки раціональному використанню ресурсного потенціалу, вчасному оцінюванню своїх сильних та слабких сторін та аналізу впливу загроз з боку зовнішнього середовища, врахуванню інтересів всіх учасників ринку, з метою досягнення конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності.

2. Встановлено, що стратегія не обмежується лише довгостроковими планами, які менеджери розробляють заздалегідь. Оскільки маркетингове середовище є мінливим і динамічним, стратегія повинна включати в себе адаптацію до цих змін. Немає єдиної універсальної стратегії, яка б використовувалась усіма підприємствами. Ключовим завданням кожного підприємства є вибір такої оптимальної стратегії яка б відповідала маркетинговим цілям компанії та була адаптована для кожного конкретного ринку та товару.

3. Визначено, що впровадження маркетингового підходу в практичну діяльність аграрних підприємств та розробка і реалізація ефективних маркетингових стратегій забезпечить більш швидку їх адаптацію до мінливого ринкового середовища, підвищення рівня конкурентоспроможності та сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика стану економіки підприємства та його стратегічного розвитку

Досліджування проводились в селянському (фермерському) господарстві Аліна, яке розташоване в с. Новомиколаївка Дніпровського району Дніпропетровської області. Це господарство було створено у 2001 році як організація, в якій рішення власників та керівників базуються на родинних зв'язках. Підприємство здійснює діяльність в галузі агровиробництва й займається продажем сільськогосподарської продукції.

Діяльність фермерського господарства постійно знаходиться під впливом 3-х груп чинників: місце розташування, природно-кліматичні умови та організаційно економічні. Розглянемо, як впливає кожен із цих чинників на діяльність фермерського господарства.

Центральна садиба фермерського господарства має досить вигідне розташування. Відстань від районного центру складає – 5 км, а від обласного – 18 км. Мережа доріг загального користування з твердим покриттям, що проходить поряд з фермерським господарством, забезпечує вигідне сполучення його виробничих підрозділів з пунктами збуту та пунктами переробки продукції рослинництва.

В зоні розміщення досліджуваного підприємства склалися досить сприятливі природно-кліматичні умови. Так, за останні десять років середньорічна температура повітря на території підприємства складає +8,0 °С. Найнижча температура спостерігається в січні – мінус 9,6 °С, а найвища простежується в липні +35,7 °С. Відносна вологість повітря взимку коливається від 65 до 75%, а навесні 60 – 65%, влітку – 50 – 55%, а восени –

72– 85%.

За даними Дніпровської метеостанції в 2022 році період з температурою повітря вище 10⁰С склав 175 – 185 днів. Тривалість днів зі сніговим покривом складає в середньому – 20 – 25, а його середня висота 10 – 12 см. Особливістю зимового періоду є нестійкість снігового покриву, часте потепління змінюється мінусовими температурами із вітрами. Весняний період відрізняється швидким наростанням температури, що впливає на строки сівби і скорочує їх. Для весни характерні сильні та сухі вітри східних напрямків, можливі посухи.

Вегетаційний період в господарстві в середньому триває з квітня по листопад і становить 210 днів. На протязі цього періоду випадає приблизно 477 мм опадів. Нерівномірність випадання опадів по місяцям року і по рокам призводить до посилення ризикованості сільськогосподарського виробництва в господарстві. Коефіцієнт зволоження за рік 0.57.

Ґрунтово-кліматичні умови є типовими для більшості аграрних підприємств Лівобережного Лісостепу України. Ґрунтовий покрив представлений в основному чорноземами звичайними, малогумусними, що характеризуються слабкокислою реакцією ґрунтового розчину (РН 5,6 – 6,3) %.

В цілому в районі, де розміщене господарство природно-кліматичні умови є сприятливими для вирощування сільськогосподарських культур, що, дозволяє отримувати великі врожаї.

До організаційних-економічних умов підприємства відноситься його розміри, забезпеченість земельними, трудовими ресурсами, а також виробничими засобами.

Земельні угіддя в аграрному секторі є основним засобом виробництва. Від якості ґрунтів та від обсягу проведених агротехнічних заходів залежить величина отриманої валової та товарної продукції. Площа земельних угідь підприємства становить – 51,3 га. Предметом діяльності фермерського господарства є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції.

Розглянемо динаміку наявних показників земельного фонду, землезабезпеченість в С(Ф)Г Аліна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка наявних показників земельного фонду в С(Ф)Г Аліна
Дніпровського району Дніпропетровської області

Показник	2020		2021		2022		2022 р. у % до 2020 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа, га	55,2	100,0	54,8	100,0	51,3	100,0	92,9
в т.ч. сільськогосподарські угіддя, га	52,4	94,9	52,4	95,6	49,8	97,1	95,0
з них: рілля, га	49,8	90,2	49,5	90,3	48,6	94,7	97,6
інші види угідь, га	2,6	4,7	2,9	5,3	1,2	2,3	46,2
Посівна площа, га	49,8	90,2	49,5	90,3	48,6	94,7	97,6
Коефіцієнт використання с.-г. угідь	–	0,95	–	0,96	–	0,97	102,3
Коефіцієнт розораності	–	0,95	–	0,94	–	0,98	102,7
Землезабезпеченість на одного середньорічного працівника, га – площі с.-г. угідь	4,4	–	4,8	–	5,0	–	114,0
– площі ріллі	4,2	–	4,5	–	4,9	–	117,1
– посівної площі	4,2	–	4,5	–	4,9	–	117,1

В результаті аналізу приведених у таблиці 2.1 даних, ми бачимо, що загальна земельна площа в досліджуваному підприємстві не суттєво знизилась – на 7,1 %, відповідно скоротилась площа сільськогосподарських угідь та площа ріллі – на 5,0 % та 2,4 %. Коефіцієнти використання с.-г. угідь та розораності в 2022 р. становлять 0,97 та 0,98, що свідчить про ефективне використання цих видів угідь. Всі розорані землі в господарстві використовуються під посіви сільськогосподарських культур.

Землезабезпеченість в господарстві має тенденцію до зростання. Так в 2022 році зросла площа сільськогосподарських угідь, ріллі та посівів в розрахунку на одного працівника. Це пов'язано з скороченням чисельності працівників на 16,7%.

Вся продукція, що виробляється на підприємстві називається валовою і розраховуються в постійних цінах. Частина продукції, що реалізується в поточних цінах за різними каналами збуту називається товарною. Склад і структуру валового доходу фермерського господарства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка наявних показників вартості товарної продукції фермерського господарства

Показник	2020		2021		2022		2022 р. у % до 2020
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові, всього, в т.ч.	867,5	75,1	1040,9	79,2	882,9	70,1	101,8
озима пшениця	432,6	37,4	553,2	42,1	669,5	53,2	154,8
ячмінь озимий	163,8	14,2	221,8	16,9	92,6	7,4	56,5
кукурудза на зерно	271,1	23,5	265,9	20,2	120,8	9,6	44,6
Соняшник	210,9	18,3	174,5	13,3	246,4	19,6	116,8
Всього по рослинництву	1078,4	93,3	1215,40	92,51	1129,3	89,7	104,7
Реалізація іншої продукції	76,9	6,7	98,4	7,5	130,0	10,2	169,1
Всього по господарству	1155,3	100,0	1313,8	100,0	1259,3	100,0	109,0

Товарна продукція досліджуваного підприємства за останні три роки зросла на 9,0 %. Це відбулося за рахунок суттєвого зростання збуту в результаті збуту окремих видів продукції, а саме: реалізація іншої продукції, на – 69,1%, озимої пшениці на – 54,8%, соняшника – 16,8%. По таким видам продукції як ячмінь озимий і кукурудза на зерно грошові надходження навпаки суттєво зменшились, що пов'язано з суттєвим скороченням врожаїв

по цих видах продукції, через спрощення технології виробництва. Відповідно, за попередніми оцінками, «в 2022 році валовий збір ячменю в країні знизився в середньому на 38,8%, пшениці – на 33,3%, соняшника – на 30,9%, кукурудзи – на 18,3%» [23].

Процес спеціалізації виробництва в аграрних підприємствах відбувається безупинно. Проте, підприємства мають суттєві відмінності за рівнем спеціалізації аграрного виробництва, який визначається частиною всіх товарних галузей і виражається коефіцієнтом спеціалізації:

$$\kappa_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i(2i-1)} \quad (2.1)$$

де d_i – питома вага i -виду продукції в загальній структурі грошових надходжень підприємства;

i – порядковий номер конкретного виду продукції в ряді розподілу.

Скориставшись представленими даними в таблиці 2.2, визначимо коефіцієнт спеціалізації на підприємстві за 2020 – 2022 рр.:

$$\kappa_{c2020} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i(2i-1)} = 0,28$$

$$\kappa_{c2021} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i(2i-1)} = 0,28$$

$$\kappa_{c2022} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i(2i-1)} = 0,31$$

В відповідності з розрахунками, коефіцієнт спеціалізації коливається в межах від 0,28 до 0,31. Це означає, що в господарстві склався середній рівень спеціалізації.

Однією з складових ресурсного потенціалу фермерського господарства являються трудові ресурси. «Трудові ресурси є складовою частиною продуктивних сил сільського господарства, а їх праця – вирішальним

фактором сільськогосподарського виробництва» [32]. Показниками, що визначають ефективність використання робочої сили в фермерському господарстві є річна та годинна продуктивність праці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність використання персоналу фермерського господарства

Показник	2020	2021	2022	2022 р. в % до 2020 р.
Валова продукція в постійних цінах, тис. грн.	896,5	996,5	925,4	103,2
Середньорічна чисельність працівників, осіб	12	11	10	83,3
Відпрацьовано одним робітником, всього люд.-год.	1855	1929,6	1951,2	105,2
Затрати праці, тис. люд. – год. – всього	22,3	21,2	19,5	87,7
Отримано валової продукції:				
– на одного середньорічного робітника, тис. грн.	74,7	90,6	92,5	123,9
– одну люд.-год., грн.	40,3	46,9	47,4	117,8

Провівши розрахунки, видно, що середньорічна чисельність працівників в господарстві зменшилась на 16,7 %, відповідно знижуються і затрати праці по господарству на 12,3 %. Незважаючи на це людино-години відпрацьовані одним робітником в середньому за рік збільшились на 5,2 %.

За рахунок зростання обсягів валової продукції в постійних цінах (на 3,2%), та зниження кількості працівників, річна та погодинна продуктивність праці зросли на 23,9% та 17,8% відповідно, що позитивною тенденцією і свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Засоби виробництва представляють собою засоби праці та предмети праці і використовуються в виробничому процесі підприємства. Проаналізуємо їх наявність та ефективність використання в С(Ф)Г Аліна (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ефективність використання основних і оборотних засобів підприємства

Показник	2020	2021	2022	2022 р. в % до 2020 р.
Валова продукція в постійних цінах, тис. грн.	896,5	996,5	925,4	103,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	420,1	445,2	459,0	109,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	940,7	1074,8	1116,3	118,7
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,64	0,68	0,70	112,9
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,36	0,32	0,30	83,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,18	0,21	0,22	122,2
Фондовіддача, грн.	2,1	2,2	2,0	94,5
Фондомісткість, грн.	0,47	0,45	0,50	105,8
Фондоозброєність, тис. грн.	35,0	40,5	45,9	131,0
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	0,95	0,93	0,83	87,0
Припадає оборотних фондів на 100 грн. основних, грн.	223,9	241,4	243,4	108,7
Норма прибутку, %	14,6	13,9	11,7	-2,94

В 2022 р. середньорічна вартість засобів виробництва підвищилась на 9,2 % та 18,7 % відповідно. Перевищення темпів зростання вартості основних засобів над темпами зростання валової продукції призвело до зниження ефективності їх використання. Так, рівень фондовіддачі в 2022 р. знизився на 13,0%, а фондоємність підвищилась на 8,7%. В господарстві на 100 грн. основних засобів припадає 243,4 грн. оборотних засобів, що на 8,7% більше в порівнянні з 2020 роком. За рахунок низьких темпів зростання вартості валової продукції норма прибутку на підприємстві знизилась на 2,94%.

Для більш наочного представлення інформації щодо ефективності використання основних засобів проведемо аналітичне вирівнювання цих показників та спрогнозуємо їх значення на найближчі два роки (рис. 2.1).

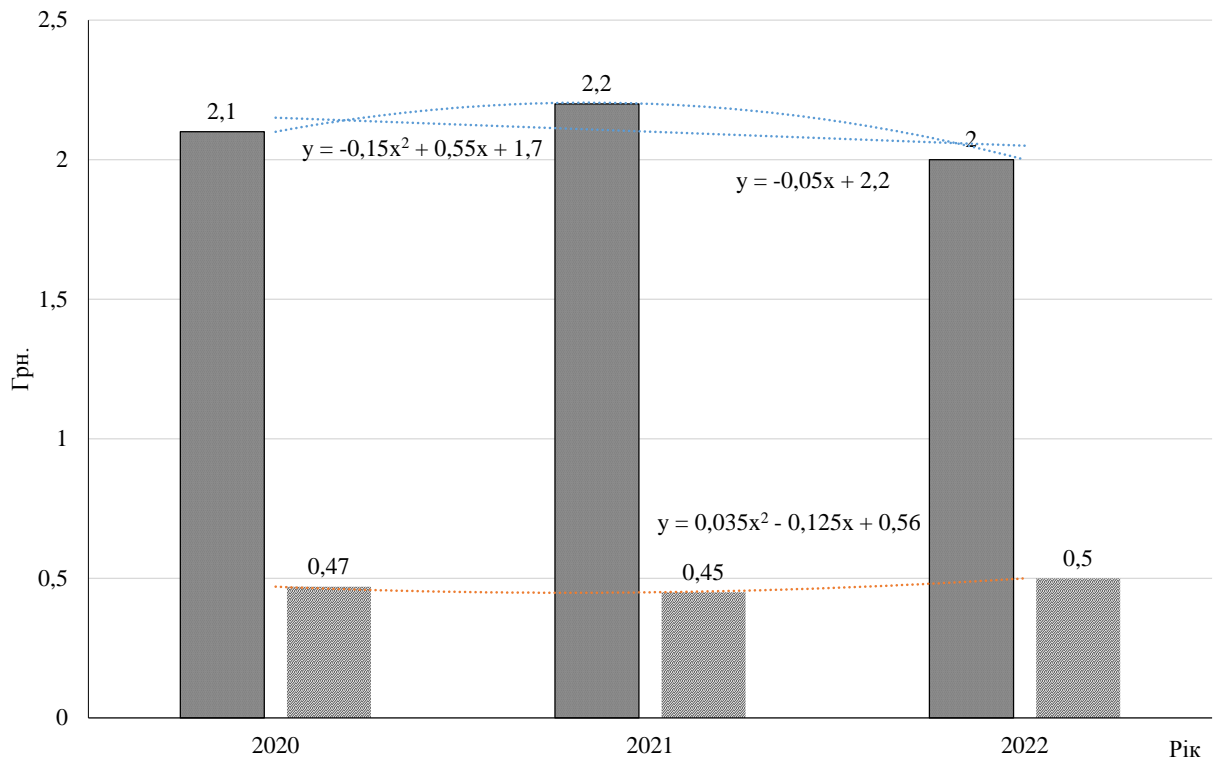


Рис. 2.1. Вирівнювання фондівіддачі та фондоємності за 2020-2022 рр.

В результаті вирівнювання було отримані трендові рівняння, які свідчать про тенденцію зниження зазначених показників. Так теоретичне значення фондівіддачі в 2019 р. становило 2,2 грн., середнє щорічне спадання склало 0,05 грн. Спрогнозуємо значення отриманих показників на найближчі два роки за допомогою екстраполяції:

$$\text{Фондовіддача: } Y_{t2023} = 2,2 - 0,05 \cdot 4 = 2,0 \text{ грн.};$$

$$\text{Фондоємність: } Y_{t2023} = 0,56 + 0,125 \cdot 4 - 0,035 \cdot 4^2 = 0,5 \text{ грн.}$$

Зростання результативних економічних показників в аграрних підприємствах є досить важливою і актуальною проблемою аграрного сектору

України. За останні роки спостерігається значне скорочення обсягів виробництва окремих видів виробленої продукції, зростання її собівартості та зниження рівня рентабельності, а також збитковість виробництва деяких підприємств. Такі наслідки виникли внаслідок тривалої світової пандемії та розпочатою росією в 2022 році військовою агресією, яка триває майже два роки. Зниження основних економічних результативних показників можна спостерігати і в С(Ф)Г Аліна (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Узагальнені результативні показники економічної діяльності С(Ф)Г Аліна

Показник	2020	2021	2022	2022 р. в % до 2020 р.
Припадає на 100 га с.-г. угідь:				
– основних засобів виробництва, тис. грн.	801,7	849,6	921,1	114,9
– прямих затрат праці, тис. люд.-год.	42,48	42,88	39,18	92,2
Отримано валової продукції в постійних цінах в розрахунку на 1 га с.-г. угідь тис. грн.	17,1	16,2	18,6	108,8
Фондовіддача, грн.	2,1	2,2	2,0	94,5
Річна продуктивність праці, тис. грн.	74,7	90,6	92,5	123,9
Погодинна продуктивність праці, грн.	40,3	46,9	47,4	117,8
Одержано на 1 га с.-г. угідь:				
– виручки від реалізації, тис. грн.	22,0	25,1	25,3	114,7
– прибутку, тис. грн.	6,09	6,98	6,31	103,6
Повна собівартість, тис. грн.	836,2	948,3	945,2	113,0
Прибуток, тис. грн.	319,1	365,5	314,1	98,4
Рівень рентабельності, %	38,2	38,5	33,2	-4,9

У 2022 р. обсяги валової продукції на 1 га с.-г. земель підвищився на 8,8%, а фондовіддача знизилась на 5,5%, за рахунок зростання обсягів основних виробничих засобів (на 18,8%) та несуттєвим збільшенням вартості валової продукції в 2022 році. За рахунок скорочення кількості працівників (на 16,7%), річна та погодинна продуктивність праці підвищилась на 17,8% і

14,7% відповідно, що свідчить про покращення ефективності використання наявних трудових ресурсів.

Внаслідок зростання витрат на виробництво і реалізацію продукції (на 13,3%), сума прибутку по підприємству знизилась на 2,6%, що призвело до зниження рентабельності – на 4,9 в п. і складає 33,2%.

Структуру виробничої собівартості фермерського господарства за 2022 рік розглянемо на рис. 2.2.

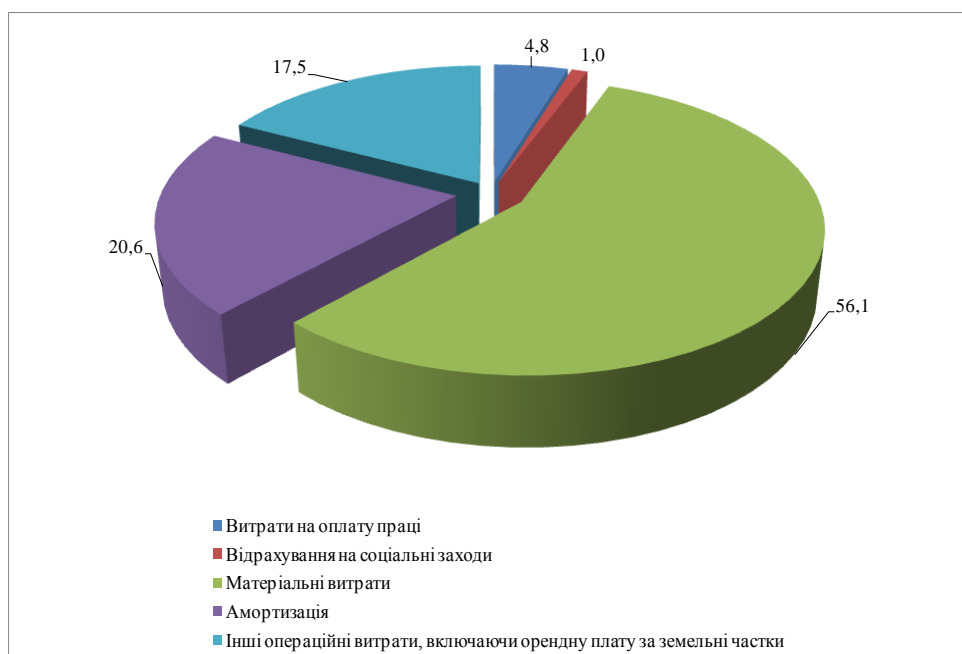


Рис. 2.2. Питома вага виробничих витрат в галузі рослинництва С(Ф)Г Аліна в 2022 році, %

Найбільша питома вага витрат припадає на матеріальні витрати - 56,0 %, з них 26,3 % – витрати на добрива та засоби захисту рослин, витрати на амортизацію становлять майже 21,0 %. Найменша питома вага належить витратам на соціальні заходи – 1,0 %.

Не дивлячись на зростання собівартості, господарство є прибутковим і рентабельним, а несуттєве зниження результативних показників є наслідком коливання курсу валют, зростанням цін на матеріальні ресурси та зниженням попиту на сільськогосподарську продукцію.

2.2. Оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства

Військовий стан в країні та світова пандемія внесли свої корективи в розвиток аграрної сфери нашої країни. За рахунок суттєвих пошкоджень зернових терміналів міжнародних та українських трейдерів і перевізників Kernel, Viterra, CMA CGM Group в портах, попит на сільськогосподарську продукцію в 2022 році дуже знизився. Аграрні товаровиробники вимушені були реалізувати свою продукцію за дуже низькими цінами, а бо ж взагалі мали серйозні проблеми зі збутом. Блокада портів України призвела до суттєвого падіння внутрішніх цін на експорто-орієнтовані культури – соняшник, озиму пшеницю, кукурудзу, ріпак, ячмінь.

Проаналізуємо товарний портфель підприємства та визначимо, які види продукції є пріоритетними, а які потребують пильної уваги щодо їх подальшого виробництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Склад та структура товарного портфелю С(Ф) Аліна

Вид продукції	2020	2021	2022	В середньому за 3 роки	Частка продукції в загальній виручці, %	Місце галузі
Озима пшениця	432,6	553,2	669,5	551,8	44,4	1
Ячмінь озимий	163,8	221,8	92,6	159,4	12,8	4
Кукурудза на зерно	271,1	265,9	120,8	219,3	17,6	2
Соняшник	210,9	174,5	246,4	210,6	16,9	3
Реалізація іншої продукції, робіт та послуг	76,9	98,4	130,0	101,8	8,2	5
Всього по господарству	1155,3	1313,8	1259,3	1242,8	100	x

Дані представлені в таблиці 2.6, свідчать про те, що асортимент продукції підприємства не великий. В товарному портфелі підприємства

всього п'ять видів продукції. Аналізуючи середні показники за останні три роки, ми бачимо, що озима пшениця займає перше місце по величині виручки від реалізації (44,4%), на другому місці – кукурудза на зерно (17,6%). Найменша питома вага припадає на виручку від реалізації іншої продукції, робіт та послуг – 8,2 %. Тому один із стратегічних напрямів розвитку підприємства – розширення товарного портфеля.

Структуру товарної продукції за 2022 рік представлено на рис. 2.3. Так, найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції в 2022 році займають зернові культури – 71,0 % (в т.ч. озима пшениця – 53,2%), а на другому місці знаходиться соняшник – 19,6%. В фермерському господарстві вирощуються зернові та технічні культури.

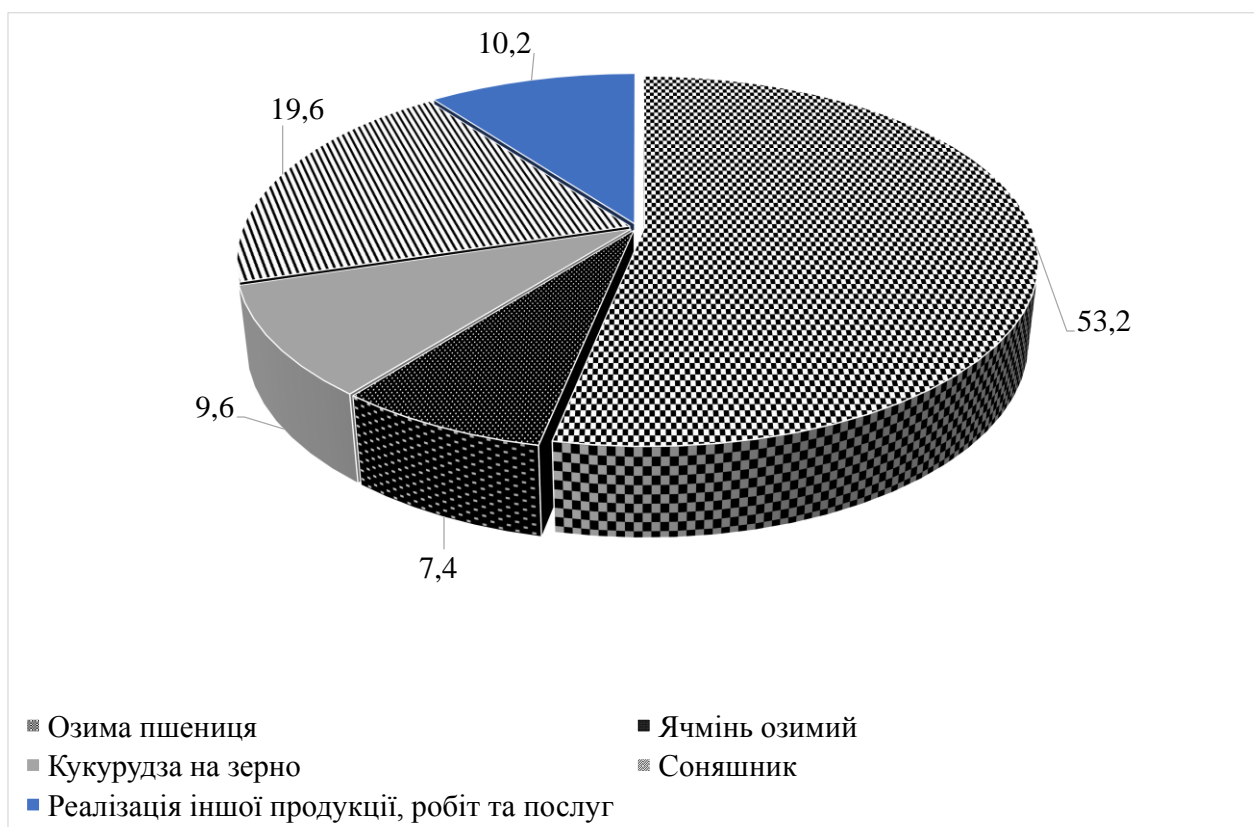


Рис. 2.3. Структура товарної продукції в С(Ф)Г Аліна за 2022 р.

Слід відмітити, що частка ринку фермерського господарства невелика, це пов'язано в першу чергу з обмеженим розміром земельних угідь і відповідно невеликими обсягами виробництва, вузькою цільовою аудиторією,

сезонністю виробництва, обмеженим терміном придатності сільськогосподарської продукції, а також відсутністю чітко розробленої маркетингової стратегії.

Успішна діяльність базового підприємства залежить від того як швидко і оперативно фахівці готують і надають керівництву повну та об'єктивну маркетингові дані про стан та кон'юнктуру ринку, динаміку цін, настрої споживачів. С(Ф)Г Аліна в своїй діяльності користується концепцією чистого маркетингу, яка включає виявлення та задоволення потреб цільового ринку. Менеджер зі збуту керує продажами, збирає маркетингову інформацію, здійснює планування асортименту продукції та аналізує, які канали збуту є найбільш прибутковими для підприємства.

Управління фермерським господарством організовано на трьох рівнях: стратегічному, оперативному та тактичному. Менеджер зі збуту відповідає за розробку стратегій, приймає тактичні та оперативні рішення, які потім узгоджуються з головою фермерського господарства.

Мікрооточення С(Ф)Г Аліна складається з таких складових як: інвестори, посередники, конкуренти, постачальники сировини і матеріалів, які потрібні для виробництва продукції рослинництва, споживачі та інші контактні аудиторії (банки, фінансово-кредитні установи, страхові компанії, кооперативи, асоціації фермерів).

Зміни, які відбуваються в мікросередовищі впливають на виробничо-збутову діяльність підприємства та на його економічні результативні показники. Проаналізуємо вплив чинників мікро- оточення на функціонування С(Ф)Г Аліна (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика мікро оточення досліджуваного підприємства

Складова мікро-оточення	Реквізити	Характеристика
Ринок	Чиста конкуренція	С(Ф)Г Аліна реалізує свою продукцію на аграрному ринку Дніпровського району та на інших регіональних ринках області
Споживачі	Елеватори, переробні підприємства, населення в рахунок оплати праці	Продукція підприємства може реалізуватися споживачам самовизом прямо з поля, а також по домовленості може доставлятися споживачам власним транспортом
Конкуренти	С(Ф)Г Тетяна, ФГ Каріна, ФГ Істок 2010, ФГ Западне, ФГ Сура, ФГ Дніпроагропром та багато інших	Територіально розташовані поряд з С(Ф)Г Аліна, однакові за розмірами, мають схожу спеціалізацію та конкурують один з одним
Посередники	Оптові підприємства	Здійснюють закупівлю продукції великими або малими партіями для подальшого перепродажу зернотрейдерам чи переробним підприємствам
Постачальники	ТОВ «Астарт-Сервіс», ТОВ «Сингента», Monsanto, ЗАТ «Агро-Союз», ТОВ «Адлер», ТОВ «Ірбіс-Ао», ТОВ «Grozber» та інші	Пропонують скоростиглі і середньоранні високоврожайні сорти і гібриди насіння озимої пшениці, кукурудзи, соняшнику, засоби захисту рослин, запчастини для ремонту сільськогосподарської техніки, пальне та нафтопродукти.

Постачальники матеріальних ресурсів суттєво впливають на виробництво і збут продукції. Підприємство співпрацює з надійними і перевіреними постачальниками, які давно функціонують на ринку і гарно зарекомендували себе. Вибір постачальників починається з ретельного вивчення потреб у сировині та матеріалах, необхідних для виробництва продукції. Важливими критеріями вибору постачальників є їх виробничі потужності, конкурентоспроможність, рівень цін, а також репутація.

Фахівці фермерського господарства постійно здійснюють моніторинг цін на сировину і матеріали, оцінюючи при цьому власні фінансові можливості та складають специфікації щодо закупівель необхідних матеріальних ресурсів. Адже зміни у середовищі постачальників (підвищення чи зниження цін, відсутність необхідної сировини чи матеріалів) здійснюють

суттєвий вплив на обсяги і собівартість виробленої продукції, від величини витрат залежать такі результативні показники як прибуток і рівень рентабельності.

С(Ф)Г Аліна співпрацює на протязі тривалого періоду з такими постачальниками:

1. Насіння озимої пшениці, кукурудзи, соняшнику та інших сільськогосподарських культур – ТОВ «Астарта-Сервіс», Monsanto, ТОВ «Сингента», ТОВ «Адлер», ТОВ «Ірбіс-Агро» та інші.

2. Засоби захисту рослин – ПрАТ «Компанія Райз», ТОВ «Ірбіс-Ао».

3. Запчастини для ремонту сільгосптехніки, сервісне обслуговування та ремонт – ЗАТ «Агро-Союз», ТОВ «Grozber», ТОВ «Рай-АГРО».

Однією з головних складових стратегічного управління базового підприємства є формування маркетингової стратегії. Процес стратегічної діяльності С(Ф)Г «Аліна» повинен включати такі етапи:

1. Встановлення цінностей та принципів, які визначають культуру підприємства та його підходи до ведення бізнесу
2. Оцінка мікро-, макро- та внутрішнього середовища для виявлення слабких і сильних позицій фермерського господарства.
3. Визначення можливих стратегічних варіантів щодо подальшого розвитку та успішного функціонування фермерського господарства.
4. Формулювання візії, мети, стратегічних цілей та завдань фермерського господарства.
5. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства.
6. Забезпечення постійного моніторингу реалізації стратегії.
7. Проведення аналізу результатів та контроль змін з урахуванням виявлених недоліків під час перегляду стратегій та її коригування.

Місія підприємства наступна – забезпечення високоякісною продукцією споживачів, використовуючи при цьому нові технології та екологічно чисті підходи до аграрного виробництва.

Стратегічними завданнями фермерського господарства є: підвищення ефективності виробництва, забезпечення якості продукції, стале ведення сільськогосподарського виробництва; диверсифікація продукції, формування і реалізація маркетингових стратегій.

Для оцінювання стратегічного рівня підприємства нами було проведено анкетування серед клієнтів підприємства, яким запропонували оцінити балах основні ключові показники, що визначають успішний стан його розвитку (рис.

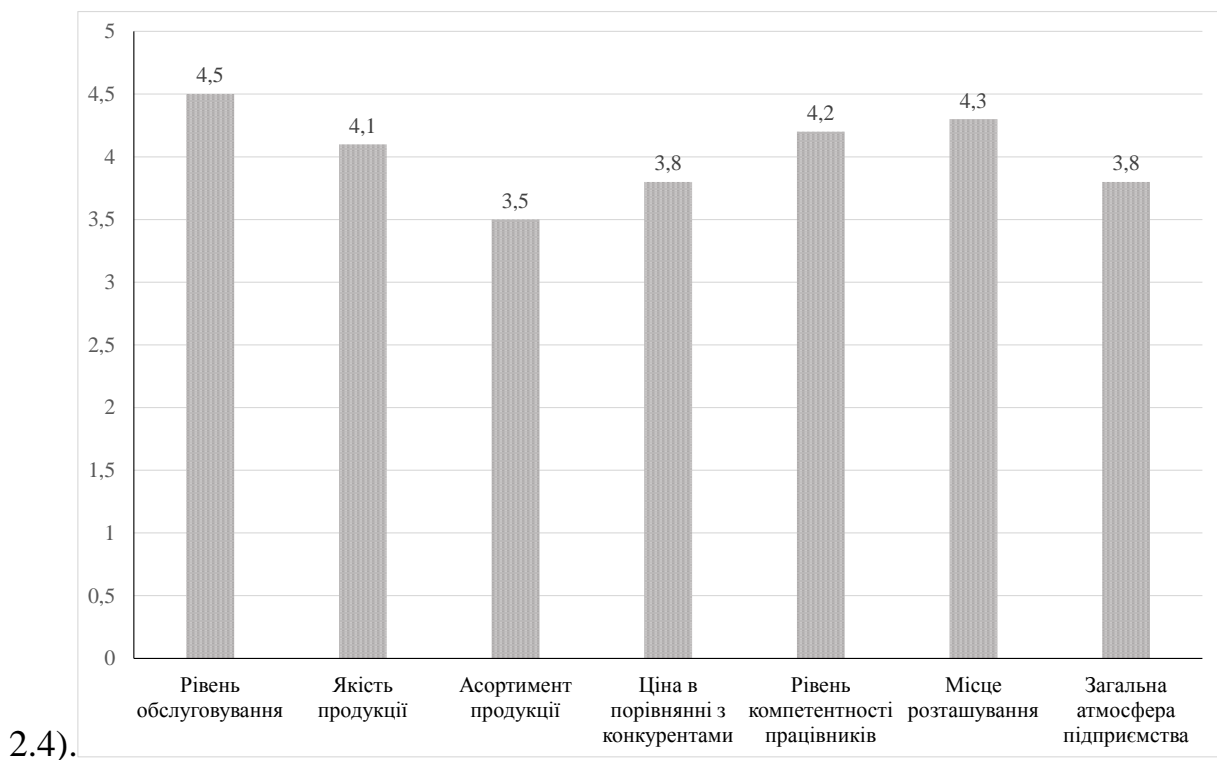


Рис. 2.4. Середні оціночні значення ключових факторів успіху за результатами опитувань клієнтів підприємства, балів

Відповідно до одержаних результатів керівництву фермерського господарства необхідно удосконалити маркетингову діяльність, а саме переглянути цінову, товарну та збутову політику. Проаналізуємо позиції С(Ф)Г Аліна за допомогою матриці БКГ, використавши два показника для її побудови: темпи росту ринку та відносна частка ринку (рис. 2.5).

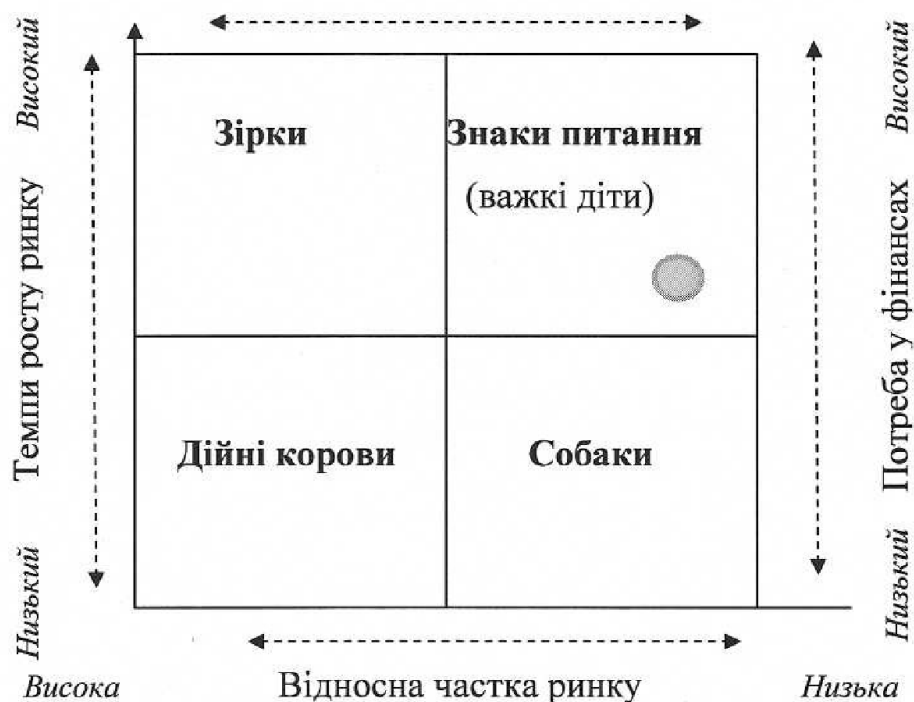


Рис. 2.5. Матриця БКГ для визначення позиції С(Ф)Г Аліна

С(Ф)Г Аліна відповідно до матриці БКГ займає позицію в сегменті «Знаки питання». Для подальшого розвитку підприємства необхідні інвестиції, перегляд його товарного портфеля, цінової та збутової політики. При сприятливому впливі чинників внутрішнього та зовнішнього оточення С(Ф)Г Аліна може потрапити в сектор «Зірки».

Провівши оцінку стратегічного рівня С(Ф)Г Аліна можемо зробити наступні висновки: підприємство давно функціонує на ринку, має гарну репутацію, є прибутковим та рентабельним на протязі останніх років, є конкурентоспроможним в своєму ринковому сегменті. При правильно обраному напрямку розвитку, підприємство може здійснювати процес розширеного відтворення свого бізнесу та постійно розвиватися. Оцінюючи результати матриці БКГ, досліджуване підприємство може зайняти лідируючі позиції у своєму ринковому сегменті.

Висновки до другого розділу

1. Підприємство здійснює діяльність в галузі агровиробництва й займається збутом виробленої продукції. Площа продуктивних земельних угідь підприємства складає 50 га. Валовий дохід від реалізації виробленої продукції в 2022 р. підвищилась на 9,0 %. Це відбулося за рахунок зростання грошових надходжень від реалізації окремих видів продукції, а саме: робіт та послуг на – 69,1%, озимої пшениці на – 54,8%, соняшника – 16,8%. По таким видам продукції як ячмінь озимий і кукурудза на зерно грошові надходження навпаки зменшились, що пов'язано з суттєвим зниженням врожаю, через спрощення технології виробництва. Відповідно, за попередніми оцінками, в 2022 році валовий збір сільськогосподарських культур суттєво знизився.

3. Визначено, що у 2022 р. валова продукція в розрахунку на 1 га с.-г. угідь зросла на 8,8%, а фондівіддача знизилась на 5,5%. Це відбулося внаслідок збільшення вартості основних виробничих засобів (на 18,8%) та несуттєвим підвищенням вартості валової продукції в 2022 р. За рахунок скорочення кількості робітників (на 16,7%), річна та погодинна продуктивність праці підвищилась на 17,8% і 14,7% відповідно, що свідчить про покращення ефективності використання робочої сили. В зв'язку з зростанням величини витрат на виробництво і реалізацію продукції – на 13,3%, прибуток по підприємству скоротився на 2,6%, що призвело до зниження рівня рентабельності – на 4,9 в п. і складає 33,2%. В цілому господарство є прибутковим і рентабельним.

4. Частка ринку фермерського господарства невелика, це пов'язано в першу чергу з обмеженим розміром земельних угідь і відповідно невеликими обсягами виробництва, вузькою цільовою аудиторією, сезонністю виробництва, обмеженим терміном придатності сільськогосподарської продукції, а також відсутністю чітко розробленої маркетингової стратегії підприємства.

5. Для оцінювання стратегічного рівня підприємства нами було проведено анкетування серед клієнтів підприємства, яким запропонували оцінити в балах основні ключові показники, що визначають успішний стан розвитку підприємства. Відповідно до одержаних результатів фермерському господарству необхідно удосконалити маркетингову діяльність, а саме переглянути цінову, товарну та збутову політику.

6. Провівши оцінку стратегічного рівня С(Ф)Г Аліна можемо відзначити, що підприємство працює на ринку з 2001 року, має позитивну репутацію, є прибутковим та рентабельним на протязі останніх років, є конкурентоспроможним в своєму ринковому сегменті. Оцінюючи результати матриці БКГ, досліджуване підприємство на сьогодні знаходиться в секторі «Знаки питання». Але, не зважаючи на це, при правильно обраному напрямку розвитку, підприємство може здійснювати процес розширеного відтворення свого бізнесу та постійно розвиватися та зайняти лідируючі позиції у своєму ринковому сегменті.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. PEST-аналіз та SWOT-аналіз, як стратегічні інструменти розробки і реалізації маркетингової стратегії аграрного підприємства

Агропромисловий комплекс більшості країн світу складається з двох великих груп учасників. В першу групу входять аграрні підприємства, які виробляють сільськогосподарську продукцію, а саме зерно, овочі, плодово-ягідну продукцію, м'ясо, яйця, молоко тощо. До другої групи входять учасники ринку, які забезпечують аграрні підприємства всім необхідним для ефективного ведення сільського господарства, а саме: насінням та іншим садивними матеріалами, добривами, засобами захисту рослин, кормами та ветеринарними препаратами, обладнанням та технологіями, сільськогосподарськими машинами та іншими технічними засобами, транспортуванням продукції та її зберіганням тощо. Учасники цих двох груп потребують розробку чіткої маркетингової стратегії та комплексу маркетингу для досягнення комерційного успіху.

Не так давно, аграрний сектор вважався консервативним з точки зору маркетингу, де нові технології та методи маркетингового просування мають суттєві відмінності від інших галузей економіки. Навіть сьогодні, деякі науковці наголошують, що аграрний маркетинг повинен формуватися на таких елементах, як усні комунікації, спостереження за конкурентами та копіювання дій і підходів основних гравців ринку.

Частково це так, але, ми вважаємо, що сьогоденна реальність стрімко змінюється. Нині, аграрні товаровиробники поступово переходять на новітні методи ведення бізнесу, комерційної діяльності та впровадження маркетингу.

Це передбачає зміну світогляду керівників аграрних підприємств і їх підходів до бізнес-процесів, способів отримання інформації та прийняття рішень.

Розробка і реалізація маркетингової стратегії в сільськогосподарських підприємствах має свої особливості в порівнянні з іншими суб'єктами господарювання. Так, Мітяй О.В. у своїх наукових працях визначає термін «аграрний маркетинг» як «сукупність маркетингових методів, інструментів та дій, які застосовуються учасниками виробництва та реалізації товарів в агропромисловому секторі економіки для максимального задоволення попиту і отриманні прибутку» [73]. Він характеризується своїми особливостями, серед яких можна виділити: залежність результатів виробництва від природно-кліматичних умов, наявність однорідного ринкового попиту на продукцію, стратегічно важлива для країни роль сільськогосподарських галузей, особливості формування цін на сільськогосподарську продукцію. Перш ніж розпочати процес з формування маркетингової стратегії маркетингологи аграрного підприємства повинні врахувати ці особливості.

Зокрема, варто звернути увагу, на процес ціноутворення на аграрному ринку. Справа в тому, що фермери нерідко використовують ф'ючерсні контракти для забезпечення власних ризиків, ця практика широко поширена серед високорозвинутих країн Заходу. Втім, в умовах низького рівня розвитку вітчизняного фондового ринку, їх використання є досить проблемним. Це вносить додаткову нестабільність в галузь промисловості, робить її менш привабливою та збільшує складність ведення такого бізнесу. Також необхідно відмітити, що ціноутворення в аграрному секторі все частіше залежить від тенденцій на світових ринках. Тому, аграрним товаровиробникам варто розуміти, що саме маркетинг відіграє важливу роль в сучасних умовах ведення агробізнесу. Крім того, слід пам'ятати, що аграрний сектор – дуже складна сфера діяльності, де при формуванні маркетингової стратегії необхідно враховувати велику кількість зовнішніх факторів, що впливають на бізнес. Розглянемо деякі з них:

1. Сезонність виробництва і суттєва залежність природно-кліматичних умов. Виробництво багатьох сільськогосподарських культур залежить від таких природних факторів, як клімат і погода. Це зумовлює сезонний характер сільськогосподарського ринку, де попит і пропозиція можуть суттєво змінюватися протягом року. Нестійкі природно-кліматичні можуть позначитися на врожайності продукції і прибутковості.

2. Міжнародний вплив. Значна кількість країн експортують і імпортують аграрну продукцію. Світові ринки та ціни на сировину можуть суттєво вплинути на внутрішній аграрний ринок. Крім того, значний вплив має протекціоністська політика більшості країн щодо сільськогосподарського виробництва.

3. Дія державної політики на аграрний сектор є значущою і може мати великий вплив на його функціонування. Декілька ключових аспектів, які визначають цю залежність, включають: субсидії та фінансова підтримка, енергетичні тарифи, митні правила, законодавча база, інші норми і стандарти. Аграрний сектор часто реагує на зміни в цих сферах, і залежність від державної політики може мати як позитивний, так і негативний вплив на розвиток сільського господарства в країні. Стабільна та прозора державна політика сприяє сталому розвитку аграрного сектору.

4. Термін вирощування сільськогосподарської продукції тривалий. Виробництво аграрної продукції потребує вкладання значних коштів та витрат часу. Це робить аграрний сектор менш гнучким порівняно з іншими галузями.

5. Технологічні інновації. Останнім часом набуває великого значення використання інноваційних технологій у сфері сільського господарства. Сучасні технології, які застосовуються в галузях рослинництва та тваринництва, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності виробництва, зменшення витрат та поліпшення якості продукції.

6. Конкуренція і співпраця. Аграрний сектор можна охарактеризувати як конкурентне середовище серед аграрних товаровиробників. Але в той же час

можлива реальна співпраця між власниками фермерських господарств, що відрізняє ринок від інших секторів, наприклад кооперація фермерів.

7. Попит на органічні та натуральні продукти. Зростає розуміння покупцями важливості органічних, натуральних та екологічно чистих продуктів. З цієї причини зростає попит на відповідні технології, матеріали та продукцію. Представлені особливості є лише частиною численних факторів, які формують ринок сільськогосподарської продукції. Сільськогосподарська галузь постійно еволюціонує, тому, в умовах постійних змін у галузі та на ринку, необхідно адаптувати стратегії управління та маркетингу.

Для розробки стратегічних заходів необхідно використовувати методи стратегічного аналізу для оцінювання впливу чинників мікро- та макросередовища, знати свої сильні та слабкі позиції (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Заходи, які рекомендовано використовувати досліджуваному підприємству при розробці маркетингової стратегії

Макросередовище по-різному впливає на виробничі процеси підприємства. Керівники аграрних підприємств повинні вивчати макроекономічні чинники та постійно оцінювати їх вплив на результати господарювання. Розробляючи маркетингову стратегію необхідно проаналізувати вплив чинників зовнішнього оточення (політичні, економічні, технологічні та соціальні) на функціонування С(Ф)Г Аліна. Ці чинники є досить мінливими та динамічними.

Політичні фактори це – державне регулювання бізнесу. Політична нестабільність впливає на планування, наприклад, жодне підприємство не матиме бажання відкривати бізнес у країні, де торговельні відносини не є відносно визначеними та стабільними. Ці фактори є одними із основних визначальних факторів, які слід враховувати аграрним підприємствам при розробці маркетингової стратегії.

Економічні чинники – мають великий вплив на те, як підприємства ведуть свій бізнес та приймають рішення. Наприклад, відсоткові ставки впливають на вартість капіталу фірми і, отже, на ступінь зростання та розширення бізнесу. Економічне середовище значною мірою впливає на визначення можливостей та розвитку фермерського господарства.

Соціально-демографічні фактори. Ці чинники дають можливість спрогнозувати напрями розвитку споживчих переваг і коливання попиту на продукцію. Мотивація клієнтів щодо купівлі продуктів і послуг часто впливає з усвідомленої важливості продукту для їхнього способу життя. Ретельне вивчення традицій, цінностей або соціальних взаємодій між клієнтами в регіоні повинно враховуватися при формуванні маркетингової стратегії підприємства. Соціально-демографічні аспекти включають посилення міграційних процесів, зменшення народжуваності, скорочення числа економічно активного населення, зростання рівня безробіття та підвищення соціальних потреб населення.

Технологічні чинники. Технології швидко змінюються, і щоб не відставати, сільськогосподарські підприємства повинні завжди бути готовими

до впровадження нових сучасних технологій у свій бізнес [64]. Технологічні фактори охоплюють ступінь новизни та сучасності обладнання, розвиток інноваційних технологій, розвиток науково-технічного прогресу.

Аграрні товаровиробники повинні усвідомлювати всі загрози з боку зовнішнього оточення та вчасно протистояти їх впливу. Вплив чинників зовнішнього оточення вивчають за допомогою PEST-аналізу [22].

Спочатку необхідно визначити складові чотирьох груп чинників макросередовища підприємства та розкрити їх зміст, а потім визначити, які з них є найбільш впливовими. Після цього, проводять оцінювання впливу макросередовища на діяльність досліджуваного підприємства з використанням 3-х бальної шкали, де 1 – слабкий вплив, 2 – середній вплив та 3 – сильний вплив (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка впливу чинників макросередовища на діяльність С(Ф)Г Аліна

№ п/п	Чинники макросередовища	Вагомість для галузі	Величина впливу	Вектор впливу	Оцінка впливу
Політичні чинники					
1.	Політична нестабільність в країні	3	2	-	-6
2.	Гальмування політичними силами економічних реформ	2	2	-	-4
3.	Постійні зміни в законодавстві	2	2	-	-4
Разом за політичними чинниками		x	x	x	-14
Економічні чинники					
4.	Динаміка ВВП	2	1	-	-2
5.	Коливання курсу валют	3	3	-	-9
6.	Різке зростання рівня інфляції	3	2	-	-6
Разом за економічними чинниками		x	x	x	-17
Соціально-демографічні чинники					
7.	Міграція	3	2	-	-6
8.	Скорочення народжуваності	1	1	-	-1
9.	Скорочення кількості економічно-активного населення	3	2	-	-6
10.	Зростання рівня безробіття	2	2	+	+4
11.	Збільшення соціальних потреб населення	2	2	-	-4
Разом за соціально-демографічними чинниками		x	x	x	-13

Технологічні чинники					
12.	Ступінь новизни та сучасності обладнання	3	2	-	-6
13.	Розвиток інноваційних технологій	2	3	-	-6
14.	Розвиток науково-технічного прогресу	3	2	-	-6
Разом за технологічними чинниками		x	x	x	-18
Разом		x	x	x	-62

З таблиці 3.1 видно, що С(Ф)Г Аліна по різному зазнає впливу різних чинників, які були представлені у PEST-аналізі. Найбільш суттєвий вплив здійснюють технологічні чинники, їх сила впливу найбільша і становить 18 балів. Це пов'язано в першу чергу з стрімким розвитком науково-технічного прогресу, появою новітніх інтенсивних технологій при виробництві сільськогосподарської продукції та енергозберігаючих систем землеробства.

З метою забезпечення ефективного функціонування, керівництво повинне оцінювати вплив цих факторів, щоб вчасно виявляти проблеми, які може спричинити політичне, економічне, соціокультурне та технологічне середовище (рис 3.2).

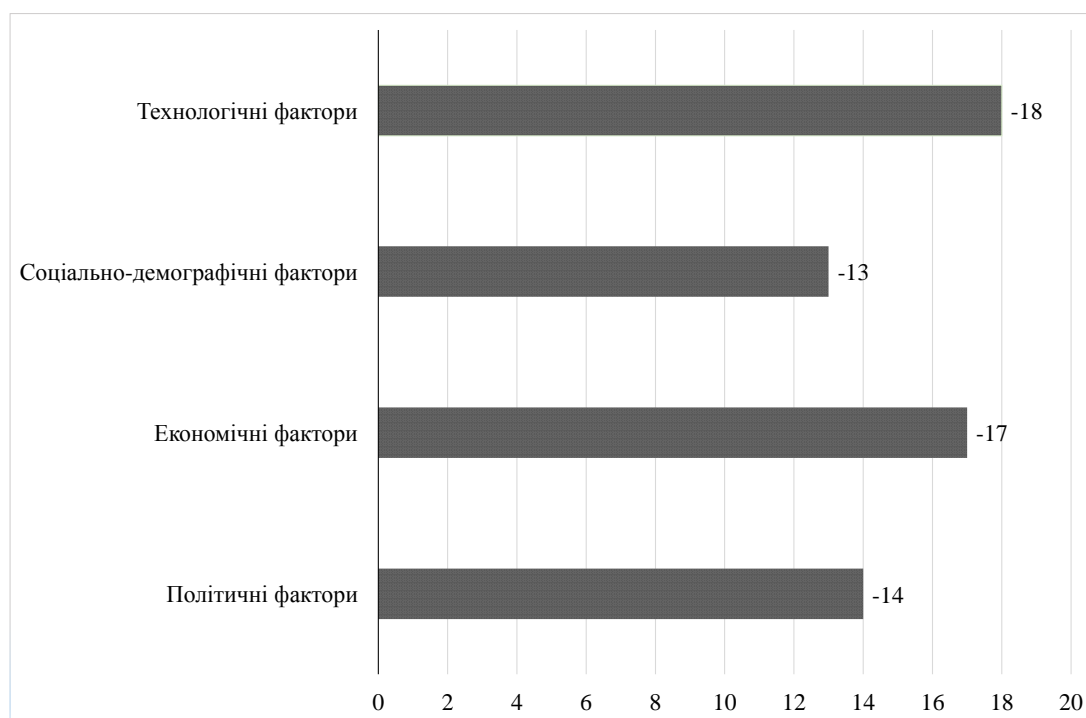


Рис. 3.2. Сила впливу факторів макросередовища на функціонування С(Ф)Г Аліна

Сукупний вплив вищенаведених факторів на функціонування фермерського господарства визначають за допомогою коефіцієнта впливу чинників макросередовища, який розраховується за формулою [42 с. 154]:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n} \quad (3.1)$$

де C_{MAC} — коефіцієнт впливу чинників макросередовища на діяльність досліджуваного підприємства;

A – експертні оцінки вагомості чинника для галузі;

B – експертні оцінки впливу чинника;

n – кількість чинників впливу.

Рівень чинників макрооточення оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу чинників макрооточення зі знаком «+»: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,5 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,0 – позитивний вплив.

«Якщо значення коефіцієнта впливу чинників макросередовища зі знаком «-»: від 0 до 0,35 – негативний вплив; від 0,35 – до 0,5 загрозовий вплив; від 0,5 до 1,0 – знищуючий вплив» [42].

Визначимо коефіцієнт впливу на діяльність досліджуваного підприємства:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{-62}{9 * 14} = -049$$

Розрахувавши коефіцієнт впливу чинників макросередовища ми бачимо, що, вони мають загрозовий вплив на функціонування фермерського господарства. Мінімізація негативного впливу цих чинників є першочерговим для С(Ф)Г Аліна, тому, керівництво повинне постійно відстежувати зміни які відбуваються в зовнішньому середовищі. На основі результатів PEST-аналізу можна передбачати характер і силу впливу, виявляти тенденції і вчасно реагувати на зміни, коригуючи стратегічні плани.

Аграрні підприємства вимушені на сьогодні працювати в нестабільних мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому, для адаптації до постійних змін зовнішніх чинників аграрна компанія повинна використовувати сучасні методи стратегічного аналізу. Серед цих методів важливе значення має SWOT-аналіз, за допомогою якого можна провести всебічний аналіз мікро- і макросередовища, а також оцінити внутрішній стан аграрного підприємства. За допомогою цього методу ми можемо детально вивчити вплив зовнішнього та внутрішнього оточення на діяльність підприємства та встановити взаємозв'язок між його сильними та слабкими сторонами, а також можливостями та загрозами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз досліджуваного підприємства

SWOT - аналіз фермерського господарства	Сильні позиції підприємства (Strengths)	Оцінка	Слабкі позиції підприємства (Weaknesses)	Оцінка
	Наявність родючих земель	3	Недостатність оборотних коштів	2
	Підприємство має достатньо високий рівень репутації	3	Старіння виробничих потужностей	2
	Напрацьовані зв'язки з постачальниками сировини і матеріалів	3	Відсутність кваліфікованого фахівця маркетингового профілю	3
	Налагоджені канали збуту	3	Постійний вплив головних конкурентів	2
	Досвідчені працівники	3	Недоліки в стратегічній діяльності	2
	Сприятливі природно-кліматичні умови для виробництва продукції рослинництва	2	Зниження прибутку та рівня рентабельності	2
	Разом	17	Разом	13
	Можливості (Opportunities)	Оцінка	Загрози (Threats)	Оцінка
	Оновлення товарного портфеля підприємства	3	Військовий стан в країні та негативний вплив його наслідків	3
Поліпшення матеріально-технічної бази	2	Зміни в законодавстві та податкове навантаження	2	
Наявність можливостей для подальшого розвитку галузі	2	Зростання виробничих витрат за рахунок високого рівня інфляції	2	
Нарощування валових зборів продукції	3	Втрата напрацьованих каналів збуту через наслідки військової агресії	2	
Диверсифікація напрямків діяльності підприємства	2	Негативні демографічні зміни та міграція населення	2	
Удосконалення організаційної структури підприємства	3	Погіршення екологічної ситуації	3	
Разом	15	Разом	14	

Як видно з даних таблиці 3.2 внутрішнє середовище фермерського господарства має ряд недоліків, які впливають на результати його роботи. Зокрема, на підприємстві відсутній фахівець з маркетингу і всі питання, пов'язані з стратегічним плануванням приходиться вирішувати керівнику та адміністративному персоналу. За рахунок застарілої матеріально-технічної бази підприємство не завжди вчасно виконує всі виробничі операції.

В процесі проведення SWOT-аналізу важливо не лише визначати можливості та загрози з боку зовнішнього оточення, але також встановити ймовірність їх впливу на результати діяльності фермерського господарства. Для оцінки ступеня впливу використаємо 10-бальну шкалу та побудуємо матрицю можливостей та загроз фермерського господарства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз можливостей та загроз фермерського господарства

Фактор	Вірогідність настання			Важливість впливу		
	Висока 7-10 балів	Середня 4 – 6 балів	Низька 1- 3 балів	Висока 7-10 балів	Середня 4-6 балів	Низька 1-3 балів
Сприятливі можливості						
Оновлення товарного портфеля підприємства		+		+		
Оновлення матеріально-технічної бази підприємства		+		+		
Наявність можливостей для подальшого розвитку галузі		+			+	
Нарощування валових зборів продукції	+			+		
Диверсифікація напрямків діяльності підприємства		+			+	
Удосконалення організаційної структури підприємства	+				+	
Загрози						
Військовий стан в країні та негативний вплив його наслідків	+		+	+		
Зміни в законодавстві та податкове навантаження	+				+	
Зростання виробничих витрат за рахунок високого рівня інфляції		+		+		
Втрата напрацьованих каналів збуту через наслідки військової агресії		+			+	
Негативні демографічні зміни та міграція населення		+			+	
Погіршення екологічної ситуації		+		+		

Для формування набору маркетингових стратегій для досліджуваного підприємства розробимо карту-SWOT на основі попередньо проведеного вивчення сильних та слабких позицій базового підприємства, його можливостей та загроз (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Узагальнююча матриця-SWOT С(Ф)Г Аліна

Поля матриці SWOT	Інтегральні показники полів матриці SWOT	Стратегічний розвиток напрямку діяльності підприємства	Стратегії розвитку
СiМ Сила і можливості	255	Зростання	Стратегії вибіркового розвитку, оптимальних витрат та диверсифікованого зростання
СiЗ Сила і загрози	238	Обмежене зростання	Зміцнення позицій на вже діючому ринку. Диверсифікація виробництва перш за все направлена розширення товарного портфеля підприємства, вихід на нові ринки
СЛМ Слабкі сторони і можливості	195	Стабілізація	Скорочення виробничих витрат, впровадження інноваційних технологій в виробничий процес, в маркетингову діяльність
СЛЗ Слабкі сторони і загрози	182	Виживання	Стратегія скорочення: збирання врожаю, відсікання зайвого, зосередження на вузькому сегменті ринку

Фермерське господарство використовуючи власні сили, може уникнути загроз з боку зовнішнього оточення. Проте, це буде можливим, якщо позиції підприємства на ринку будуть стійкими протягом тривалого часу і воно буде мати певні переваги над конкурентами. Для забезпечення конкурентних переваг, господарству необхідно зосередити свої зусилля на виробництві і реалізації продукції високої якості, розширенні асортименту, наданні певних гарантій покупцям, а також встановленні з ними довготривалих міцних стосунків.

Отже, ґрунтуючись на виявлених перевагах і недоліках, а також враховуючи загрозах і можливостях для С(Ф)Г Аліна, можна запропонувати наступні стратегії:

1. Для розвитку галузі рослинництва найбільш ефективною можуть бути такі стратегії: вибіркового розвитку, оптимальних витрат та диверсифікованого зростання. В основі стратегії розвитку є використання високоврожайних гібридів та сортів насіння, які забезпечать підприємство високим врожаєм, що дозволить наростити обсяги виробництва сільськогосподарської продукції.

2. Якість сільськогосподарської продукції є одним з ключових факторів успіху підприємства на ринку. Рівень якості продукції впливає на її валове виробництво, формування цін, прибуток, рівень рентабельності та конкурентоспроможність. Тому, виробляючи продукцію високої якості та зберігаючи свої стійкі ринкові позиції, фермерське господарство зможе суттєво підвищити результативні економічні показники, шляхом встановлення конкурентних цін на окремі види продукції, а також отримати конкурентні переваги в певному ринковому сегменті.

3. Ефективним напрямком зміцнення економічного стану фермерського господарства є оновлення товарного портфеля або диверсифікація виробництва. Це дозволить йому удосконалювати виробництво шляхом розширення асортименту продукції, що відповідає потребам ринку. Розширення напрямів діяльності господарства знижує ризик витрат і збитків, а також зменшує ризик комерційної діяльності.

4. Можна запропонувати фермерському господарству використовувати різноманітні маркетингові інструменти для залучення клієнтів, покращення продажів, позиціонування бренду та розвитку бізнесу (рис. 3.3):

Маркетинговий інструмент	Характеристика
брендінг і позиціонування	розробка сильного бренду може допомогти фермерському господарству виокремитися на ринку, покращити імідж і сприйняття споживачів, підсилити довіру покупців і забезпечити їх лояльність
цифрова реклама	це контекстна реклама, банери, реклама в соціальних мережах тощо
соціальні медіа (соціальні мережі та месенджери)	є потужним інструментом для агробізнесу, оскільки дозволяють зв'язуватися з власною цільовою аудиторією, презентувати товари, інформувати учасників ринку, взаємодіяти з клієнтами та підвищувати впізнаваність бренду
контент-маркетинг	створення цікавого та корисного контенту, такого як статті, відео та інфографіка, може привернути увагу цільової аудиторії та зміцнити позиції фермерського господарства на ринку
участь фермерського господарства у виставках та ярмарках	На ярмарках і виставках підприємство особисто може представити свою продукцію, знайти нових клієнтів, налагодити ділові контакти та вивчити тенденції ринку
прямий маркетинг	особисті зустрічі, конференції, семінари тощо є неодмінними елементами маркетингового комплексу для ефективного ведення аграрного бізнесу, що забезпечує безперечні переваги перед конкурентами
співпраця і співпраця	участь у кооперативах або партнерство з іншими учасниками галузі може допомогти вийти на нові ринки та розширити асортимент продукції
післяпродажне обслуговування клієнтів	сервісне обслуговування, надання консультацій та підтримка клієнтів сприяє лояльності та повторним продажам

Рис. 3.3. Сучасні маркетингові інструменти, що забезпечують стратегічний розвиток підприємства

Отже, формування і реалізація ефективних маркетингових стратегій в діяльності підприємства зумовлюють його комерційний успіх та стійкі позиції на ринку. Найбільш суттєвого значення при розробці маркетингових стратегій набувають: управління якістю продукції, диверсифікація товарного портфеля; комплексні маркетингові дослідження і моніторинг ринку, оцінювання конкурентів, моніторинг факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, рівень стратегічного розвитку підприємства, зниження виробничих витрат, вибір найбільш вигідних каналів збуту тощо.

3.2. Обґрунтування та вибір оптимальної маркетингової стратегії розвитку підприємства на основі методу SPASE

Унікальна стратегічна позиція підприємства формується за рахунок вдало обраних і реалізованих маркетингових стратегій. Забезпечення унікального стратегічного стану підприємства на ринку безпосередньо залежить від його здатності створювати різні цінності, які мають певні відмінності від конкурентів і набувають важливого значення для споживачів.

Для визначення та оцінки стратегічного стану підприємства та обрання найбільш прийнятної маркетингової стратегії використовується ряд стратегічних методів: SWOT-аналіз, Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), Arthur D. Little's (ADL-матриця); модель бізнес аналітики – PIMS-аналіз, SPASE-аналіз та інші.

SPACE-аналіз – це метод, який використовується в стратегічному управлінні та плануванні. Завдяки SPACE-аналізу, можна сформулювати певне уявлення про використання відповідної бізнес-стратегії підприємства. За допомогою цього методу можна оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства і на основі цього розробити відповідну стратегію.

Основними перевагами даного методу є:

- легко зрозуміла основна логіка;
- швидкість оцінювання; можливість, яку він надає для визначення стратегічної позиції підприємства в цілому та окремих сфер його діяльності; гарне візуальне представлення досягнутих результатів; високий ступінь чіткості та актуальності рекомендацій для оптимізації курсу дій.

SPACE-аналіз стає все більше популярний при визначенні та оцінці стратегічної позиції товару, бренду і корпоративного іміджу підприємства. Найкраще адаптована методика SPACE саме для потреб малих та середніх фермерських господарств, яка дозволяє оцінювати фактори внутрішнього та зовнішнього оточення і формувати різні сценарії стратегічної поведінки у конкурентному просторі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні критерії внутрішнього і зовнішнього оточення підприємства за методом SPACE

Складова	Чинники впливу
Економічна стабільність (ES)	технологічні зміни, рівень інфляції, нестабільність попиту, діапазон цін на конкурентоспроможні продукти, цінова еластичність попиту, тиск з боку замінників
Привабливість галузі (IA)	потенціал зростання, використання ресурсів, складність входження в галузь, продуктивність праці, використання виробничих потужностей, переговорна сила виробників.
Конкурентна перевага (CA)	частка ринку, якість продукту, життєвий цикл продукту, інноваційний цикл, лояльність клієнтів, вертикальна інтеграція
Фінансова міцність (FS)	рентабельність інвестицій, коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт заборгованості, наявний капітал у порівнянні з необхідним, грошовий потік, оборотність запасів, фінансова стабільність

Обираючи перелік критеріїв для оцінювання їх впливу на діяльність аграрного підприємства, необхідно враховувати його розміри, спеціалізацію, забезпеченість основними і оборотними засобами, місію, цілі завдання, що стоять перед ним, а також рівень стратегічного розвитку.

Сила впливу кожного із обраних критеріїв оцінюється за 5-бальною шкалою (від 1 до 5) і присвоюється відносна важливість кожному з критеріїв (сума ваг за кожною групою критеріїв = 1,0). Далі розраховується зважена оцінка за кожним критерієм і групою критеріїв у цілому.

Для обґрунтування місця на аграрному ринку С(Ф)Г Аліна та визначення напрямку його стратегічного розвитку проведемо SPACE-аналіз, за допомогою якого можна проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та на основі цього обрати певний стратегічний напрям розвитку підприємства в перспективі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінювання критеріїв внутрішнього і зовнішнього оточення
підприємства за методом-SPACE

Критерій	Оцінка, балів	Відносна важливість критерію	Зважена оцінка, балів
Економічна стабільність (ES)			
технологічні зміни	4	0,3	1,2
рівень інфляції	5	0,25	1,25
цінова еластичність попиту	4	0,20	0,8
нестабільність попиту	3	0,25	0,75
Разом	x	1,0	4,0
Конкурентна перевага (CA)			
частка ринку	3	0,25	0,75
якість продукту	4	0,35	1,4
життєвий цикл товару	4	0,25	1,0
лояльність клієнтів	5	0,15	0,75
вертикальна інтеграція	0	0,0	0,0
Разом	x	1,0	3,9
Привабливість галузі (IA)			
можливості зростання	5	0,3	1,5
використання виробничих потужностей	4	0,25	1,0
використання ресурсів	4	0,2	0,8
продуктивність праці	3	0,3	0,9
Разом	x	1,0	4,2
Фінансова міцність (FS)			
коефіцієнт ліквідності	4	0,3	1,2
оборотність запасів	3	0,25	0,75
коефіцієнт заборгованості	4	0,2	0,8
наявний капітал у порівнянні з необхідним	4	0,25	1,0
Разом	x	1,0	3,75

Так критичними факторами, що домінують серед критеріїв ES є технологічні зміни, рівень інфляції та нестабільність попиту на сільськогосподарську продукцію. Середня зважена оцінка по цій групі критеріїв є найбільшою і становить 4,0 бали.

Серед критеріїв СА найбільш вагомий вплив здійснюють на підприємство такі фактори як: якість продукції та її життєвий цикл, а також частка ринку. Середня зважена оцінка по цій групі критеріїв становить 3,9 балів.

Серед чинників привабливості галузі (ІА) найбільш суттєво впливають на підприємство продуктивність праці, можливості зростання та використання виробничих потужностей. Середня зважена оцінка по цій групі критеріїв становить 4,2 балів.

Серед критеріїв фінансової міцності (FS) найбільший вплив на підприємство чинять коефіцієнт ліквідності, оборотність запасів та наявний капітал. Середня зважена оцінка по цій групі критеріїв – 3,75 бали.

Одержані середні зважені оцінки відображаються а прямокутній системі координат, у якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв. Для визначення напряму рекомендованої стратегії знайдемо координати точки P (x;y) за формулами:

$$x = IA - CA \quad (3.1)$$

$$y = FS - ES$$

Використаємо одержані зважені оцінки (табл. 3.6) та визначимо координати точки А.

$$x = 4,2 - 3,9 = 0,3;$$

$$y = 3,75 - 4,0 = -0,25$$

На основі одержаних даних, позначимо в системі координат точку А (0,3; -0,25) та розрахуємо довжину бісектриси кожного трикутника.

$$D_6 = \sqrt{2} \times \frac{D_{k1} \times D_{k2}}{D_{k1} + D_{k2}} \quad 3.2$$

де D₆ – довжина бісектриси, см;

D_{k1}, D_{k2} – довжина 1-го та 2-го катетів, см. [73]

З'єднавши отриману точку з початком системи координат (0), одержуємо вектор, який вказує на ту стратегію, яку С(Ф)Г Аліна необхідно обрати за методом SPACE (рис. 3.4).

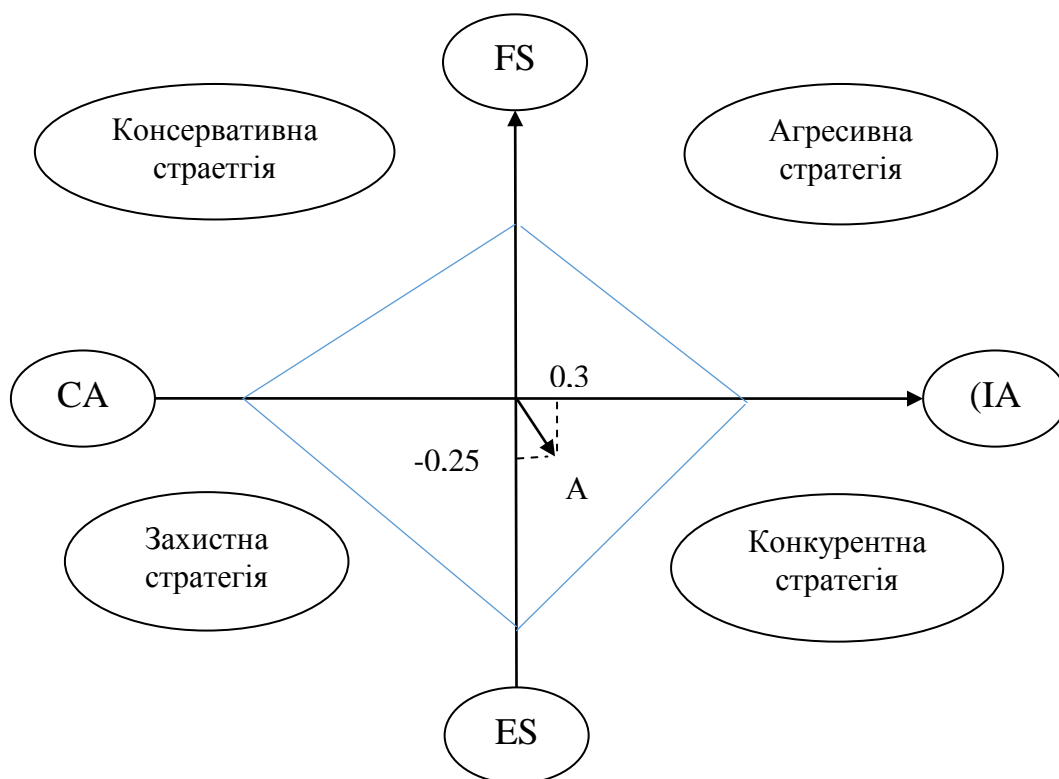


Рис. 3.4. Матриця SPACE і вектор стратегічного розвитку для С(Ф)Г Аліна

Результати матричного аналізу SPACE показують, що підприємство для подальшого розвитку повинне обрати конкурентну стратегію. У цьому випадку деякі стратегічні альтернативи, які можуть бути рекомендовані для С(Ф)Г Аліна включають:

- розвиток свого ринку шляхом продажу існуючих продуктів на нових сегментах ринку;
- розширення асортименту продукції, для залучення уваги споживачів та задоволення їх потреб;
- підвищення якості сільськогосподарської продукції – з точки зору якісних і технічних параметрів та способів виробництва. Це сприятиме подальшому зміцненню галузі, тому що підприємство

зможе зберегти всій бізнес від тиску конкуренції завдяки покращеним технічним параметрам та встановити привабливу ціну на свою продукцію;

- конкурентна стратегія «наступний після лідера»;
- співпраця через участь у об'єднаннях (кооперативах).

Розрахуємо довжину бісектриси кожного трикутника за формулою 3.2. і одержані дані занесемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати визначення довжини бісектрис трикутників

Назва трикутника	Значення
Δ FS-O-IS	2,85
Δ IS-O-ES	2,93
Δ ES-O-CA	2,62
Δ CA-O-FS	2,55

Відповідно до одержаних розрахунків найбільша площа у трикутника FS-ES, а це підтверджує обрання підприємством конкурентної стратегії для ефективного функціонування.

Конкурентна стратегічна позиція характерна для підприємств із значною конкуренцією, які мають переваги в дуже привабливих галузях, але їхня фінансова міцність є недостатньою для компенсації нестабільності середовища. Стратегічним імперативом є набуття фінансової влади, щоб забезпечити подальше розширення та посилення конкурентних переваг. Підприємства, розташовані в цьому квадранті, потребують вдосконалення їх економічних результатів діяльності, диференціації і посилення загальної маркетингової ефективності.

Слід пам'ятати, що вибір підприємством конкретної маркетингової стратегії та інструментів управління нею, залежить від цільової аудиторії, конкурентного середовища, унікальних переваг агробізнесу тощо. При цьому бажано розуміти, що маркетинг агробізнесу може зіткнутися з рядом

специфічних проблем, які є унікальними для кожного окремого випадку і потребують індивідуального підходу до їх вирішення.

Зауважимо, що маркетинг в агробізнесі в умовах сьогодення зазнає змін і характеризується переходом від традиційних і консервативних підходів до більш інноваційних і сучасних. Це пов'язано із загальним розвитком галузі, змінами у світогляді власників, поширенням сучасних технологій і бізнес-практик, посиленням конкурентного тиску та розвитком цифрових технологій. Аграрні підприємства повинні поступово впроваджувати цифровий маркетинг, використовуючи соціальні мережі, контент-маркетинг та інші інноваційні інструменти для залучення клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та розширення ринків, що допомагає створювати конкурентні переваги та досягати успіху в агробізнесі.

Підводячи підсумки, щодо проведених в роботі досліджень, ми можемо запропонувати досліджуваному підприємству при розробці і реалізації стратегії дотримуватися таких послідовних етапів (рис. 3.5):

1. Стратегічний аналіз. На цьому етапі підприємство ретельно аналізує зовнішнє навколишнє середовище та оцінює силу його впливу. Також проводиться аналіз потенційних можливостей і резервів, що включає в себе діагностику поточного стану підприємства та виявлення основних тенденцій розвитку підприємства на перспективу.

2. Виявлення стратегічних альтернатив. На цьому етапі розглядаються найбільш суттєві проблеми, з якими підприємство може стикнутися і формується місія, стратегічні цілі та визначаються напрями розвитку підприємства. Після встановлення мети і завдань, компанія визначає способи і засоби досягнення поставлених цілей та завдань. Проводиться оцінювання можливих наслідків реалізації стратегії.

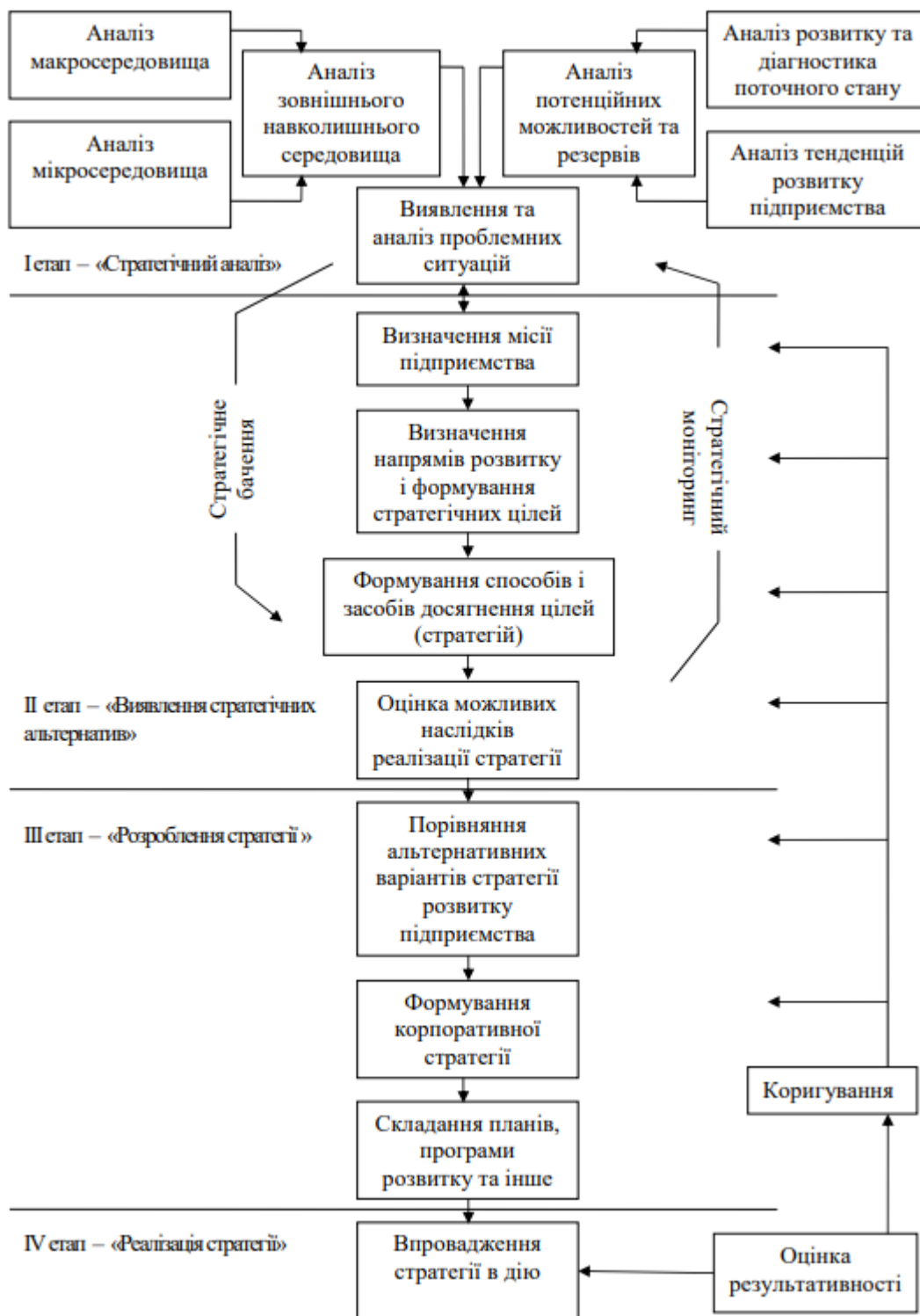


Рис. 3.5. Удосконалений алгоритм формування стратегії розвитку аграрного підприємства

3. Розробка стратегії. На цьому етапі проводиться порівняння альтернативних варіантів розроблених стратегій і обираються найбільш

прийнятні для підприємства, формується загальна корпоративна стратегія. Підприємство повинно розробити стратегічні плани та програми на довгострокову перспективу.

4. Реалізація стратегії. Даний етап є дуже важливим для підприємства, тому що тут впроваджується розроблена стратегія, якщо ж в процесі її реалізації виникають недоліки, підприємство повинно систематично здійснювати оцінку результативності розробленої стратегії і вразі необхідності вміти її правильно скоригувати.

Запропонований алгоритм з розробки і реалізації маркетингових стратегій для С(Ф)Г Аліна забезпечить ефективну взаємодію оперативного й стратегічного управління і сприятиме покращенню його конкурентних позицій.

Висновки до третього розділу

1. Сукупний вплив чинників макросередовища на функціонування фермерського господарства було визначено за допомогою коефіцієнта впливу чинників макросередовища. В результаті проведеного оцінювання встановлено, що, чинники макрооточення мають загрозливий вплив на діяльність базового підприємства. Тому, керівництво повинно ретельно вивчати вплив цих факторів і постійно відстежувати зміни які відбуваються в зовнішньому оточенні, а також розробляти заходи, за допомогою яких можна мінімізувати їх силу впливу.

2. Для аналізу поточної ситуації, в якій працює підприємство, застосовувався SWOT-аналіз. Цей метод дозволив детально вивчити вплив мікро- та макро- чинників на діяльність С(Ф)Г Аліна та встановити взаємозв'язок між його сильними та слабкими позиціями, а також можливостями та загрозами. В процесі аналізу було виявлено ряд недоліків, які впливають на результати роботи господарства. Зокрема, на підприємстві відсутній фахівець з маркетингу і всі питання, пов'язані з стратегічним

плануванням вирішують керівник та адміністративний персонал. За рахунок застарілої матеріально-технічної бази підприємство не завжди вчасно виконує всі виробничі операції.

3. Доведено, що розробка успішної маркетингової стратегії С(Ф)Г Аліна зумовлюють його комерційний успіх та ринкові конкурентні переваги. Найбільш вагоме значення при формуванні маркетингових стратегій мають: управління якістю сільськогосподарської продукції, оновлення товарного портфеля; комплексні маркетингові дослідження і моніторинг ринку, оцінювання конкурентів, моніторинг факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства, зниження виробничих витрат, вибір найбільш вигідних каналів збуту тощо.

4. Визначено, що для обґрунтування позиції досліджуваного підприємства на аграрному ринку та визначення напрямку його стратегічного розвитку було проведено SPACE-аналіз. Так, за результатами SPACE-аналізу підприємство для подальшого розвитку повинне обрати конкурентну стратегію. У цьому випадку деякі стратегічні альтернативи, які можуть бути рекомендовані для С(Ф)Г Аліна включають: збільшення частки ринку шляхом продажу наявної продукції на нових сегментах ринку; розширення товарного портфеля підприємства; підвищення якості сільськогосподарської продукції (якісні і технічні параметри та технології виробництва).

5. Запропоновані заходи сприятимуть подальшому зміцненню галузі, тому що підприємство зможе зберегти свій бізнес від тиску конкуренції завдяки покращеним технічним параметрам та встановити привабливу ціну на свою продукцію; конкурентна стратегія «наступний після лідера»; співпраця через участь у об'єднаннях (кооперативах).

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі проведених досліджень в кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

1. Стратегія – це така складова стратегічного менеджменту, при правильному формуванні і успішній реалізації якої, підприємство може досягти поставлених цілей, завдяки раціональному використанню усіх ресурсів підприємства, вчасному оцінюванню своїх сильних та слабких позицій та аналізу впливу загроз з боку зовнішнього оточення, врахуванню інтересів всіх учасників ринку, з метою досягнення конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності.

2. Встановлено, що стратегія не обмежується лише довгостроковими планами, які менеджери розробляють заздалегідь. Оскільки, маркетингове середовище є мінливим і динамічним, стратегія повинна включати в себе заходи з адаптації до цих змін. Не існує єдиної універсальної стратегії, яка б підходила для усіх підприємств. Ключовим завданням кожного підприємства є вибір такої оптимальної стратегії яка б відповідала маркетинговим цілям компанії та була адаптована для кожного конкретного ринку та товару.

3. Визначено, що впровадження маркетингового підходу в практичну діяльність аграрних підприємств та розробка і реалізація ефективних маркетингових стратегій забезпечить більш швидку їх адаптацію до мінливого ринкового середовища, забезпечить підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток.

4. Досліджування проводились в селянському (фермерському) господарстві Аліна, яке розташоване в с. Новомиколаївка Дніпровського району Дніпропетровської області. Це господарство було створено у 2001 році як організація, в якій рішення власників та керівників базуються на родинних зв'язках. Підприємство здійснює діяльність в галузі агровиробництва й займається продажем сільськогосподарської продукції. Площа сільськогосподарських угідь підприємства складає 50 га.

5. Встановлено, що виручка від реалізації виробленої продукції в 2022 р. підвищилась на 9,0 %. Це відбулося за рахунок зростання грошових надходжень від реалізації окремих видів продукції, а саме: робіт та послуг на – 69,1%, озимої пшениці на – 54,8%, соняшника – 16,8%. По таким видам продукції як ячмінь озимий і кукурудза на зерно грошові надходження навпаки зменшились, що пов'язано з суттєвим зниженням врожаю, через спрощення технології виробництва.

6. Визначено, що у 2022 р. валова продукція в розрахунку на 1 га с.-г. угідь зросла на 8,8%, а фондівдача знизилась на 5,5%, що пов'язано з збільшенням вартості основних виробничих засобів (на 18,8%) та несуттєвим підвищенням вартості валової продукції в 2022 р. За рахунок скорочення кількості робітників (на 16,7%), річна та погодинна продуктивність праці підвищилась на 17,8% і 14,7% відповідно, що свідчить про покращення ефективності використання робочої сили. В зв'язку з зростанням величини витрат на виробництво і реалізацію продукції – на 13,3%, прибуток по підприємству скоротився на 2,6%, що призвело до зниження рівня рентабельності – на 4,9 в п. і складає 33,2%. В цілому господарство є прибутковим і рентабельним.

7. Частка ринку фермерського господарства невелика, це пов'язано в першу чергу з обмеженим розміром земельних угідь і відповідно невеликими обсягами виробництва, вузькою цільовою аудиторією, сезонністю виробництва, обмеженим терміном придатності сільськогосподарської продукції, а також відсутністю чітко розробленої маркетингової стратегії підприємства.

8. Для оцінювання стратегічного рівня підприємства нами було проведено анкетування серед клієнтів підприємства, яким запропонували оцінити в балах основні ключові показники, що визначають успішний стан розвитку підприємства. Відповідно до одержаних результатів фермерському господарству необхідно удосконалити маркетингову діяльність, а саме переглянути цінову, товарну та збутову політику.

9. Провівши оцінку стратегічного рівня С(Ф)Г Аліна можемо зробити наступні висновки: підприємство давно функціонує на ринку, має позитивну репутацію, є прибутковим та рентабельним на протязі останніх років, є конкурентоспроможним в своєму ринковому сегменті. Оцінюючи результати матриці БКГ, досліджуване підприємство на сьогодні знаходиться в секторі «Знаки питання». Але, не зважаючи на це, при правильно обраному напрямку розвитку, підприємство може здійснювати процес розширеного відтворення свого бізнесу та постійно розвиватися та зайняти лідируючі позиції у своєму ринковому сегменті.

10. Сукупний вплив факторів макросередовища на функціонування фермерського господарства було визначено за допомогою коефіцієнта впливу чинників макросередовища, результати якого свідчать про загрозовий вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Тому, керівництво повинно ретельно вивчати вплив цих чинників і постійно відстежувати зміни які відбуваються в зовнішньому середовищі, а також розробляти заходи, за допомогою яких можна мінімізувати їх силу впливу.

2. Для аналізу поточної ситуації, в якій працює підприємство, було використано SWOT-аналіз. Цей метод дозволив встановити взаємозв'язок між його сильними та слабкими позиціями, а також можливостями та загрозами. В процесі аналізу було виявлено ряд недоліків, які впливають на результати роботи господарства. Зокрема, на підприємстві відсутній фахівець з маркетингу і всі питання, пов'язані з стратегічним плануванням вирішують керівник та адміністративний персонал. За рахунок застарілої матеріально-технічної бази підприємство не завжди вчасно виконує всі виробничі операції.

3. Визначено, що для обґрунтування позиції досліджуваного підприємства на аграрному ринку та визначення напрямку його стратегічного розвитку було проведено SPACE-аналіз. Так, за результатами SPACE-аналізу С(Ф)Г Аліна для подальшого розвитку повинне обрати конкуренту стратегію, що зумовить його комерційний успіх та забезпечить йому ринкові конкурентні переваги. Найбільш вагоме значення при формуванні маркетингових стратегій

мають: управління якістю сільськогосподарської продукції, оновлення товарного портфеля; комплексні маркетингові дослідження і моніторинг ринку, оцінювання конкурентів, моніторинг факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства, зниження виробничих витрат, вибір найбільш вигідних каналів збуту тощо.

5. Запропоновані заходи сприятимуть подальшому зміцненню галузі, тому що підприємство зможе зберегти свій бізнес від тиску конкуренції завдяки покращеним технічним параметрам та встановити привабливу ціну на свою продукцію; використати конкурентною стратегією «наступний після лідера»; здійснювати співпрацю через участь у об'єднаннях (кооперативах).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізов С.П., Камінський П.К. Організація аграрного виробництва і бізнесу. Київ: Фенікс. 2006. 790 с.
2. Буняк Н.М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Випуск 23. 2019. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17901/1/%D0_.pdf
3. Васи́лига С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
4. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 285 с.
5. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С.122–129.
6. Голік В.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «Стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 8. Частина 1. 2014. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/17.pdf
7. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
8. Гудзинський О.Д. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст]: навч. посіб. / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко: заг. ред. О.Д. Гудзинського ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.
9. Дейнега О.В. Оцінювання впливу макросередовища на діяльність машинобудівних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 14 (1), 2017. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/16733/1.pdf>

- 10.Десять пунктів маркетингової стратегії, які має перевірити кожен власник малого бізнесу. URL: <https://delo.ua/businessman/10-punktiv-marketingovoji-strategiji-jakimaje-pereviriti-kozhen-328686/>
- 11.Довбня С.Б. Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
- 12.Дорошкевич Д. В., Захарова Г. Ю. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ «Конте».Агросвіт. 2021. № 3. С. 22–30.
13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник [для студ., аспіранта викл. вищ. навч. закл.]. К.: Каравела, 2008. 480 с
- 14.Кадирус А.О. Аналіз впливу факторів середовища на діяльність аграрних підприємств. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. с. 27-30.
- 15.Кадирус А.О. Формування і реалізація маркетингових стратегій підприємства. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2023 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. с. 92-95.
- 16.Кадирус А.О. Конкурентне середовище та його вплив на діяльність підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. с. 31-31.
- 17.Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економічна наука. 2018. №22. С. 85-89.

- 18.Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8063> (дата звернення: 11.11.2023).
- 19.Калініна О.М., Шалімова Ю.С. Міжнародна маркетингова стратегія як інструмент управління міжнародною конкурентоспроможністю національного підприємства при виході на європейський ринок. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 446–448.
- 20.Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. №119. С. 165-172.
- 21.Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
- 22.Клімова О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та держава* № 4/2008. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2008/17.pdf
- 23.Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017, № 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf
- 24.Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №9. С. 156-165.
- 25.Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2018, № 9. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020>
- 26.Коліщак О.В. Стратегічне управління підприємством: сутність, функції та фактори впливу. URL: http://mev.khnu.km.ua/load/studentska_
- 27.naukovo_praktichna_konferencija_2014/2

- 28.Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
- 29.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. [для студ. вищ. навч. закл.]. вид. 2-ге, без змін.; Держ. вищ. навч. закл. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. К. : КНЕУ, 2006. 152 с.
- 30.Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Кадирус А.О., Самсонов І.В. Імідж підприємства та основні етапи його формування Інвестиції: практика та досвід. № 22, листопад 2023 р. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2558/2594>
- 31.Логоша Р.В. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 11 (2). С. 22-26.
- 32.Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК» No2(66), 2022. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/512/541>.
- 33.Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керування компанією / пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 400 с.
- 34.Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. пер. з англ. К. Сисоєва. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412 с.
- 35.Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 37–49.
- 36.Надь Н.М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету 2006. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>
- 37.Панухник О., Голич Н. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів. Галицький економічний вісник. – ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 90- 97.

38. Подольна В.В., Семенюк І.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Podolnaya_1.pdf
39. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ. К.: Основи, 1998.
40. Поліщук І.І. Стратегічні аспекти управління маркетинговим потенціалом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 5 (2). С. 234-238.
41. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164>
42. Пуліна Т.В., Коротунова О.В., Клімуш Г.С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 9. Частина 1. 2014. С. 152–159
43. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов]. [пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой] М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
44. Ратушна Ю.Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16. С. 111–115 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf
45. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf (дата звернення: 06.10.2023).
46. Співаковська Т. В. Формування маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в умовах інтернаціоналізації ринків: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2009. 20 с.

- 47.Таран О.М. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 3. С. 106-118.
- 48.Тесленок І.М., Коротунова О.В., Косенко Ю.В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. Економіка та держава, 2019. № 1. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2019/15.pdf
- 49.Ткач Д. (2021). Формування маркетингової стратегії виходу українського товаровиробника на зовнішні ринки. Вчені записки Університету КРОК, (2 (62), 100–108. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-100-108>.
- 50.Трапаїдзе С.М. Удосконалення класифікації факторів впливу на вибір маркетингової стратегії підприємства. Економіка та управління національним господарством. Випуск 5 (216). URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/20.pdf
- 51.Мальцева О. Маркетингова стратегія в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств: посібник. Київ, 2017. 100 с.
- 52.Маркетингові стратегії бізнесу. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies>.
- 53.Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравелла. 2006. С.125.
- 54.Ужва А.М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. №1. С. 102-108.
55. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.
- 56.Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018. № 1. С. 345–351.

- 57.Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. №9. С. 125-131.
- 58.Вывсшева L., Kondratenko O., Kovalenchenko A. Features and principles of formation of marketing strategies in the activity of agricultural enterprises of Ukraine. Економічний вісник Донбасу № 4(58), 2019. URL: file:///C:/Users/MSI/Downloads/features-and-principles-of-formation-of-marketing-strategies-in-the-activity-of-agricultural-enterprises-of-ukraine%20(3).pdf
- 59.5 Factors That Can Make Or Break Your Marketing Strategy. URL: <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2017/12/12/5-factors-that-can-make-or-break-your-marketing-strategy/?sh=3775463551e4>
- 60.Juri Juswadi, Pandu Sumarna, Neneng Sri Mulyati. Digital Marketing Strategy of Indonesian Agricultural Products. URL: file:///C:/Users/MSI/Downloads/125938562.pdf
- 61.Chandler A.D. Strategy and StructureCambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962
- 62.Chiavenato I., Comportamiento Organizacional: la Dinamica del Exito de las Organizaciones, McGrawHill/Interamericana editores, Mexico City, Mexico, 2nd edition, 2009
- 63.Hossain R. M. Analysis of Marketing Strategy and Quality Policy of Nestlé. International Journal of Scientific Research and Engineering Development. 2020. Vol. 3, Issue 2. P. 1145–1152.
- 64.Kowo S., Akinrinola O., Sabitu O. Macro environment and performance of multinational gricultural enterprises: a case from Nigeria. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2018. Vol.4. No.4. Pp.31–40.URL: <http://are-journal.com>
- 65.Nashwan Mohammed Abdullah Saif 1, Wang Aimin. Exploring the Value and Process of Marketing Strategy: Review of Literatureм. International Journal of Management Science and Business Administration Volume 2,

- Issue 2, January 2016, Pages 7- 18. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/Exploring-the-Value-and-Process-of-Marketing-Strategy-Review-of-literature.pdf>
66. Mazur K., Babyna O., Babyn I., Germaniuk N., Harbar Z., Harbar V., Hontaruk Y., Bondarenko V., Krasnyak O., Kubai O., Kvaterniuk A., Lohosha R. Marketing research of agricultural enterprises: theoretical and practical aspects. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2022. 336 p.
67. Morgan N. A., Whitley K. A., Feng H. et al. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47, Issue 1. P. 4–29. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>.
68. Olipra, J. (2020). Price transmission in (de)regulated agricultural markets. *View Web of Science Researcher ID and ORCID*, 59(4), 412-425.
69. Porter's Five Forces Analysis: Definition, Model & Examples Explained. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
70. Ramanauskienė, J. (2008). *Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai*. Vadovėlis. Vilnius.
71. Xie, Yu., Chen, Zh., Boadu, F., & Tang, H-J. (2022). How does digital transformation affect agricultural enterprises' pro-land behavior: The role of environmental protection cognition and cross-border search. *Technology in Society*, 70, article number 101991
72. Mityay, O.V. (2014). Marketing instruments of increase of competitiveness of enterprises of agroindustrial complex. Retrieved from URL: <https://cutt.ly/YVIOVZc>
73. Bochko O.Yu., Kuziak V.V., Hryniv N.T. SPACE-analysis as the basis for choosing an enterprise development strategy in the mineral water market. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12596/1/6092-17028-1-10-20220629.pdf>