

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:  
Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.  
\_\_\_\_\_ М.О. Багорка  
«\_\_\_» лютого 2021 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Маркетинг» зі спеціальності  
075 «Маркетинг»  
на тему: РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ  
СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

**Здобувач**

**Стельмашук О.В.**

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

**Кадирус І.Г.**

**Дніпро – 2021**

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ**

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** маркетингу

**Спеціальність:** 075 «Маркетинг»

**Освітньо-професійна програма:** «Маркетинг»

**Освітній ступінь:** «Магістр»

*ЗАТВЕРДЖУЮ*

В.о. Завідувача кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на дипломну роботу магістра студенту**

**СТЕЛЬМАЩУК ОЛЕНІ ВАЛЕРІЇВНІ**

**1. Тема роботи** «Розробка маркетингових конкурентних стратегій підприємства»

**керівник роботи** Кадирус Ірина Григорівна, к.е.н., доцент;

затверджені наказом вищого навчального закладу від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р. № \_\_\_\_\_

**2. Строк подання студентом роботи** – «15» лютого 2021 року.

**3. Вихідні дані до роботи** річні звіти приватного підприємства «Лан» за 2017-2019 роки, статистична та бухгалтерська звітність, маркетингові плани, поточна документація.

**Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**

1. Теоретично-методичні аспекти розробки маркетингових конкурентних стратегій підприємства. 2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та рівня його стратегічного розвитку. 3. Розробка напрямів щодо удосконалення маркетингових конкурентних стратегій підприємства. Висновки і пропозиції.

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

1. Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства. 2. Склад та структура товарної продукції в ПП «Лан». 3. Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства. 4. Аналітичне вирівнювання прибутку в ПП «Лан», тис. грн. 5. Аналіз впливу факторів мікросередовища на ПП «Лан». 6. Аналіз впливу факторів макросередовища на ПП «Лан».

7. Оцінка конкурентоспроможності ПП «Лан». 8. Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Лан» та його основних конкурентів. 9. Загальний стратегічний рівень системи управління в ПП «Лан». 10. Алгоритм формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства. 11. Структурно-логічна схема реалізації маркетингової стратегії в ПП «Лан». 12. Матриця БКГ товарного портфелю підприємства. 13. Структура каналів збуту за оптимальним планом в ПП «Лан».

#### 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 15 жовтня 2019 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретично-методичні аспекти розробки маркетингових конкурентних стратегій підприємства	15.10.2019 р. - 25.12.2019 р.	
2	Аналіз конкурентоспроможності підприємства та рівня його стратегічного розвитку	26.12.2019 р. - 25.05.2020 р.	
3	Розробка напрямів щодо удосконалення маркетингових конкурентних стратегій підприємства	26.05.2020 р.- 21.12.2020 р.	
4	Висновки і пропозиції	22.12.2020 р. - 25.01.2021 р.	
5	Оформлення дипломної роботи	08.02.2021 р.	

Студент \_\_\_\_\_ Стельмашук О.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Кадирус І.Г.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

### **Тема: «Розробка маркетингових конкурентних стратегій підприємства»**

**Дипломна робота:** 84 с., 11 рис., 17 таблиць, 73 літературних джерела.

**Об'єкт дослідження** - процеси розробки маркетингових конкурентних стратегій приватного підприємства «Лан» Дніпровського району Дніпропетровської області.

**Предметом дослідження** є теоретично-методичні основи та практичні рекомендації з розробки маркетингових конкурентних стратегій підприємства.

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування теоретико-методологічних основ щодо розробки маркетингових конкурентних стратегій приватного підприємства «Лан» та розробка напрямів щодо їх удосконалення.

**Методи дослідження:** При проведенні наукових досліджень, відповідно з поставленими завданнями було використано наступні наукові методи: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій); абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень та формулювання висновків); статистичний (для встановлення динамічних тенденцій та аналізу сучасного стану розвитку підприємства, для встановлення тісноти зв'язку між факторними та результативними показниками); монографічний (при вивченні сучасного стану маркетингових конкурентних стратегій підприємства); стратегічного аналізу; економіко-математичні методи моделювання.

Досліджено теоретично-методичні аспекти маркетингових конкурентних стратегій підприємства. Проаналізовано сучасний стан конкурентоспроможності підприємства та оцінено рівень його стратегічного розвитку. Розроблено заходи, які спрямовані на удосконалення маркетингових конкурентних стратегій підприємства.

Висновки та пропозиції, наведені в дипломній роботі можуть бути впроваджені в діяльність приватного підприємства «Лан» Дніпропетровського району Дніпропетровської області.

#### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

СТРАТЕГІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНТИ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, МАРКЕТИНГОВА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ

#### **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

СТРАТЕГИЯ, ПРЕДПРИЯТИЕ, КОНКУРЕНТЫ, КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА, МАРКЕТИНГОВАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ.

#### **KEYWORDS**

STRATEGY, ENTERPRISE, COMPETITORS, COMPETITIVE ENVIRONMENT, MARKETING COMPETITIVE STRATEGY

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття, сутність та види маркетингових стратегій	9
1.2. Дослідження конкурентного середовища підприємства	18
1.3. Методичні підходи до розробки маркетингових конкурентних стратегій підприємства	25
Висновки до першого розділу	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РІВНЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	35
2.2. Аналіз виробництва та збуту продукції на підприємстві	43
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та рівня його стратегічного розвитку	48
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	59
3.1. Розробка етапів формування маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві	59
3.2. Вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства на основі оцінки його стратегічного рівня	66
3.3. Оптимізація каналів збуту продукції на підприємстві	74
Висновки до третього розділу	80
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85
ДОДАТКИ	92

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Більшість аграрних підприємств сьогодні діють в певному конкурентному середовищі. Їх діяльність може бути успішною тільки в тому випадку, якщо це середовище постійно аналізується і розробляються заходи щодо усунення негативного впливу окремих його чинників.

При оцінюванні впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства можуть виникати певні труднощі, які суттєво ускладнюють процеси з розробки та ухвалення управлінських стратегічних рішень. Тому, керівники цих підприємств гостро відчують потребу в постійному отриманні достовірної і повної інформації про стан аграрного ринку, величину попиту і пропозиції, рівень конкуренції та можливі зміни, що в ньому відбуваються.

На сьогодні лєвова частка сільськогосподарських підприємств не проводять маркетингових досліджень, які пов'язані з вивченням впливу факторів макро- та мікросередовища, що значною мірою обумовлене недостатнім рівнем знань в даному напрямку та відсутністю теоретичних і методологічних напрацювань. Також необхідно зазначити, що в процесі вивчення конкурентного середовища, більшість підприємств враховують вплив лише окремих його чинників. Тому, в такій ситуації, необхідно проводити комплексне дослідження конкурентів на основі поєднання різних PEST-факторів.

У більшості аграрних підприємств рівень стратегічного управління знаходиться на низькому рівні, а також відсутня чітко розроблена ефективна система маркетингових стратегій. Розробка та формування маркетингових конкурентних стратегій є найбільш ефективним способом забезпечення належного рівня конкурентоздатності фірми та успішного її функціонування в умовах конкуренції. Все це зумовлює необхідність проведення поглибленого аналізу конкурентоспроможності підприємства та рівня його

стратегічного розвитку, зокрема формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства.

**Об'єкт дослідження** - процеси розробки маркетингових конкурентних стратегій приватного підприємства «Лан» Дніпровського району Дніпропетровської області.

**Предметом дослідження** є теоретично-методичні основи та практичні рекомендації з розробки маркетингових конкурентних стратегій підприємства.

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування теоретико-методологічних основ щодо розробки маркетингових конкурентних стратегій приватного підприємства «Лан» та розробка напрямів щодо їх удосконалення.

Для досягнення вказаної мети визначені наступні завдання:

- розкрити теоретично-методичні аспекти розробки маркетингових стратегій підприємства;
- розробити методичні підходи до розробки маркетингових стратегій розвитку підприємства в конкурентному середовищі;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати сучасний рівень конкурентоздатності підприємства та рівень його стратегічного розвитку;
- здійснити розробку напрямів щодо удосконалення маркетингових конкурентних стратегій підприємства.

**Теоретичною й методологічною основою дослідження** є класичні положення ринкової економічної теорії, фундаментальні праці та розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства, матеріали Державної служби статистики України, статистично-бухгалтерська звітність ПП «Лан», довідково-нормативні матеріали і наукова література з теми дослідження.

**Методи дослідження.** При проведенні наукових досліджень, відповідно з поставленими завданнями було використано наступні наукові методи: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретично-методичних засад і

практичних рекомендацій); абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень та формулювання висновків); статистичний (для встановлення динамічних тенденцій та аналізу сучасного стану розвитку підприємства, для встановлення тісноти зв'язку між факторними та результативними показниками); монографічний (при вивченні сучасного стану маркетингових конкурентних стратегій підприємства); стратегічного аналізу; економіко-математичні методи моделювання.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних аспектів та практичних рекомендацій, що вирішують завдання стосовно розробки маркетингових конкурентних стратегій підприємства. Результати дослідження, що містять наукову новизну, полягають у наступному:

*удосконалено:*

- процес розробки маркетингової стратегії на підприємстві, а саме основні етапи формування маркетингової стратегії розвитку підприємства;

*набуло подальшого розвитку:*

- розроблена економіко-математична модель оптимізації обсягів збуту сільськогосподарської продукції, впровадження якої, дозволить реалізувати продукцію підприємства за більш вигідними каналами розподілу і підвищити основні економічні показники його роботи.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Основні положення та результати досліджень, виконаних за темою дипломної роботи магістра, обговорено та схвалено на Науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» (м. Дніпро: ДДАЕУ, 25-28 лютого 2020 р.), VIII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет–конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (м. Дніпро, ДДАЕУ, 26-27 жовтня 2020 р.).

Результати наукових досліджень щодо теоретичних аспектів розробки маркетингових конкурентних стратегій підприємства виконано та опубліковано в колективній монографії в межах тем дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності», державний реєстраційний номер 0107U001146 та «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань», державний реєстраційний номер 0116U006782 (довідка № 334 від 09.12.2020 р.).

**Результати дослідження.** Висновки та пропозиції, наведені в дипломній магістерській роботі можуть бути застосовані в діяльності приватного підприємства «Лан» Дніпровського району Дніпропетровської області.

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Текст дипломної роботи містить 84 сторінки друкованого тексту, 11 рисунків, 17 таблиць, 6 додатків, список використаних джерел містить 73 найменування.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ  
МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Поняття, сутність та види маркетингових стратегій

Стратегію виробничого підприємства визначають як «процес, який передбачає визначення головних цілей та завдань підприємства на довгострокову перспективу, встановлення вектору дій і розподілу ресурсів підприємства, що необхідні для досягнення цих цілей» [4].

У сучасних умовах кожна компанія має певний інтерес в наявності ефективно функціонуючої системи менеджменту власної маркетинговою діяльністю. Зокрема, їй необхідно знати, як проводити оцінку та розробляти перспективні напрямки ринкових можливостей на зайнятій ніші, знаходити вигідні ринки, імплементувати ефективний комплекс маркетингу в своїй маркетинговій діяльності і вдало реалізовувати маркетингові стратегії.

Отже, ключова роль стратегічного маркетингу полягає в знаходженні правильних рішень для повного задоволення споживчих потреб та визначення їх переваг, формуванні конкурентних при використанні сукупності відповідних маркетингових інструментів. Грамотно прийняте маркетингове рішення дасть змогу підприємству уникнути впливу несприятливих зовнішніх умов. Відбір стратегічного напрямку залежить від ринкової ситуації в якій підприємство функціонує. При розробці як короткострокових, так і довгострокових маркетингових планів потрібно вибрати «необхідно обирати таку стратегію, яка буде найкращим чином відповідати умовам ринку ринковим умовам і одночасно забезпечувала б аграрним підприємствам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість в результатах їх діяльності» [49].

Значна кількість наукових робіт присвячена дослідженню питань формування та використання маркетингової конкурентної стратегії на виробничих підприємствах. Вказані проблеми висвітлені в працях класиків науки Ф. Котлера, В. Вонга, Портера М., Г. Армстронга та ін. Сучасні автори також не оминають дану тему, серед них доцільно обрати С. Ілляшенко, Л. Балабанова, В. Пономаренко Н. Діхтярьова та ін.

Для визначення сутності «стратегія», проаналізуємо погляди науковців в різні періоди досліджень (Додаток А). Аналізуючи дані, наведені в додатку А, можна відмітити, що стратегія не має тільки одного визначення. Різні науковці мають різні погляди на визначення цієї категорії. Основним призначенням стратегії є направлення зусиль працівників підприємства на розв'язок поставлених задач для виконання місії й досягнення поставленої мети.

Розглянемо погляди науковців на сутність і поняття маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія – «встановлення цілей підприємства на цільовому ринку чи ринковому сегменті й вибір засобів їх досягнення в межах передбачуваного маркетингового періоду. Стратегія пов'язана з діяльністю підприємства для досягнення ним у довгостроковому періоді ринкових переваг з погляду споживачів та конкурентів» [43].

Стратегія маркетингу – досліджує «систематичний і постійний аналіз потреб споживачів, а також розробку концепцій щодо реалізації ефективних товарів або послуг, що дозволяють підприємству обслуговувати вибрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і завдяки цьому, забезпечують товаровиробнику стійку конкурентні переваги» [5].

Стратегія маркетингу – «це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо удосконалення виробництва, збуту продукції, підвищення рівня її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію»[28]. Стратегія маркетингу дає можливість здійснювати контроль над процесом виготовлення товарів, ситуацією на ринку,

утримувати такі ринкові ціни на продукцію, які забезпечать підприємству бажані доходи. Вона здійснюється в стратегічній програмі підприємства щодо вдосконалення виробництва та реалізації продукції з метою забезпечення нарощування прибутків та підвищення рівня рентабельності в довгостроковій перспективі.

Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює бізнес-стратегії господарських центрів та загальну стратегію підприємства. Це дозволяє на вищому рівні ухвалити найбільш якісне рішення та внести необхідні корективи на нижчих рівнях управління, якщо ринкова ситуація може змінитися. Маркетингова стратегія посідає особливе місце в ієрархії стратегій підприємства (рис. 1.1).

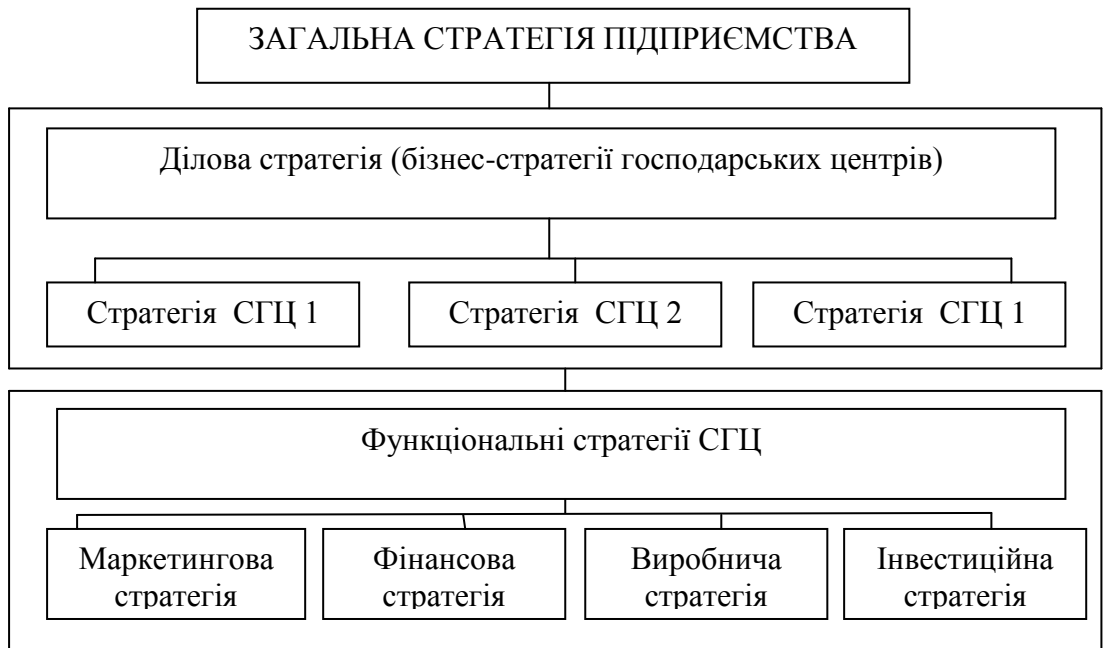


Рис. 1.1. Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства

Сутність маркетингової стратегії заключається у визначення позиції відповідних товарів та послуг, на тих ринках, де вони будуть реалізовуватись. Маркетингова стратегія дозволяє визначити найбільш вигідний склад комплексу маркетингу (асортимент товарів, рівень цін, збут та просування).

За допомогою стратегії маркетингу можна обрати найбільш оптимальний сегмент цільового ринку; визначити найбільш вигідний товарний портфель підприємства; цінової політики; системи збуту; організації маркетингових комунікацій.

Особливими рисами маркетингової стратегії є (рис 1.2):.



Рис. 1.2. Особливості маркетингової стратегії підприємства [36]

Маркетингові стратегії класифікують за певними ознаками. Дана класифікація наведена в додатку Б.

Маркетингова стратегія фірми включає чотири основні складові підсистеми: товарну, цінову, комунікативну стратегії та стратегію збуту. Кожна окрема підсистема має свої особливості, але їх спільною ознакою є те, що вони мають бути направлені на досягнення певних цілей підприємства - підвищення конкурентоспроможності, утримання високих ринкових позицій, нарощування обсягів виробництва та збуту, збільшення частки ринку, формування позитивного іміджу підприємства.

Розглянувши основні стратегії маркетингу, можна більш детально розглянути стратегії, що стосуються загальноекономічного стану підприємства.

Стратегію виживання можна визначити як стратегію, що використовується тоді коли на підприємстві погіршуються всі економічні показники і воно найближчим часом може виявитись банкрутом. Дану стратегію, компанія може застосувати для виходу з кризової ситуації, переглянувши весь комплекс маркетингу (товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика).

Стратегію стабілізації можна використати тоді, коли спостерігається швидке або непередбачуване погіршення економічних показників підприємства, або в разі, коли основні показники виробничо-збутової діяльності коливаються по рокам. Реалізуючи цю стратегію можна вирівняти значення цих показників з їх наступним зростанням і переходом до стратегії росту.

Стратегія росту – «передбачає збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, підвищення рівня рентабельності підприємства. Маркетингові стратегії росту поділяються на такі підвиди: стратегія інтенсивного росту; стратегія інтеграційного росту; стратегія диверсифікації» [44].

О. Андреева в своїх дослідженнях виокремлює такі групи маркетингових стратегій: «стратегія низьких витрат виробництва (СНВ); стратегія диференціації (СД); стратегія диверсифікації (СДив); стратегія ліквідації бізнесу (СЛБ)» [3].

В залежності від того на якому ринку (існуючому чи новому) буде пропонувати свою продукцію підприємство, варто використовувати одну чи декілька видів стратегій. Матрицю маркетингових стратегій підприємства розглянемо на рис. 1.3.

Товари (розширення асортименту товарів за рахунок модифікації, створення нових товарів)

		Існуючі	Нові
Ринки (розширення ємності ринку, створення нових ринків)	Існуючі	1) СНВ (2-й вар.) 2) СЛБ	1) СД (2-й, 3-й вар.)
	Нові	1) СНВ (1-й вар.) 2) СНВ (2-й вар.)	1) СД (1-й вар.) 2) СДив

Рис.1.3. Матриця маркетингових стратегій підприємства

Стратегія низьких витрат виробництва заснована на мінливій політиці ціноутворення і полягає одержанні переваг над конкурентами за рахунок нижчих цін в порівнянні з цінами конкурентів. Дана стратегія може використовуватися тоді, коли:

– фірма працює на ринках, які розвиваються досить швидкими темпами, або на великих ринках, то оптимальним різновидом стратегії може стати стратегія стандартизації (уніфікації), тобто виробництво однорідної, типової продукції з постійним зростанням. Таки чином, нарощуючи обсяги виробництва і знижуючи виробничі витрати, компанія зможе досягти конкурентних переваг, продаючи продукцію за нижчими цінами в порівнянні з конкурентами.

– фірма функціонує на відносно насиченому ринку, який зростає не дуже швидкими темпами або взагалі не розвивається за ємністю, то стратегія низьких витрат може базуватися на скороченні виробничих витрат за рахунок використання більш дешевих матеріалів та робочої сили. Але в наслідок цього може спостерігатися зниження якості виготовлених товарів, та з'являється загроза зниження її конкурентоспроможності. Тому, ця стратегія використовується на наповнених ринках досить рідко і перш ніж прийняти рішення щодо її використання, підприємству необхідно все обміркувати [36].

Підприємство, що використовує дану стратегію може стикатися з ризиками, які, визначаються тим, що на ринку може з'явитися велика кількість конкуруючих товарів різних торгових марок і пропозиція перевищить попит на товар. В такій ситуації, підприємство буде вимушене зменшити об'єми виробництва, що призведе до підвищення виробничих витрат, а також до неможливості зниження цін на представлені товари. В такій ситуації, фірма буде змушена переглянути свої наявні стратегії і почати розробляти нові.

Визначено, що «сутність стратегії диференціації полягає в створенні нових видів продукції чи удосконаленні наявних, що задовольняють виявлені потенційні можливості» [43]. Для реалізації стратегії диференціації, потрібно реалізовувати інновації і вкладати значні інвестиції в удосконалення існуючого чи розробку нового товару. Виробивши товар з новою споживчою вартістю, яка має певні відмінності від продуктів конкурентів, і в повній мірі задовольняє виявлену потребу покупців, компанія стає головною на ринку.

Фірма може встановлювати високі ціни на товари, користуючись стратегією ціноутворення «зняття вершків» та отримувати при використанні даної стратегії суттєві доходи. Цю стратегію застосовують на ринках з високою конкурентною боротьбою.

Стратегія диференціації має значну кількість різновидів. Розглянемо деякі з них:

Підприємство, що реалізує принципово нові товари, виробництво яких засноване на унікальних технологіях, використовує стратегію лідерства. Стратегія якості й надійності використовується тоді, коли компанія при виробництві продукції удосконалює технології, здійснює заміну обладнання на більш нове і продуктивне і за рахунок цього значно покращується якість продукції [44].

Стратегію комплексного збуту, підприємство може використовувати тоді коли воно реалізує основні товари разом із супутніми послугами, які не надаються конкурентами.

Реалізуючи стратегію диференціації, підприємство може стикатися з ризиками, які обумовлені тим, що випуск інноваційних товарів або модифікація існуючих вимагає суттєвих інвестицій. Необхідно відмітити, що на протязі вкладання певної суми коштів в розробку нових товарів та виходом їх на ринок існує певний розрив, тривалість якого становить до 5 років. На протязі цього періоду в зовнішньому середовищі можуть відбуватися несприятливі зміни, в результаті яких, підприємство може стикатися з труднощами під час реалізації нової продукції, а це означає, що вона не окупить ті кошти, які були вкладені в її розробку.

Для зменшення ризику підприємницької діяльності та в умовах постійних ринкових змін, підприємства можуть використовувати стратегію диверсифікації, яка направлена на збільшення сфер їх діяльності у нових напрямках. Стратегія диверсифікації може проявлятися в таких формах:

1. Стратегія вертикальної інтеграції – «приєднання до підприємства інших підприємств – постачальників сировини, матеріалів чи збутових

послуг, що забезпечують основному підприємству більш ефективно виробництво продукції» [35].

2. Стратегія горизонтальної інтеграції – об'єднання чи формування суб'єктів господарювання, що виробляють нові товари, які є відмінними від основного підприємства. «Підприємство, використовуючи стратегію диверсифікації знижує ризик виходу з ринку за рахунок розширення сфер діяльності, оскільки безприбуткова діяльність на одних ринках може бути прибутковою на інших» [28].

Якщо на підприємстві маркетинг розвинений недостатньо і воно діє на ринку з високою конкуренцією, то може виникнути та ситуація в якій діяльність компанії може бути безперспективною. Тоді підприємство може обрати для себе стратегію ліквідації бізнесу. Реалізуючи дану стратегію керівники підприємства прикладають максимум зусиль, для того щоб їх вихід з ринку не залишив у споживачів негативних відчуттів. Лише так можливе їх повернення на ринок, якщо воно забажає відновити свою діяльність.

Існує дві групи маркетингових стратегій, що взаємодоповнюють одна одну: «стратегії по відношенню до товару та стратегії по відношенню до ринку» [15]. При цьому, вказані групи повинні мати альтернативні варіанти стратегій. Зокрема, «стратегії по відношенню до продукту – це стратегії, що забезпечують успішний збут продукції на ринку: стратегія низьких витрат; стратегія вузької спеціалізації» [15].

Так, наприклад, використовуючи стратегії по відношенню до ринку, підприємство вирішує працювати на декількох ринкових нішах і використовує на кожній із них індивідуальну пропозицію. Просуваючи на ринку всілякі товари, підприємства бажають збільшити обсяги збуту і більш глибоко проникнути на кожний із сегментів ринку, що ними освоюються. «Основна увага також робиться на збільшенні повторних покупок, оскільки кожний товар створений для цієї групи споживачів і відповідає їх потребам» [29].

Подібна стратегія направлена на значну ринкову нішу і передбачає великі грошові затрати та присутність значної кількості індивідуалізованих товарів, що зорієнтовані на задоволення багатьох ринкових сегментів.

Оцінка можливих видів існуючих маркетингових стратегій, дає можливість виокремити моделі формування стратегій за такими критеріями:

- створення і розвиток підприємства, організаційна структура та структура управління;
- попит та пропозиція на ринку, співвідношення між ними;
- основні організаційно-економічні характеристики підприємства (його розміри, виробничий, трудовий та маркетинговий потенціал, спеціалізація, частка ринку, його фінансовий стан, ступінь ринкової активності);
- рівень розвитку маркетингу на підприємстві.

Отже, підприємству необхідно змінювати стратегічний напрямок, якщо: величина прибутку на протязі останніх років на підприємстві знижується; підприємства-конкуренти різко змінили свою стратегію; змінилися інші зовнішні фактори для діяльності підприємства; з'явилися перспективи для впровадження заходів, за допомогою яких можна суттєво збільшити прибутки підприємства; виникли чи змінилися нові переваги покупців, або з'явилися тенденції до можливих змін в цій галузі; якщо поставлені цілі в даній стратегії досягнуті.

## 1.2. Дослідження конкурентного середовища підприємства

Всі підприємства функціонують під дією зовнішнього середовища, основним компонентом якого є конкурентне середовище суб'єкта господарювання, яке можна визначити як «суб'єкти конкурентної боротьби і їх дії, які пов'язані із задоволенням власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства» [17]. Для кожної галузі притаманні свої особливості конкурентного середовища, яке враховує

відмінності між галузями. Саме тому підприємству необхідно ретельно провести оцінку його конкурентів та їх інтересів, галузь, в якій компанія діє, для розробки більш дієвих, результативних та ефективних стратегій, які б забезпечували йому високий рівень конкурентоспроможності та стійкі позиції на ринку.

Проблеми функціонування суб'єктів господарювання в умовах конкурентного середовища, аналіз їх конкурентних позицій та дослідження впливу факторів на конкурентне середовище досліджувалися значною кількістю багатьох науковців [6, 14, 38, 32]. Особлива увага приділяється науковцями та практиками вивченню чинників, що здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності та формуванню її основних складових на різних ієрархічних рівнях.

З метою розроблення маркетингового забезпечення щодо аналізу та оцінки конкурентного середовища, підприємствам необхідно визначати основні його складові та фактори, які впливають на рівень їх конкурентоспроможності. Насамперед необхідно мати чітке уявлення про послідовність всіх етапів маркетингового дослідження щодо оцінки конкурентоспроможності та аналізу конкурентного середовища в якому діє підприємство. Необхідно чітко розуміти вплив яких саме факторів мікро- та макрооточення слід враховувати при проведенні такого дослідження.

Марцин В. зазначає, що «конкурентне середовище проявляється через сукупність окремих складових, і, в першу чергу, це конкурентоспроможність. Він визначає серед рівнів конкурентного середовища – конкурентоспроможність продукції, підприємства, галузі та держави» [46]. При цьому серед складових конкурентного середовища автор виділяє загрозу появи нових конкурентів, товарів чи послуг; спроможності постачальника і покупця торгуватися; змагання існуючих конкурентів між собою. На нашу думку, доцільніше не використовувати поняття «складова» в другому випадку, оскільки зі змісту видно, що на увазі малися саме рівні та фактори конкурентного середовища, проте в даному випадку їх так не названо.

Ми вважаємо, що основними учасниками конкурентного середовища, залежно від призначення, яке вони виконують на ринку є наступні учасники: конкуренти, постачальники, покупці, виробники інших галузей, які випускають товари, що є заміниками (субститутами) та нові конкуренти.

Аналіз конкурентного середовища є найголовнішим у практичній діяльності підприємства, тому що його результати впливають на стан підприємства на ринку. Маркетингове вивчення конкурентного середовища пропонується проводити у такій послідовності:

На першому етапі доцільно здійснити вибір ключових конкурентів і класифікувати їх. «Ключові конкуренти – це підприємства, які працюють на загальному цільовому ринку або сегменті ринку» [19, с.110].

Виявлення конкурентів можна проводити, використовуючи такі підходи:

- використовуючи порівняння з типом потреб, які підприємства-конкуренти задовольняють на галузевому ринку. При використанні даного підходу, виокремлюють ті виробничі підприємства які мають широкий спектр виробництва (багатогазузеві з низьким коефіцієнтом спеціалізації); вузькоспеціалізовані підприємства (птахофабрики); «компанії, які хочуть вийти на ринок з аналогічною продукцією; підприємства, які планують обслуговувати інші ринки такою ж продукцією; підприємства, що виробляють товари-замінники, які спроможні витиснути даний товар з ринку» [44].

- через використання системи класифікації підприємств-конкурентів відповідно до обраних ними маркетингових стратегій;

- відповідно до обраного комплексу критеріїв, що сформований відповідно до означеної мети та встановлених цілей. В цьому випадку виділяють: конкурентів, які знаходяться поряд, конкурентів, які пропонують аналогічну продукцію, об'єми реалізації якої наближаються до об'ємів реалізації підприємства, що оцінюється; більш потужні у фінансовому відношенні конкуренти, ринкова частка яких вища, ніж у підприємства, а

конкурентні переваги очевидні; підприємства, які панують на ринку, тобто мають значну частку ринку і визначають основні тенденції і динаміку розвитку ринку; всі підприємства у географічних межах ринку, що робить аналіз ринку і конкурентів найбільш повним; всі можливі конкуренти;

– при дослідженні та використанні можливих реакцій конкурентів на ринкову ситуацію та стратегію інших підприємств: конкурент, який спостерігає за змінами та не поспішає змінювати власну стратегію; конкуренти, які оперативно реагують на будь-які зміни, особливо ті, що стосуються його інтересів, непередбачуваний конкурент, дії якого неможливо прогнозувати та вибірковий конкурент, який реагує на чітко визначені дії – випуск нового товару, зміна цін на аналогічну продукцію та ін.

На наступному етапі здійснюється збирання даних про конкурентів, яке є дуже важливим для фірми. На великих підприємствах є маркетинговий відділ, працівники, якого проводять маркетингові дослідження, і надають інформацію про конкурентів. На деяких підприємствах є фахівці з маркетингу, які вирішують зазначені питання і розробляють заходи для отримання конкурентних переваг на ринку.

Важливо також отримати інформацію про поточний стан конкурентів, їх фінансові можливості, цілі, стратегічні плани, цінності, мотиви тощо. Однак зібрати таку інформацію в повному обсязі виявляється складним, тому що ці значна частина інформації є комерційною таємницею підприємства і захищаються законом України «Про інформацію». Тому, окрему інформацію про конкурентів можна отримати в ході збору первинної інформації та опрацювання вторинної інформації.

Виставки та ярмарки, в яких приймають участь конкуренти можуть стати надійним та доступним джерелом інформації про асортимент їх продукції, рівень цін, можна ознайомитися з великою кількістю рекламних матеріалів, брошур, каталогів. На виставках також можна укласти угоди з

постачальниками сировини, посередниками, які займаються просуванням продукції до кінцевого споживача

Також джерелами інформації про конкурентів можуть бути річні звіти, спеціалізовані періодичні видання, звіти обласної служби статистики, дослідження соціологічних служб, матеріали різних конференцій, електронні бази даних, мережа Інтернет, постачальники, посередники, співробітники підприємства і її торговельний персонал. Працівники підприємства формують електронні бази даних з інформацією про конкурентів, складають профіль для кожного конкурента.

Для забезпечення достовірності інформації її необхідно постійно оновлювати. З цією метою підприємства постійно повинні проводити моніторинг діяльності конкурентів.

В залежності від поставлених цілей можна проводити такі види моніторингу:

- інформаційного контролю, який полягає в систематизації, нагромадженні, групуванні та розповсюдженні інформації;
- «базовий, що сприяє виявлення нових проблем і небезпек до того, як вони стануть відомі на рівні управління;
- проблемний, який ґрунтується на виявленні закономірностей, небезпек, суттєвих проблем» [28].

На наступному етапі визначаються цілі кожного окремого підприємства-конкурента. Цей етап є найбільш складним і напруженим. В процесі досліджень можна визначити подальші дії конкурента, а також дізнатися в якій мірі він задоволений ринковою ситуацією.

На початку даного етапу проводиться оцінка та аналіз мети конкуруючих підприємств. Відповідно до даного етапу маркетингові цілі «розподіляються на три види в залежності від того, до чого або до кого вони відносяться: продаж, прибутку або клієнтів» [28]. Маркетингові цілі встановлюються для кожного сегменту ринку, який займає підприємство чи для кожної групи товарів.

Важливе значення має є визначення та встановлення сильних і слабких сторін конкурентів, їх порівняння із досліджуваним підприємством.

У межах аналізу цілей і намірів конкурентів вивчається реакція конкурентів на дії, які здійснює підприємство, і визначається тип його конкурентної поведінки:

- незалежна, яка не враховує дій конкурентів;
- корпоративна, що передбачає співпрацю з конкурентами;
- адаптивна, яка враховує можливі дії конкурентів;
- випереджувальна, яка передбачає можливу реакцію конкурентів;
- агресивна - сподівання на те, що конкуренти будуть спокійно реагувати на дії підприємства).

Також досить актуальним є вивчення ринкової сили конкурентів. Вона оцінюється спроможністю підприємства заставити ринок прийняти більш високу ціну на товари, ніж у конкурентів.

Аналізуються також поточні стратегії конкурентів щодо комплексу маркетингу: товарні, цінові, збутові, комунікаційні.

Після цього досліджуються можливості підприємства в конкурентній боротьбі. Ф. Котлер виділяє «чотири види маркетингових конкурентних стратегій: ринкового лідера; челенджера; послідовника; нішера. Підприємство в залежності від своєї конкурентної позиції і маркетингового напрямку обирає відповідну стратегію» [32].

На наступному етапі аналізується ринкова частка конкурентів. Щоб мати чітке бачення ситуації на ринку, розраховують такі показники: частка ринку окремих видів продукції підприємства, частка ринку аналогічної продукції у конкурентів. В результаті таких розрахунків виявляються ті конкуренти, які становлять найбільшу загрозу для підприємства і на основі цього розробляються відповідні маркетингові конкурентні стратегії.

Також необхідним при аналізі конкурентів є визначення характеру ринку, на якому діє підприємство. «Якщо на цьому ринку склалася монополістична конкуренція, де чисельність фірм-конкурентів значна, а їх

ринкова сила майже однакова, необхідно використати стратегію диференціації, яка обумовлена зовнішньою конкурентною перевагою» [11].

На ринку чистої конкуренції, де ціни визначаються співвідношенням попиту та пропозиції, підприємство повинно слідкувати за товарною пропозицією конкурентів, а також за виникненням нових підприємств-конкурентів, щоб передбачити і врахувати у своїй діяльності можливе коливання цін.

«Якщо на ринку склалася олігополістична конкуренція, то чисельність підприємств-конкурентів є невеликою і суперники знаходяться у великій взаємозалежності один від одного. Стратегія досліджуваного підприємства залежить від того, наскільки конкуруюча фірма може відреагувати на дії фірми, яка розглядається» [46].

Важливим етапом є процес порівняння конкурентів споживачами. Ці дослідження мають цінність для підприємства тому, що від того, як сприймається підприємство і його продукція споживачем, залежить успіх його подальшої роботи на ринку. Також необхідно знати, як підприємство сприймається споживачами, і порівняти рівень цього сприйняття з найбільш успішними конкурентами на ринку. Для цього проводиться оцінювання кожного конкурента за найбільш вагомими ключовими атрибутами і будується рейтинг конкурентів.

Для побудови такого рейтингу необхідно здійснити такі дії: відбирається найбільш вагомий для споживача критерій і визначається їх відносна важливість кожного атрибута для споживача. Оцінювання кожного атрибута проводиться зазвичай за 5-ти бальною шкалою (де «1» - дуже погано, а «5» - відмінно). Після цього складається анкета і проводиться опитування серед споживачів, щодо їх ставлення до кожного атрибута по підприємству та по відношенню до конкурентів. Коли всі анкети заповнені, їх необхідно опрацювати і зробити певні висновки. Таким чином, можна встановити відношення споживачів до підприємства і його основних конкурентів.

«Потім складається матриця конкурентів, де позначається кожний атрибут цінності» [4]. Це дає можливість побачити позиції різних конкурентів, зробити відповідні висновки і оперативно вжити заходів, які допоможуть виправити ситуацію і скорегувати конкурентну стратегію.

Запропонований підхід до аналізу конкурентів є важливим і має практичну цінність для будь-якого підприємства. Застосування даного підходу може бути гарантією забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

### 1.3. Методичні підходи до розробки маркетингових конкурентних стратегій підприємства

Маркетингові стратегії використовуються практично всіма функціонуючими підприємствами в країнах із розвинутою ринковою економікою та поступово стають невід'ємним елементом систем планування їх виробничо-збутової та маркетингової діяльності. Розробка маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві має важливе значення у зв'язку з змінами, що постійно відбуваються в конкурентному середовищі. Серед таких змін можна виділити:

- ускладнення процесу формування стратегій із збільшенням масштабів господарських завдань, посиленням науково-технічного прогресу;
- зростання обмеженості та якості виробничих природних ресурсів, що вимагає їх раціонального використання (дотримання сівозмін);
- підвищення вимог до якості та дієвості стратегій внаслідок зростання невизначеності ринку та можливих ризиків при їх здійсненні;
- підвищення складності та динамічності середовища і, відповідно, необхідність якісного стратегічного планування в часі;
- необхідність забезпечення гнучкості маркетингових стратегій у зв'язку зі швидкими змінами зовнішнього середовища;

– зростання значення стратегії для підприємств, оскільки масштаби їх діяльності постійно збільшуються, і координувати діяльність різних підсистем стає неможливим.

В процесі розробки та формування маркетингової стратегії, підприємству необхідно знати відповіді на такі запитання:

– яку нішу на ринку займе новий товар, його номенклатуру, асортимент та можливі ринкові ціна;

– на попит якої групи споживачів розрахований даний товар, чию увагу він може привернути?

– які ринкові умови необхідно забезпечити виробнику для отримання необхідного обсягу продажів?

– які канали збуту та якого рівня (одно- двох – чи три рівневі) будуть задіяні при організації збутової мережі?

– чи необхідний для даного товару сервіс після його продажу і в чому він буде полягати?

– фінансові аспекти виводу товару на ринок – можливі витрати та очікуваний дохід.

– можливості підприємства щодо виводу нової продукції на ринок?

– чи має змогу підприємство при наявних потужностях задовольнити попит та вимори споживачів даного товару?.

Отриманні відповіді на вказані питання можливе за умови правильно розробленої маркетингової стратегії. Правильність стратегії можлива через дотримання при її побудові певних правил та прийомів. Визначимо основні з них:

1) встановлення головної мети та ключових цілей підприємства, оцінка та аналіз умов формування конкурентної переваги;

2) «дослідження ринків потенційних товарів та послуг, що відповідають інтересам підприємства, вибору таких стратегічних зон діяльності, які здатні забезпечити в довгостроковій перспективі зовнішню

гнучкість підприємства, тобто можливість пристосовуватися до змін в мікротамакросередовищі» [47];

3) застосування ефективної асортиментної політики, яка полягає у визначенні такого товарного асортименту, який задовольняє актуальні потреби споживачів галузевого ринку, гарантує отримання підприємством стабільного прибутку та забезпечує розширене відтворення;

4) ефективне використання ресурсного потенціалу, мета якого полягає в такому розподілі ресурсів, який забезпечує безперерйне виробництво при оптимальному рівні ресурсів та їх повному використанні;

5) взаємодія з інфраструктурним середовищем підприємства, до якого відноситься фінансова складова (банки, кредитні товариства та ін.), ринок факторів виробництва, логістичні компанії.

6) ефективне використання ціноутворення, що забезпечить отримання високих прибутків при збереженні конкурентних позицій на ринку;

7) ефективного управління ризиками, що дасть змогу мінімізувати або уникнути кризових явищ та банкрутства підприємства.

Маркетингова стратегія підприємства від задуму до розробки та реалізації повинна «орієнтуватись на створення та підтримку стійкої конкурентної переваги, забезпечення довгострокового процвітання в динамічно мінливому економічному просторі» [25].

Виробничі підприємства повинні визначитися на якому саме моменті їх функціонування необхідно розробити та реалізувати маркетингову стратегію. Ключовим чинником необхідності розробки стратегіє є зовнішнє середовище підприємства, а саме можливі зміни, які відбуваються в означеному середовищі. Ключовими причинами виступають: «насичення попиту, значні зміни в технології всередині чи ззовні підприємства, несподіване виникнення численних нових конкурентів» [30]. За означених умов, поточні умови господарювання та структура виробництва не забезпечують конкурентну позицію на ринку та не забезпечують подолання загроз. При цьому на підприємстві повинна бути сформована загальна стратегія, яка враховує

локальні стратегії окремих виробничих підрозділів. Якщо цього не буде забезпечено, то «не виключено, що різні підрозділи розроблять неоднакові, суперечні та неефективні рішення. Маючи подібні складнощі, підприємство повинно вирішити дві надзвичайно важливі проблеми» [10]:

1. Визначити можливий напрямок діяльності та обрати стратегію із сукупності альтернативних, ефективність яких проаналізувати неможливо;
2. Визначити напрямок діяльності та спрямувати зусилля персоналу за обраним напрямком.

Через рішення вказаних проблем досягається та забезпечується розробка та впровадження певної стратегії. Саме за таких умов, стратегічні рішення забезпечують ефективність діяльності та стають «управлінським інструментом, життєво необхідним і вкрай важливим» [24].

Конкурентоспроможність підприємства формується під дією різноманітних та багатоаспектних ринкових факторів. Лише їх врахування з використанням принципів системності та комплексності забезпечить формування ефективного портфелю стратегій. Етапи формування маркетингової стратегії повинні бути логічно обґрунтованими, взаємопов'язаними, витікати один з одного, що забезпечить ефективну стратегічну діяльність та підвищить в результаті конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Етап I	Етап II	Етап III
Встановлення основної мети функціонування підприємства.	Оцінка конкурентного середовища підприємства.	Визначення стратегії підприємства.
Встановлення можливостей підприємства	Оцінка факторів впливу середовища підприємства.	Формування тактики діяльності підприємства
Визначення можливих напрямків господарювання	Оцінка діяльності підприємства. аналіз альтернативного розвитку.	Впровадження стратегії.

На завершальному етапі вибирається альтернативний варіант, на основі якого управлінський персонал розробляє детальний бізнес-план реалізації стратегії. Не варто забувати, що «навіть найкращі плани можуть бути нереалізованими через неякісне виконання або неефективне управління конкурентоспроможністю підприємства» [23].

Вайсман А. пропонує застосовувати декілька етапів, які призведуть до успіху в формуванні маркетингової стратегії підприємства: «розробка образу, іміджу і філософії підприємства та концепції його комунікацій; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення позиції на ринку; реалізація стратегії маркетингу; маркетинговий аудит» [8].

В системі маркетингу використовують велику кількість методів для розробки маркетингової стратегії, основними з них є:

- метод, що базується на використанні матриці «Бостонської консультативної групи»;
- стратегічна модель Портера;
- матриця «Дженерал Електрик» (McKinsey – General Electric);
- підхід, оснований на використанні матриці можливостей по товарах/ринках;
- програма побудована на основі впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS);
- матриця SPACE (Strategic Position and Action Evaluation).

Проаналізуємо деякі з цих методів більш детально.

1. Матриця Бостонської консультаційної групи (Boston Consulting Group).

Вказана матриця побудована на основі моделі життєвого циклу товару. Сутність даної моделі полягає в тому, що продукція підприємства за час свого існування, як товарної групи, проходить наступні стадії: поява нового товару на ринку (товар – «важкі діти»), зростання позиції товару на ринку (товар – «зірка»), зрілість та сталість позицій товару (товар – «дійна корова») і спад позицій товару на ринку (товар – «собака»). Величина доходів і

прибутку підприємства змінюється відповідно до місця товару на кожній стадії життєвого циклу. Використання матриці БКГ дає змогу визначити «маркетингові можливості зростання, які представлені у матриці темпами зростання ринку і відображають привабливість ринку, і внутрішній потенціал, представлений у матриці часткою ринку» [18].

Розміщення товарів всередині матриці дає змогу визначити можливий рівень рентабельності підприємства, що зумовлено конкурентним середовищем підприємства та його конкурентною позицією на галузевому ринку. Оптимально сформований товарний портфель сільськогосподарського підприємства повинен максимально містити групи товарів, чий життєвий цикл знаходиться в секторах «зірки» і «дійні корови». Значна частка товарів із вказаних секторів, забезпечить підтримку на ринку товарів, які відносяться до сектору «важкі діти», та забезпечать прибутковість діяльності підприємства на перспективу.

Для сільськогосподарського підприємства доцільність використання матриці БКГ зумовлена зручністю використання, застосуванням в аналізі якісних показників, враховувати конкурентний стан підприємства, уніфікованістю та універсальністю у використанні.

Недоліки матриці БКГ: «використовуються тільки два показники; відсутня середня позиція; неможливо оцінити причини розміщення товарів в секторах» [18].

2. Стратегічна модель Портера. «Цей підхід застосовується для підприємств, що займають невелику частку ринку» [51]. «Дані в цій моделі оформляються в графік, на осі ординат – частка на ринку, а на осі абсцис – дохід від інвестицій. Графік має підковоподібну форму, на двох кінцях якої великий дохід від інвестицій зумовлений добре розробленими стратегіями. Перша з ліва – сконцентрована стратегія, а з права – диференційована» [60].

3. Матриця McKinsey – General Electric. Дана матриця є різновидом портфельної матриці, вона була розроблена консультативною групою

McKinsey і представляє собою продовження і узагальнення матриці Бонстонської консалтингової групи.

4. Підхід, оснований на використанні матриці можливостей по товарах/ринках.

При дефініції загальної маркетингової стратегії, щоб зазначити, в яких саме галузях підприємство буде працювати на довгострокову перспективу і як СБО будуть пов'язані між собою, користуються матрицею «можливостей за товарами-ринками» (рис. 1.4).

		Ринки	
		Існуючі	Нові
Товари	Існуючі	Стратегія «покращуй те що робиш»	Стратегія розвитку ринку
	Нові	Стратегія розробки нових товарів	Стратегія диверсифікації

Рис. 1.4. Матриця «товар – ринок»

Кожен квадрант матриці визначає яку-небудь загальну стратегію.

Стратегія «покращуй те, що ти вже робиш» направлена на ринки і продукти, які існують. Така стратегія прийнятна для СБО, які «функціонують на існуючому ринку, що розвивається, і прагнуть збільшити обсяги продажів товарів, що випускаються, за рахунок додаткових маркетингових зусиль (наступальна реклама, конкурентоспроможні ціни, інтенсифікація просування товарів і т. ін.)» [14].

Стратегія розвитку ринку використовується тоді коли, підприємству необхідно знайти нові ринкові ніші для реалізації товарів. Ця стратегія буде ефективною в тому випадку, коли компанія розширює свій ринок за рахунок проникнення на нові ринки; охоплює нові сегменти ринку тощо.

Стратегія розробки нових товарів припускає зростання підприємства за рахунок виробництва інноваційного товару, який буде продаватися на існуючому ринку.

Стратегія диверсифікованості застосовується в тому разі, коли підприємство в подальшому не має можливості розвиватися на даному ринку з існуючими видами продукції у межах певної галузі.

5. Програма побудована на основі впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS). Дана програма формується на основі припущення, що ринкова стратегія має кількісний вплив на величину отриманого прибутку. Відповідно проекту PIMS необхідно визначити вплив ресурсного забезпечення підприємства та розробленої стратегії на величину рівня рентабельності та прибутку виробничого підприємства у довгостроковій перспективі.

6. SPACE-аналіз (стратегічна позиція і оцінка дій) є одним з інструментом діагностики стану підприємства в ринковому просторі і визначення стратегічних альтернатив його розвитку. В основі цієї методики - аналіз стану підприємства і умов його діяльності за певними параметрами: конкурентоспроможність підприємства, фінансовий потенціал компанії, привабливість галузі, стабільність галузі. Кожен із цих параметрів складається з визначеного набору показників, які оцінюються відповідною кількістю балів і кожному показнику при цьому присвоюється відносна важливість. Далі розраховується загальна зважена бальна оцінка по кожному показнику. Оцінивши величину кожного показника, необхідно розрахувати їх середнє значення всередині кожної з груп [70].

Наступним етапом SPACE-аналізу є побудова графіку в системі координат ХУ. Даний графік побудовано на припущенні, що обрані осі Х і У представляють собою обрані критерії, за якими проводилося дослідження. Вибір стратегії проводиться за результатом побудови точок на вказаній системі координат.

Вектор напрямку розробленої стратегії згідно SPACE-аналізу будують за двома точками:  $O(0;0)$  та  $P(x; y)$ , з'єднавши ці точки, можна побачити напрям вектора, відповідно за його напрямом і обирається рекомендована для підприємства стратегія.

Перевагами використання матричних методів стратегічного аналізу в процесі розробки маркетингової стратегії підприємства є те, що вони дозволяють збалансувати напрямки розвитку його діяльності, звертають увагу як на привабливість ринку так і на конкурентний потенціал підприємства, допомагають визначити переваги в розподілі ресурсів підприємства, пропонують різні стратегії для кожного окремого виду діяльності, а також є інструментом для складання перспективних планів підприємства.

### Висновки до першого розділу

1. Стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія визначає певний напрям дій компанії по відношенню до споживачів та до конкурентів. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей компанії.

Встановлено, що конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби і їх дії, які направлені на задоволення особистих інтересів, в результаті цих дій формуються певні умови їх діяльності. Для кожної галузі притаманні свої особливості конкурентного середовища, яке враховує відмінності між галузями. Саме тому підприємству необхідно ретельно провести оцінку його конкурентів та їх інтересів, галузь, в якій воно функціонує, для розробки більш дієвих, результативних та ефективних

стратегій, які б забезпечували йому високий рівень конкурентоспроможності та стійкі позиції на ринку.

3. Виявлено, дещо існує велика кількість методів для розробки маркетингової стратегії підприємства. При цьому жоден з методів не можна вважати ідеальним, у кожного є свої недоліки, а тому на нашу думку необхідним є застосування комплексної оцінки стратегічного розвитку підприємства з урахуванням його особливостей господарювання, рівня та напрямку спеціалізації, типу ринку, на якому воно функціонує тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РІВНЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Лан» Дніпровського району Дніпропетровської області є сучасним аграрним підприємством, має приватну форму власності і діє на основі статуту. ПП «Лан» зареєстроване за такою юридичною адресою: індекс 52070, Дніпропетровська область, Дніпровський район, с. Новоолександрівка, вул. Кленова, 25.

Основним напрямом діяльності приватного підприємства є вирощування зернових та технічних культур.

Територія, де розташоване ПП «Лан» відноситься до району помірно-континентального клімату – недостатньо зволоженого й теплого. Середньорічна багаторічна температура повітря складає  $+7,3^{\circ}\text{C}$ . При цьому абсолютний максимум температур простежується в першій декаді липня ( $+24,4^{\circ}\text{C}$ ), а абсолютний мінімум – в третій декаді грудня ( $-10,5^{\circ}\text{C}$ ).

В 2019 році період з температурою повітря вище  $10^{\circ}\text{C}$  склав 166 – 170 днів. Число днів зі сніговим покривом в середньому 75 – 80, середня висота снігового покриву 12 – 14 см. На протязі зими часто відлиги змінюються морозами, що нерідко призводить до створення льодяної кірки на поверхні ґрунту. Вітри весною, осінню переважно східні та південно-східні, літом – західні. Весною та літом часті суховії.

Середня тривалість вегетаційного періоду в господарстві з квітня по листопад складає 205 – 215 днів. За цей період випадає в середньому 485 мм опадів. Розподіл опадів на протязі року нерівномірний, що відображається на вирощуванні сільськогосподарських культур. Відносна вологість повітря зимою коливається від 70 до 75%, весною 58 – 74%, літом – 57 – 64% і

восени – 74 – 90%.

В цілому в районі, де розміщене підприємство природно-кліматичні умови є сприятливими для розвитку сільськогосподарського виробництва, що, дозволяє вирощувати велику кількість сільськогосподарських культур.

Мережа доріг загального користування з твердим покриттям, що проходить по території господарства, забезпечує зручне сполучення виробничих підрозділів підприємства з пунктами зберігання, збуту та переробки сільськогосподарської продукції.

У сільському господарстві земля – це головний засіб виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Проаналізуємо склад і структуру земельних угідь на підприємстві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад та структура земельних угідь, землезабезпеченість в ПП «Лан»

Види угідь	2017		2018		2019		2019 р. у % до 2017 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	4850,0	100	4875,0	100	4800,0	100	99,0
в т.ч. с.-г. угіддя	4775,0	98,4	4825,0	98,9	4746,0	98,8	99,4
рілля	4690,0	96,7	4745,0	97,3	4670,0	97,3	99,6
Коефіцієнт с.-г. освоєння землі	0,98	-	0,99	-	0,99	-	101,0
Коефіцієнт розораності землі	0,98	-	0,98	-	0,98	-	100,0
Припадає на одного працівника: – с.-г. угідь	28,1	-	24,9	-	24,5	-	87,2
– ріллі	27,6	-	24,5	-	24,1	-	87,3

За даними таблиці можна зробити висновки, що в 2019 році порівняно з 2017 роком загальна земельна площа в ПП «Лан» не суттєво зменшилась (на 1,0%). В зв'язку з цим зменшилась і площа сільськогосподарських угідь та площа ріллі – на 0,6 та 0,4 % відповідно. Високими є показники освоєння та розораності земельних угідь, що свідчить про їх інтенсивне використання.

Незначне зменшення площ сільськогосподарських угідь і ріллі та збільшення чисельності працівників на 14,0 % призвело до зменшення землезабезпеченості с.-г. угіддями на 12,8% та ріллею на 12,7% на одного середньорічного працівника.

Важливим в аналізі використання земельного фонду підприємства є розрахунок складу і структури посівних площ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Склад і структура посівних площ підприємства

Посівні площі	2017		2018		2019		2019 р. у % до 2017 р.
	га	%	га	%	га	%	
Озима пшениця	1602	34,9	1513	32,6	1715	37,8	107,1
Кукурудза на зерно	842	18,3	542	11,7	670	14,8	79,6
Ячмінь ярий	597	13,0	539	11,6	201	4,4	33,7
Соняшник	1322	28,8	1918	41,4	1861	41,0	140,8
Овочі відкритого ґрунту	3	0,1	2	0,0	3	0,1	100,0
Плоди	73	1,6	77	1,7	67	1,5	91,8
Ягоди	5	0,1	2	0,0	2	0,0	40,0
Кормові коренеплоди і кормові баштанні	8	0,2	12	0,3	11	0,2	137,5
Інші культури	141	3,1	31	0,7	12	0,3	8,5
Загальна посівна площа	4593,0	100	4636,0	100	4542,0	100	98,9

З таблиці видно, що загальна посівна площа несуттєво зменшилась на – 1,1%. Дуже скоротилися посівні площі під такими культурами як: ячмінь ярий, інші культури та ягоди. За рахунок скорочення площ під цими культурами, посівна площа під соняшником збільшилась на 40,8%.

Товарна продукція – це та частина валової продукції, яка реалізована за межі підприємства за різними каналами збуту. Вона визначається в

натуральній і вартісній формах. Розглянемо склад і структуру товарної продукції в ПП «Лан» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Склад та структура товарної продукції в ПП «Лан»

Види продукції	2017		2018		2019		2019 р. % до 2017 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція рослинництва, всього	23648,1	92,1	32769,4	94,0	82199,5	96,4	347,6
у т.ч. зернові та зернобобові	12514,5	48,8	20073,9	57,6	29727,7	34,9	237,5
з них: пшениця озима	7457,0	29,1	11903,6	34,1	15483,1	18,2	207,6
кукурудза на зерно	3318,1	12,9	7137,6	20,5	13348,6	15,7	4,0 рази
ячмінь ярий	1433,7	5,6	1031,8	3,0	889,5	1,0	62,0
Соняшник	9535,0	37,1	11341,1	32,5	49318,5	57,9	5,2 рази
Овочі відкритого ґрунту	129,1	0,5	107,0	0,3	193,1	0,2	149,6
Плоди (зерняткові, кісточкові)	725,3	2,8	846,6	2,4	2100,6	2,5	289,6
Ягоди	160,2	0,6	90,9	0,3	154,3	0,2	96,3
Інша продукція рослинництва	889,7	3,5	310,8	0,9	711,8	0,8	80,0
Продукція тваринництва, всього	1504,0	5,9	1914,2	5,5	2782,6	3,3	185,0
у т.ч. приріст живої маси ВРХ	22,7	0,1	53,4	0,2	157,8	0,2	6,9 разів
– приріст живої маси свиней	162,7	0,6	182,5	0,5	543,9	0,6	3,3 рази
Молоко	982,9	3,8	1212,5	3,5	1415,5	1,7	144,0
Інша продукція тваринництва	335,7	1,3	465,8	1,4	665,4	0,8	198,2
Роботи і послуги	514,9	2,0	185,8	0,5	249,6	0,3	48,5
Всього по господарству	25667,0	100,0	34869,4	100,0	85231,7	100,0	3,3 рази

З даних таблиці 2.3 видно, що за останні роки в ПП «Лан» загальний обсяг товарної продукції збільшився більше ніж у 3 рази, це відбулося за

рахунок зростання валового доходу по всім видам сільськогосподарської продукції. Найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції рослинництва в 2019 р. займає соняшник – 57,9% та зернові і зернобобові – 34,9 %. В структурі товарної продукції питома вага продукції тваринництва знизилась на 3,6 в.п. і становить в 2019 році 3,3 %.

Отже, головним напрямком спеціалізації підприємства є зерновий з розширеним виробництвом соняшника, оскільки питома вага виручки від реалізації зернових культур та соняшника становить 34,9 та 57,9 % відповідно.

Асортимент продукції досить великий, на підприємстві наявні дві галузі – рослинництво і тваринництво. Також підприємство надає послуги і виконує роботи на замовлення інших аграрних підприємств. Також, слід зазначити, що займаючись виробництвом і реалізації продукції, підприємство отримує прибуток не від всіх її видів. Тому, товарний портфель підприємства слід переглянути.

За допомогою товарної продукції підприємства можна визначити його спеціалізацію. Для цього необхідно розрахувати питому вагу кожного виду продукції в загальному її обсязі. Узагальненим показником, який доводить, що підприємство має певний рівень спеціалізації є коефіцієнт спеціалізації  $K_{сп}$ :

$$K_{cn} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i (2 * i - 1)} \quad (2.1)$$

де  $P_i$  – частка  $i$  – її галузі (товару) в сумі виручки від реалізації продукції;

$i$  – порядковий номер галузі у ранжированому ряду з його часткою у виручці, від реалізації продукції.

Підставивши дані в формулу 2.1 розрахуємо коефіцієнт спеціалізації по господарству:  $K_{cn} = 0,36$ . Отже, згідно одержаних розрахунків, ПП «Лан» має середній рівень спеціалізації.

Забезпеченість ПП «Лан» основними та оборотними засобами наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Забезпеченість та ефективність використання основних та оборотних засобів

Показники	2017	2018	2019	2019 р. у
				% до 2017 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	27691,5	31872,5	43025,0	155,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	44962,0	28597,5	39644,0	88,2
Фондоозброєність в розрахунку на одного працівника, тис. грн.	162,9	164,3	221,8	136,2
Фондозабезпеченість в розрахунку на 100 га, тис. грн.	579,9	660,6	906,6	156,3
Фондовіддача, грн.	1,02	0,9	0,79	77,5
Фондомісткість, грн.	0,98	1,11	1,26	128,6
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,57	1,22	1,98	347,4
Середньорічна вартість оборотних засобів в розрахунку на 100 га с. - г угідь, тис. грн.	941,6	592,7	835,3	88,7

З даних таблиці видно, що в 2019 році вартість основних засобів зросла на 55,4%, а вартість оборотних засобів скоротилася на 11,8%. Фондоозброєність в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. збільшилась на 36,2%. Таке значення показника пояснюється тим, що темпи зростання вартості основних засобів вищі в порівнянні з темпами зростання чисельності працівників на підприємстві. Також змінився показник фондовіддачі, який скоротився на 22,5% та фондомісткості, яка зросла на 28,6%.

Середньорічна вартість оборотних засобів в розрахунку на 100 га с.-г. угідь скоротилася на 11,3 %, що пов'язано з зниженням їх обсягів в 2019 р. Таким чином ми можемо зробити висновки про те, що підприємство

економічно зростає , але ефективність основних та оборотних засобів несуттєво знизилася.

Склад і використання трудових ресурсів в ПП «Лан» розглянемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Склад трудових ресурсів та ефективність їх використання на підприємстві

Показник	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2017 р.
Середньорічна чисельність працівників, всього	170	194	194	114,1
в т.ч. рослинництві	120	130	130	108,3
тваринництві	50	64	64	128,0
Вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року, всього, тис. грн.	28171,6	28710,3	34021,9	120,8
в т.ч. в рослинництві	25290,5	24748,0	29405,5	116,3
в тваринництві	2881,1	3962,3	4616,4	160,2
Прямі затрати праці, всього, тис. люд-год.	327,3	369,1	366,7	112,0
в т.ч. в рослинництві	231,0	247,5	245,7	106,4
в тваринництві	96,3	121,6	121,0	125,6
Відпрацьовано одним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1925,0	1904,0	1890,0	98,2
Річна продуктивність праці, тис. грн.	165,7	148,0	175,4	105,9
в т.ч. в рослинництві	210,7	190,4	226,2	107,4
в тваринництві	57,6	61,9	72,1	125,2
Вироблено валової продукції в розрахунку на одну люд.-год., грн.	86,1	77,8	92,77	107,7
в т.ч. в рослинництві	109,5	100,0	119,7	109,3
в тваринництві	29,9	32,6	38,2	127,8

Так середньорічна чисельність працівників по підприємству за 2017 - 2019 рр. збільшилась на 14,1% або на 24 особи, в тому числі в галузі рослинництва на – 8,3 % і в галузі тваринництва на 28 %. Як наслідок, прямі затрати праці в цілому по підприємству також зросли (12,0 %). В 2019 році

за рахунок збільшення вартості валової продукції (на 20,8%) річна та погодинна продуктивність праці зросла на 5,9% та 7,7% відповідно, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Стабільність і результативність функціонування аграрного підприємства характеризується показниками економічної ефективності. За допомогою цих показників можна визначити фінансовий стан підприємства, його прибутковість та стабільність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності  
підприємства

Показник	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2017 р.
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь: – основних засобів, тис. грн.	579,9	660,6	906,6	156,3
– прямих затрат праці, тис. люд.-год.	56,4	55,9	40,4	71,6
Вироблено валової продукції в розрахунку на: – 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	590,0	595,0	716,9	121,5
– 1 грн. основних фондів, грн.	1,02	0,9	0,79	77,5
– одного середньорічного працівника, тис. грн.	165,7	148,0	175,4	105,9
– одну люд.-год., грн.	86,1	77,8	92,77	107,7
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь: – товарної продукції, тис. грн. – прибутку, тис. грн.	537,5 153,1	722,7 224,1	1795,9 908,5	3,3 рази 5,9 разів
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	25667,0	34869,4	85231,7	3,3 рази
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	18358,0	24056,1	42115,8	229,4
Рівень рентабельності, %	39,8	45,0	102,4	62,6 в.п.

Результати економічної ефективності діяльності ПП «Лан» свідчать про те, що господарство розвивається достатньо стабільно. За 2017-2019 рр. усі результативні показники на підприємстві покращились. Спостерігається зростання виробництва валової продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь на 21,5%, що призвело до зростання річної та погодинної продуктивності праці – на 5,9% та 7,7 % відповідно. Забезпеченість господарства основними засобами зросла на 56,3% внаслідок придбання нової сільськогосподарської техніки та інших технічних засобів, але ефективність їх використання дещо знизилась на 22,5%.

У 2019 році підвищилась собівартість реалізованої продукції більше ніж в 2 рази, у зв'язку зі значним підвищенням цін на електроенергію, сировину, паливо, засоби захисту рослин, корма тощо. Однак ПП «Лан» на протязі останніх років є прибутковим і рентабельним. Рівень рентабельності за період 2017 – 2019 рр. підвищився на 62,9 відсоткових пункти і у 2019 році склав 102,4 %.

## 2.2. Аналіз виробництва та збуту продукції на підприємстві

Виробництво і збут продукції галузей рослинництва та тваринництва впливає на фінансові результати діяльності аграрного підприємства. Крім того, реалізація виробленої продукції – основою для формування доходу підприємства. Аналіз господарської діяльності підприємства слід починати з аналізу випуску та реалізації сільськогосподарської продукції, у розрахунку обсягів виробництва, темпів його зростання, оцінки виконання плану виробництва та реалізації продукції. Проаналізуємо обсяги виробництва валової продукції в цілому по підприємству та в розрізі кожної галузі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Обсяги виробництва валової продукції в ПП «Лан» за 2017-2019 рр.

Рік	Валова продукція в постійних цінах 2010 р., тис. грн.	в т.ч. за галузями		Валова продукція в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.
		рослинництва	Тваринництва	
2017	28171,6	25290,5	2881,1	590,0
2018	28710,3	24748,0	3962,3	595,0
2019	34021,9	29405,5	4616,4	716,9
2019 р. в % до 2017 р.	120,8	116,3	160,2	121,5

Так обсяги валової продукції в постійних цінах 2010 року в ПП «Лан» постійно зростали і в 2019 рр. в порівнянні з 2017 р. підвищились на 20,8 %, в т.ч. в галузі рослинництва – на 16,3 %, в галузі тваринництва – на 60,2 %. Обсяг валової продукції в розрахунку на 100 га с.-г. угідь підвищився на 21,5 %, а це означає, що на підприємстві ефективно використовують земельні угіддя.

В економічній ситуації, що зараз склалася доходи аграрних підприємств від реалізації продукції не забезпечують формування джерел фінансування на достатньому рівні для ведення розширеного відтворення. Крім того, виробник сільськогосподарської продукції не може вкладати кошти у виробництво, що не забезпечує його прибутками. Отже, в тих умовах, яких зараз функціонують господарства вигідніше виробляти продукцію рослинництва, тому, що вона є менш затратною в порівнянні з продукцією тваринництва.

Розглянемо в динаміці виробництво основних сільськогосподарських культур в ПП «Лан» та продуктивність в галузі рослинництва та тваринництва (Додатки В і Д).

З додатку В видно, що за період 2017 – 2019 рр. в ПП «Лан» урожайність по таких с.-г. культурах як кукурудза на зерно і ячмінь ярий підвищилась, а по інших - скоротилася. Зниження урожайності та скорочення посівних площ призвело до зменшення валових зборів по таких видах продукції як озима пшениця, кукурудза на зерно та ячмінь ярий.

Найважливішим результативним показником, що характеризує фінансові результати виробництва є прибуток. Проаналізуємо зміну обсягів прибутку в розрахунку на 100 га с.-г. угідь та темпів його зростання в динаміці за останні 4 роки в ПП «Лан» за допомогою аналітичного вирівнювання по прямолінійному та параболічному тренду за допомогою програми Microsoft Excel (рис. 2.2).

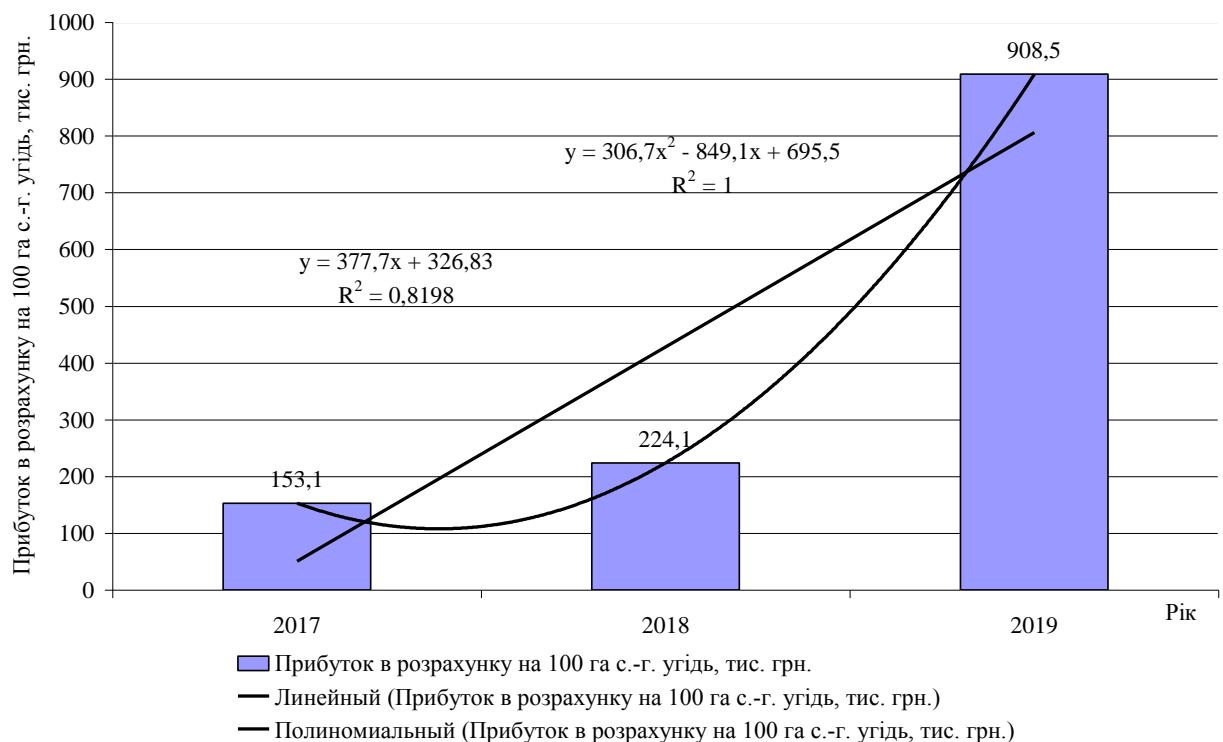


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в ПП «Лан», тис. грн.

З даних рис. 2.2. видно, що: обсяги прибутку в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, в році, який передуює початку досліджень (2016 р., при  $t = 0$ ) становив 326,83 тис. грн. (параметр рівняння прямолінійного тренду  $a_0$ ), а середній

щорічний темп зростання склав - 377,7 тис. грн. (параметр рівняння прямолінійного тренду  $a_1$ ). Коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,81$ , наближається до одиниці і свідчить про достовірність одержаних даних.

Рівняння параболічного тренду підтверджує дане твердження, але містить деякі уточнення, так початковий щорічний приріст показника становив 849,1 тис. грн., з щорічним уповільненням – 306,7 тис. грн.

Для того, щоб визначити як на величину прибутку впливає величина виробничих витрат, проведемо кореляційно-регресійний аналіз, який дозволяє визначити тісноту зв'язку між результативним показником (прибутком, тис. грн.) та факторною ознакою (сума виробничих витрат тис. грн..)

«Прямолінійну форму зв'язку визначають за рівнянням прямої лінії:

$$Y_x = a_0 + a_1 x; \quad (2.2)$$

де  $Y_x$  – теоретичний (обчислені за рівнянням регресії) значення результативної ознаки;

$a_0$  – початок відліку, або значення  $Y$  при умові, що  $x=0$ ;

$a_1$  – коефіцієнт регресії (коефіцієнт пропорційності), який показує як змінюється  $y$  при кожній зміні  $x$  на одиницю;

$x$  – значення факторної ознаки» [58].

Кореляційний аналіз залежності прибутку від витрат виконуємо на ЕОМ за допомогою електронних таблиць Excel Microsoft Office. Вихідні дані для рішення цієї задачі наведено в додатку Д.

Рівняння кореляційного зв'язку між прибутком на 100 га с-г. угідь і витратами на 100 га с-г. угідь має таких вигляд:

$$y_x = -226,0 + 1,133x.$$

Аналізуючи одержане рівняння, ми бачимо, що коефіцієнт регресії  $a_1 = 1,133$  – показує, що із зростанням величини виробничих витрат, прибуток в розрахунку на 1 га с.-г угідь зменшується в середньому на 1,13 грн. Отже

між результативною та факторною величинами спостерігається обернений кореляційних зв'язок.

Кількісним показником тісноти прямолінійного зв'язку з одним фактором є коефіцієнт парної кореляції, який ми обчислили на ЕОМ в середовищі Microsoft Excel. В результаті одержаних розрахунків на (Додаток Е) коефіцієнт кореляції  $r = 0,833$ . Це означає, що між прибутком на 1 га с .- г. угідь і витратами на 1 га існує тісний зв'язок. Обчисливши коефіцієнт детермінації  $r^2 = 0,833^2 = 0,694 * 100 \% = 69,4 \%$ , ми визначили, що 69,4 % загального варіювання прибутку зумовлено виробничими витратами, а інші 30,6% – другими факторами, що не були включені до кореляційно-регресійної моделі.

Основними покупцями підприємства ПП «Лан» є посередники, що закупають продукцію великими партіями так населення. В господарстві використовують такі форми оптової торгівлі:

- реалізація сільськогосподарської продукції за прямими зв'язками між виробником і споживачем;
- реалізація продукції посередникам (зернотрейдери, переробні підприємства, комерційні організації).

Покупцями продукції тваринництва в основному є переробні підприємства, а також частина продукції реалізується через прямий канал розподілу – на ринку.

М'ясо свиней та птиці закупають такі компанії: м'ясна фабрика ТОВ «Фаворит», яка являється підприємством корпорації АТБ, м'ясопереробна фабрика «Алан» та інші.

Молоко продається молокопереробним заводам, приватним підприємствам, які займаються виготовленням йогуртів, твердих сирів та інших молочних продуктів, незначна частина реалізується робітникам в рахунок оплати праці та на ринку.

Транспортування сільськогосподарської продукції в більшості випадків здійснюється за допомогою централізованого перевезення власним

автомобільним транспортом, а при значній віддаленості споживача – залізничної дороги.

Рівень цін на продукцію коливається в залежності від каналів збуту. Найбільш вигідні ціни на продукцію пропонують переробні підприємства, нижчу ціну пропонують комерційні організації, які займаються перепродажем продукції.

### 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та рівня його стратегічного розвитку

На підприємстві також створено функціональну маркетингову структуру, яка передбачає розподіл обов'язків між працівниками, щодо виконання певних маркетингових функцій. Відділ маркетингу начальник, під його керівництвом працюють такі спеціалісти: менеджер зі збуту та менеджер з маркетингових досліджень.

Основними цілями діяльності ПП «Лан» є підвищення рівня його конкурентоспроможності, нарощування прибутків, виробництво якісної сільськогосподарської продукції та збільшення обсягу її реалізації. Спеціалісти-маркетологи досліджуваного підприємства відповідають за виконання певних функцій і підпорядковані керівнику відділу маркетингу, тобто головним чинником, що впливає на специфіку конструкції управління, є функціональна спеціалізація працівників. Основними завданнями маркетингового відділу в ПП «Лан» є: складання плану виробництва продукції, проведення маркетингових досліджень, проведення рекламних заходів, здійснення товарної, цінової, комунікаційної політики, пошук ефективних каналів збуту, продажне та після продажне обслуговування клієнтів тощо.

Для визначення стратегічного рівня розвитку підприємства важливо проаналізувати вплив факторів мікро- та макросередовища (табл. 2.8 та табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Аналіз впливу факторів мікросередовища на ПП «Лан»

Елемент маркетингового мікросередовища	Складові	Характеристика
Ринок	Чиста конкуренція	Продукція підприємства продається по всіх аграрних ринках регіону та за його межами
Споживачі	Зернотрейдери, переробні підприємства, елеватори, населення	Постачається продукція, виконуються замовлення з доставкою
Конкуренти	Сільськогосподарські підприємства різних форм власності та схожої спеціалізації	Створюють конкурентне середовище при виробництві і реалізації такої ж продукції
Посередники	Компанії-оптовики	Закуповують дрібні і великі партії продукції, який потім перепродають зернотрейдерам, переробним підприємствам
Постачальники	Комерційні підприємства та компанії, які забезпечують підприємство матеріалами	Постачають елітне насіння сільськогосподарських культур засоби захисту рослин; сільськогосподарську техніку та запчастини для її ремонту. Для галузі тваринництва постачають комбікорми, ветпрепарати, премікси, корові суміші для свиней, птиці, замінники молока для телят тощо.

В ПП «Лан» вважають що основною задачею маркетингового стратегічного управління є наявність необхідної інформації, за допомогою якої можна вивчити ситуацію на ринку, виявити можливості і вирішити проблеми.

Проаналізуємо вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства: (економічні, соціальні, політичні, технологічні тощо (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Аналіз впливу факторів макросередовища на ПП «Лан»

Елемент маркетингового макросередовища	Характеристика
Економічні	Рівень інфляції, безробіття, розмір ВВП на душу населення, дефіцит товарів
Соціальні	Ментальність, культура, субкультура, соціальний стан
Політичні	Законодавча база
Технологічні	Забезпеченість технічними засобами, використання сучасних технічних засобів, новітніх технологій
Природні та географічні фактори	Висока якість ґрунтів, сприятливі природно-кліматичні умови

Як ми бачимо на діяльність підприємства впливають найрізноманітніші фактори, одні з них сприяють ефективному розвитку, інші – можуть здійснювати негативний вплив на його діяльність.

Щоб оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідно вирішити ряд питань і в першу чергу отримати об'єктивну достовірну інформацію про діяльність підприємств-конкурентів. Також треба визначити чи відповідає вироблена сільськогосподарська продукція за технічними та якісними параметрами вимогам кінцевих споживачів, і оцінюється її конкурентоспроможність.

На території, де функціонує підприємство, основними його конкурентами є: фермерське господарство «Наталка», ТОВ «Агросвіт», ТОВ «Лан» та багато інших. Ці господарства мають однакові умови для розвитку аграрного виробництва: сприятливе природно-кліматичне розташування та схожу спеціалізацію.

Оцінку конкурентоспроможності ПП «Лан» та його основних конкурентів ми почнемо з порівняльного аналізу. Оцінка кожного конкурента здійснюється за допомогою оцінювання визначено набору показників в балах від 1 до 10. Важливість кожного показника визначалася виходячи з результатів опитування потенційних споживачів:

Проаналізуємо конкурентоспроможність досліджуваного підприємства з а основними ключовими факторами успіху з підприємствами-конкурентами (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Оцінка конкурентоспроможності ПП «Лан»

Порівняльні фактори	Вага	ПП «Лан»		ФГ «Наталка»		ТОВ «Агросвіт»	
		Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка	Рейтинг	Зважена оцінка
Якість продукції	0,2	7	1,4	7	1,4	7	1,4
Імідж підприємства	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7
Виробничі можливості	0,07	8	0,56	7	0,49	7	0,49
Рівень новітніх технологій	0,12	7	0,84	8	0,96	7	0,84
Здатність швидкої розробки та введення у виробництво нових товарів	0,06	7	0,42	7	0,42	6	0,36
Рівень виробничих витрат	0,1	6	0,6	8	0,8	6	0,6
Кількість ринків на яких функціонує підприємство	0,06	7	0,42	8	0,48	6	0,36
Рівень сервісного обслуговування	0,05	8	0,4	8	0,4	7	0,35
Збутова мережа	0,05	8	0,4	8	0,4	7	0,35
Маркетингові комунікації	0,06	7	0,42	7	0,42	6	0,36
Професійність персоналу	0,05	8	0,4	8	0,4	8	0,4
Фінансовий стан підприємства	0,08	7	0,56	7	0,56	7	0,56
Разом	1,0	87,0	7,12	91,00	7,53	81,00	6,77

У таблиці 2.11 проведена оцінка конкурентної сили ПП «Лан» у порівнянні з найближчими конкурентами ФГ «Наталка» та ТОВ «Агросвіт», які знаходяться на території Дніпровського району.

В ПП «Лан» для аналізу конкурентоспроможності використовується концепція, яка базується на систематизованій оцінці його

конкурентоспроможності та найближчих конкурентів. Так, спеціалісти, що працюють в ПП «Лан» вивчають ключові критерії успіху підприємства в порівнянні з конкурентами за допомогою багатокутника конкурентоспроможності використовуючи ряд дуже важливих критеріїв: якість продукції, імідж підприємства, фінанси, торгівля, після продажне обслуговування, зовнішня політика тощо (рис. 2.2).

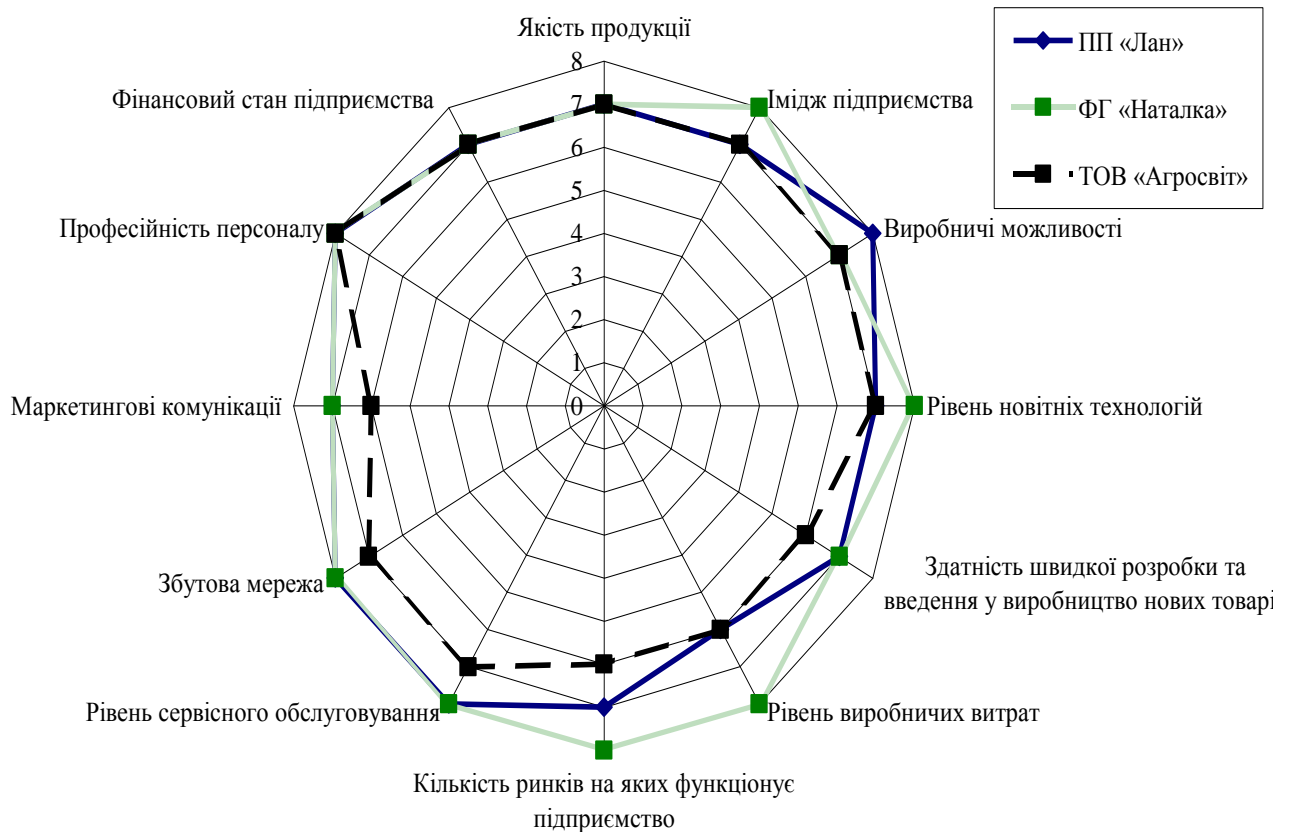


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Лан» та його основних конкурентів

Оцінивши рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства було встановлено, що підприємство знаходиться на досить вигідній позиції серед найближчих конкурентів. По багатьох параметрах воно не уступає своїм конкурентам, а по деяких навіть перевершує їх. Було розглянуто 12 порівняльних факторів впливу на конкурентний статус, завдяки яким ПП «Лан» отримало загальну оцінку 7,12, а ФГ «Наталка» –

7,53, ТОВ «Агросвіт» – 6,77. ПП «Лан» на 2-й позиції серед своїх конкурентів і має значно сильнішого конкурента ФГ «Наталка». Давши оцінку конкурентним підприємствам та порівнявши її з оцінкою ТОВ ПП «Лан», можемо зробити висновок, що за деякими позиціями досліджуване підприємство є кращим в порівнянні з конкурентами.

Другорядними факторами для ПП «Лан» є: імідж, ступінь оволодіння новітніми технологіями, досконалість дослідницької бази та виведення на ринок новинок, професійність персоналу. Отже, для успішного розвитку та діяльності підприємство має випереджати своїх конкурентів, покращуючи якість продукції, нарощувати обсяг її виробництва, та знижувати рівень виробничих витрат.

Для одержання максимального прибутку та успіху на ринку підприємство повинно визначати ціни на свою продукцію, якає одним із головних показників, що впливають на процес прийняття рішення споживачем. Кожна компанія може сама обирати будь-який з методів ціноутворення на свою продукцію, оцінюючи ситуацію яка склалася на ринку, рівень попиту та пропозицію, враховуючи кон'юнктуру ринку. Ціна, яку встановлює підприємство на свою продукцію, повинна бути привабливою на для споживачів і відмінною від конкурентів.

Оскільки ціни реалізації на ринку формуються під впливом попиту і пропозиції, тому підвищення рівня конкурентоспроможності продукції в ПП «Лан» можливе, у першу чергу, лише за рахунок зниження собівартості її виробництва. Для розрахунку конкурентоспроможності продукції підприємства використовують коефіцієнт конкурентоспроможності, який фактично характеризує здатність підприємства до виживання. Він не повинен досягати одиниці, оскільки це означатиме, що підприємство не одержує прибутку. Чим коефіцієнт вищий від 1,0, тим успішніше діє підприємство, тим міцніші його позиції на ринку.

$$K_x = \frac{S}{C+V}, \quad (2.3)$$

де,  $K_k$  – коефіцієнт конкурентоспроможності продукції;

$S$  – ринкова вартість товару;

$C$  – витрати фірми на виробництво продукції;

$V$  – витрати фірми на реалізацію продукції.

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності в ПП «Лан» за основними видами продукції (в розрахунку на 1 ц) дані занесемо в таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка коефіцієнта конкурентоспроможності основних видів сільськогосподарської продукції в ПП «Лан»

Вид продукції	2017	2018	2019	Відхилення, +/-
Озима пшениця	1,50	1,75	1,77	0,64
Кукурудза на зерно	1,87	1,74	1,50	0,24
Ячмінь ярий	0,91	0,87	1,09	0,07
Соняшник	1,48	1,59	3,11	1,23
Приріст живої маси ВРХ	0,21	0,56	0,23	-0,68
Приріст живої маси свиней	0,78	0,42	0,73	-0,41
Молоко	1,19	1,07	0,97	0,21

Дані розрахунки свідчать, що для підприємства найбільш вигідними є виробництво продукції рослинництва, її рівень конкурентоспроможності в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. підвищився. А при виробництві і реалізації продукції тваринництва на протязі 2017-2019 рр. підприємство мало збитки.

Таким чином, основою стратегічного розвитку ПП «Лан» повинно стати зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва, що може стати основою формування його конкурентних переваг на ринку.

На основі проведеного дослідження щодо стратегічного розвитку підприємства ми отримали такі зведені результати (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Загальний стратегічний рівень системи управління в ПП «Лан»

Критерії	Оціночна шкала			Оцінка
	Відсутнє	0 - 10	Наявне	
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє	0 - 10	Наявне	5
Цілі діяльності підприємства	Невизначені	0 - 10	Визначені	7
Рівень стратегічного розвитку	Відсутні	0 - 10	Наявні	5
Розробка та формування стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат виникнення непереданих ситуацій / розробляються постійно і використовуються	0 - 10	Використовуються постійно, повно, на основі всебічного аналізу та прогнозів	6
Стратегічні заходи	Формуються на основі натхнення, досвіду та професійних компетентностей керівників / безсистемні не сприймаються як стратегічні	0 - 10	Формуються як результат стратегічної діагностики та встановлення цілей	7
Стратегічні плани	Поточні / безсистемні	0 - 10	Розроблені на основі досліджень, взаємопов'язані, стратегічні	6
Виконання планів	Доведення прийнятих рішень як небуть / до кінця	0 - 10	Частина механізму стратегічного управління	9
Середнє оціночне значення				6,43

Враховуючи оцінку 6,43 балів, можна зробити висновок, що ПП «Лан» знаходиться на середньому рівні організації стратегічної діяльності.

На підприємстві розвинена система управління, планування та організації виробництва, працівники намагаються дотримуватися всіх технологічних норм виробництва, впроваджувати новітні технології виробництва сільськогосподарської продукції, підвищувати продуктивність, а також зменшувати витрати виробництва. Але незважаючи на це, в приватному підприємстві «Лан» відсутній чітко розроблений алгоритм формування маркетингових конкурентних стратегій, не виконуються в потрібній послідовності виконання цих етапів, маркетингові стратегії не завжди реалізуються в потрібному напрямку, причиною чого є недостатність фінансування на роботу в цьому напрямку та недостатній рівень знань у керівництва теоретичних основ та практичних навичок стратегічного планування.

#### Висновки до другого розділу

1. Приватне підприємство «Лан» Дніпровського району Дніпропетровської області є сучасним сільськогосподарським підприємством, має приватну форму власності і діє на основі статуту. Основними напрямками розвитку господарства є вирощування зернових та технічних культур, а також на підприємстві активно розвивається галузь тваринництва.

2. Проаналізувавши основні показники ефективності економічної діяльності ПП «Лан» ми визначили, що господарство розвивається достатньо стабільно. За 2017-2019 рр. усі результативні показники на підприємстві покращились. Спостерігається зростання виробництва валової продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь на 21,5%, що призвело до зростання річної та погодинної продуктивності праці – на 5,9% та 7,7 % відповідно. Забезпеченість господарства основними засобами зросла на

56,3% внаслідок придбання нової сільськогосподарської техніки та інших технічних засобів, але ефективність їх використання дещо знизилась на 22,5%. У 2019 році підвищилась собівартість реалізованої продукції більше ніж в 2 рази, у зв'язку зі значним підвищенням цін на електроенергію, сировину, паливо, засоби захисту рослин, корма тощо. Однак ПП «Лан» на протязі останніх років є прибутковим і рентабельним. Рівень рентабельності за період 2017 – 2019 рр. підвищився на 62,9 відсоткових пункти і у 2019 році склав 102,4 %.

3. Для визначення тісноти зв'язку між прибутком і витратами було проведено кореляційно-регресійний аналіз. В результаті розв'язку задачі ми визначили, що із зростанням величини витрат на 1 га с.-г. угідь на 1 грн., прибуток зменшується в середньому на 1,13 грн. Також ми визначили, що 69,4 % загального варіювання прибутку зумовлено витратами, а решта 30,6% – іншими факторами, що не були враховані в процесі дослідження.

4. На підприємстві створено функціональну маркетингову структуру, яка передбачає розподіл обов'язків між працівниками, щодо виконання певних маркетингових функцій. В відділі маркетингу працює три працівника, очолює даний відділ керівник відділу маркетингу. До складу постійних клієнтів ПП «Лан» входять як оптові покупці, так і кінцеві споживачі. В господарстві основною формою реалізації продукції є оптова торгівля, а частина продукції реалізується населенню.

5. В результаті оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів ми визначили, що ПП «Лан» знаходиться на 2 позиції серед підприємств – конкурентів. Для ПП «Лан» найбільш вигідними є виробництво продукції рослинництва, її рівень конкурентоспроможності в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. підвищився. А при виробництві і реалізації продукції тваринництва на протязі 2017-2019 рр. підприємство мало збитки. Таким чином, основою стратегічного розвитку ПП «Лан» повинно стати зниження виробничих витрат та підвищення

ефективності виробництва продукції тваринництва, що може стати основою формування його конкурентних переваг на ринку.

6. Рівень стратегічного розвитку підприємства ми оцінили в 6,4 бали, а це означає, що воно знаходиться на середньому рівні організації стратегічної діяльності. В результаті досліджень, виявлено, що в ПП «Лан» відсутній чітко розроблений алгоритм формування маркетингових стратегій, маркетингові стратегії не завжди використовуються в потрібному напрямку, причиною чого є недостатність фінансування на роботу в цьому напрямку та недостатній рівень у керівників підприємства практичних навичок в напрямку стратегічного планування.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Розробка етапів формування маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві

В умовах сьогодення перед кожним виробничим підприємством стоїть мета - не лише досягти зростання прибутковості, а й сприяти розвитку ефективній стратегічній діяльності. Тому важливим є розробка та формування такої маркетингової стратегії підприємства, ключові напрямки якої задовольняли вказані вимоги, забезпечували б ефективну діяльність, максимальні прибутки, високий рівень конкурентоспроможності та сприяла подальшому його розвитку. Грамотно обґрунтоване рішення щодо вибору маркетингової конкурентної стратегії може допомогти підприємству вижити в мінливому, динамічному зовнішньому середовищі.

Зараз підприємства використовують в своїй діяльності переважно окремі маркетингової стратегії, які не дають максимального ефекту. Існуюча економічна ситуація не дозволяє більшості аграрних товаровиробників, використовувати всю систему маркетингу в своїй діяльності. «Сільськогосподарському підприємству необхідна власна маркетингова конкурентна стратегія, яка б дозволила йому, з одного боку нейтралізувати загрози та слабкі сторони, а з іншого – реалізувати свої можливості і переваги» [6].

Для розробки обґрунтованої маркетингової конкурентної стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного і інтеграційного. При формуванні маркетингової конкурентної стратегії ПП «Лан» для забезпечення її ефективності доцільно сформулювати

сукупність методичних підходів, які забезпечать прийняття ефективних управлінських рішень в сфері маркетингу підприємства.

Для кожного етапу маркетингової стратегії для досягнення визначених завдань характерні конкретні методи та прийоми. Визначення точної мети маркетингової стратегії та встановлення обґрунтованого набору методичних прийомів дасть можливість прийняти дієві маркетингові управлінські рішення. Вірно сформульовані управлінські рішення забезпечують ефективність маркетингової діяльності та загальну прибутковість функціонування підприємства.

Дослідження наукових праць із питань розробки та реалізації «маркетингової стратегії довели, що на сьогодні відсутня єдина логічна та структурована система завдань маркетингового стратегічного планування, що ускладнює процес формування ефективної маркетингової стратегії для аграрних підприємств» [57].

Для ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства ПП «Лан» необхідно розробити такий алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства який би забезпечив йому ефективну роботу на всіх рівнях його діяльності (рис. 3.1).

Даний алгоритм складається з послідовних етапів формування маркетингової стратегії аграрного підприємства і наведений у вигляді блоків, які між собою є взаємозв'язаними.

Пропонуємо формування маркетингової стратегії здійснювати у такій послідовності:

- дослідження середовища в якому функціонує система маркетингу підприємства;
- встановлення маркетингових цілей підприємства та розробка маркетингових стратегій;
- обґрунтування та вибір маркетингової стратегії;
- розробка маркетингових заходів, пов'язаних з реалізацією обраної стратегії;

- доведення маркетингової стратегії до умов функціонування підприємства;
- аналіз ефективності реалізації маркетингової стратегії;
- адаптація маркетингової стратегії за всіма виробничими підрозділами.

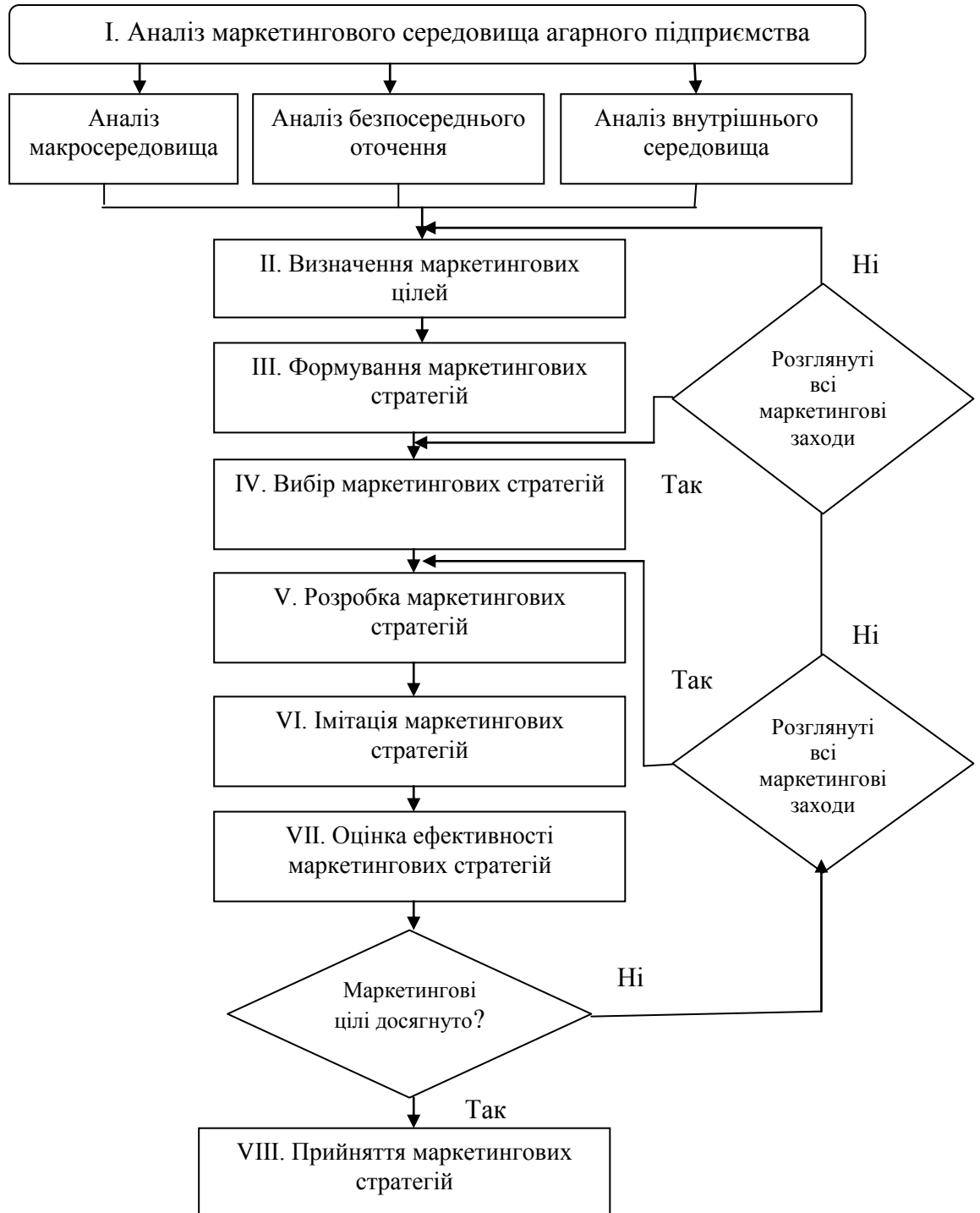


Рис. 3.1. Алгоритм формування маркетингової стратегії ПП «Лан»

Пропоновані етапи взаємоузгодженні та витікають один з одного, але при цьому з метою їх можливих змін для досягнення ефективності «в моделі подано зворотній зв'язок, який забезпечує їй циклічний характер» [21].

Формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства залежить від навколишнього середовища підприємства та його власного ресурсного забезпечення. Тому на першому етапі розробленого алгоритму глибоко та всебічно аналізується стан маркетингового середовища підприємства. Цей етап можна провести за такими напрямками: аналіз зовнішнього середовища, безпосереднього оточення підприємства та внутрішнього середовища підприємства.

На II етапі даного алгоритму визначаються маркетингові цілі – як в подальшому буде діяти підприємство. Після проведення оцінки макро- та мікросередовища виробничого підприємства з проводиться формулювання альтернативних маркетингових стратегій з урахуванням результатів аналізу та визначених цілей як підприємства загалом, так і окремих його виробничих підрозділів. На основі сукупності альтернативних стратегій, наступним кроком третього етапу, є вибір однієї із стратегій у відповідності із означеними завданнями та технічними і технологічними можливостями підприємства.

Четвертий етап формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства містить методичні підходи до реалізації обраної стратегії. Зокрема на даному етапі визначаються методи та засоби, за допомогою яких досліджуване підприємство буде досягати визначених цілей та завдань.

Наступний, п'ятий етап, наближає до практичної частини реалізації стратегії. На даному етапі проводиться імітація реалізації обраних стратегій в умовах виробничого підприємства та визначаються найбільш успішні. Після чого визначається можливий ефект від реалізації кожної із обраних стратегій та обирається єдина, найбільш оптимальна маркетингова стратегія. Ключовими критеріями вибору маркетингової стратегії для ПП «Лан» є

відповідність «стану та вимогам зовнішнього середовища, потенційним можливостям підприємства, величині ризику, ступеню досягнення визначених маркетингових цілей» [12].

Заключним етапом відбору маркетингової стратегії для ПП «Лан» є її прийняття та впровадження на основі визначення рівня ефективності. Наявність зворотного зв'язку даного алгоритму забезпечує оперативне коригування маркетингової стратегії в разі виникнення проблем і її реалізацією чи низькою ефективністю. Якщо обрана маркетингова стратегія не забезпечує зростання ефективності, та доцільно визначити інші маркетингові заходи для її реалізації. Якщо зміна маркетингових заходів не забезпечила ефективність проведення стратегії, то слід повернутися до п'ятого етапу пропонованого алгоритму та обрати іншу стратегію із сукупності максимально ефективних. За умови використання всіх маркетингових стратегій, за умови їх низької ефективності, доцільним є корегування маркетингових цілей підприємства, для чого в пропонованому алгоритмі повертаємося до третього етапу та проводимо покрокову розробку стратегії.

Для реалізації запропонованого алгоритму з формування маркетингової стратегії на підприємстві, необхідно провести ряд досліджень, які будуть включати в себе: формування інформаційного забезпечення, оцінка конкурентного середовища та місця підприємства в ньому, формулювання мети стратегічного розвитку підприємства, розробка та вибір конкурентної стратегії підприємства, вибір окремих стратегічних завдань у відповідності до обраної стратегії розвитку, розробка локальних стратегій виробничих підрозділів, формування сукупності заходів для реалізації обраної стратегії, систематичний моніторинг за поточними результатами реалізації обраної стратегії (рис. 3.2).

Структурно-логічна схема реалізації маркетингової стратегії в приватного підприємства «Лан» починається із оцінки та прогнозування стану конкурентного середовища.

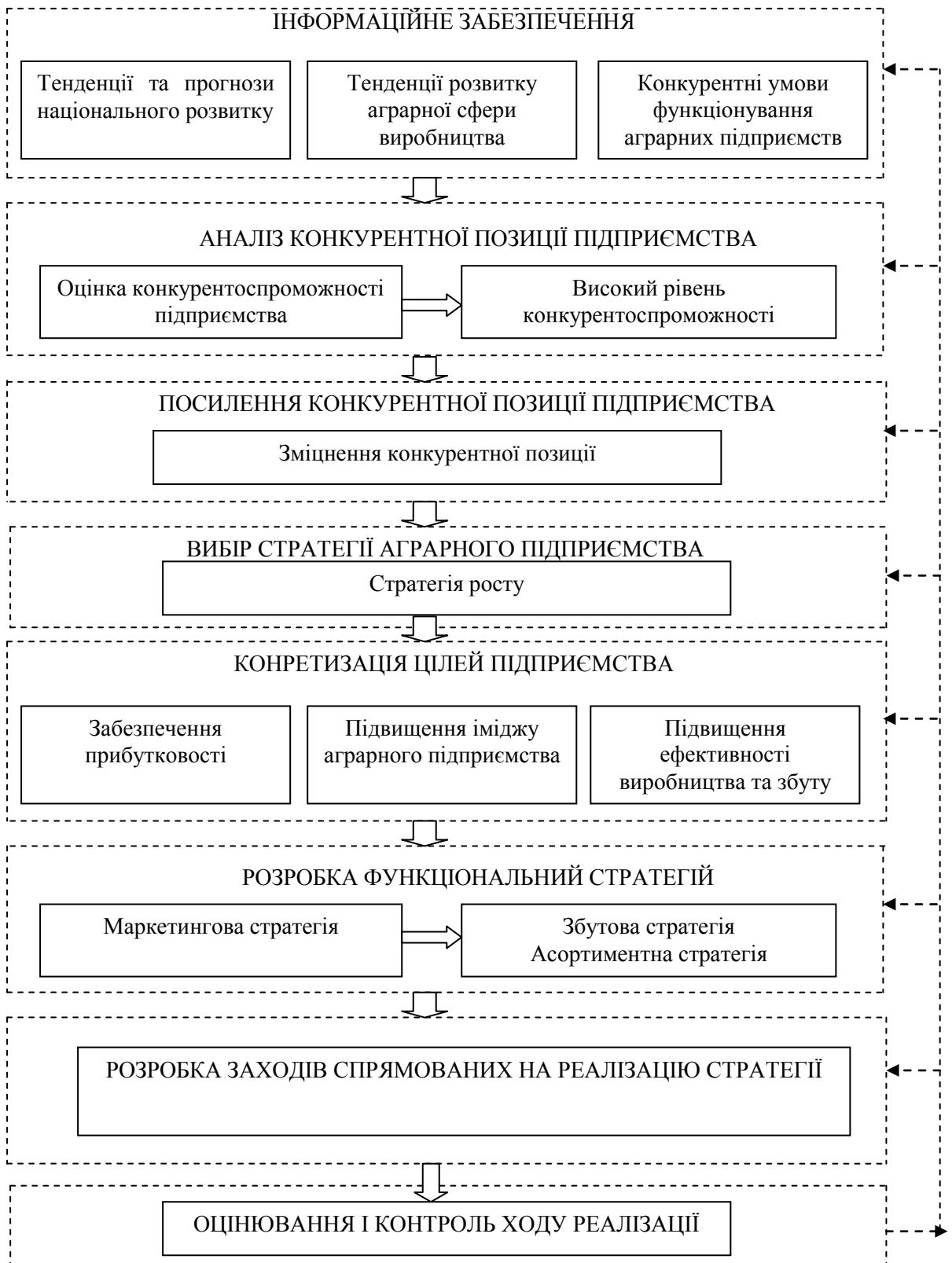


Рис. 3.2. Структурно-логічна схема реалізації маркетингової стратегії в ПП

«Лан»

Основними напрямками дослідження виступають «рівень попиту і пропозиції на ринку, зміна його кон'юнктури, структури попиту та пропозиції, розвитку нових форм організації бізнесу» [23]. Оцінка та прогнозування стану конкурентного середовища проводиться за матеріалами нормативної, планової та оперативної інформаційної бази. Необхідність даного етапу зумовлена тим, що зовнішнє середовище має значний вплив на діяльність підприємства.

На основі проведеного дослідження обираються власні конкурентні стратегії, які базуються на стратегії конкурентів та власних технічних та технологічних можливостях підприємства.

Результати оцінювання конкурентоспроможності використовуються в подальшому для висновків, а на їх основі при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку. Загальною стратегічною метою сільськогосподарського підприємства є посилення конкурентних позицій та підвищення ефективності господарювання.

Після постановки стратегічних цілей подальшого розвитку підприємства обирається загальна ділова стратегія згідно з місією підприємства – стратегії інтенсивного росту.

Пропонуємо використовувати в діяльності аграрного приватного підприємства «Лан» асортиментну стратегію та стратегії просування, в яких чітко визначені конкретні шляхи досягнення визначеної мети та поставлених стратегічних завдань.

Розробка та реалізація асортиментної стратегії дасть змогу сформувати товарний портфель підприємства, який задовольнить вимоги ринку та забезпечить зростання прибутковості та посилення конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку. На основі пропонованого портфелю замовлень буде розроблена виробнича програма ПП «Лан» з врахуванням його ресурсного забезпечення та технологічних можливостей.

Стратегія просування забезпечить ефективну систему збуту продукції, яка полягає у визначенні цільового ринку підприємства, виборі та обґрунтуванні засобів комунікації, розробці плану та бюджеті рекламних заходів, виборі каналів реалізації та ін.

Виконання місії підприємства при обов'язковому досягненні визначеної стратегічної мети можливо за умови розробки та впровадження грамотно визначених, зважених заходів, дія яких направлена на реалізацію загальної та локальних маркетингових стратегій розвитку сільськогосподарського підприємства.

За умови поетапної розробки маркетингової стратегії, на основі запропонованої структурно-логічної схеми, обраної із сукупності альтернативних стратегій на основі оцінки конкурентних позицій підприємства обрано конкретні заходи щодо стратегічного розвитку підприємства: розроблення та впровадження методики управління асортиментом продукції ПП «Лан»; розроблення та впровадження Інтернет-маркетингу в діяльності ПП «Лан», а саме розробка власного сайту підприємства. Для ефективної реалізації запропонованого алгоритму обов'язковим є проведення оцінка і контроль процесу реалізації стратегії.

### 3.2. Вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства на основі оцінки його стратегічного рівня

Для розробки ефективної маркетингової стратегії підприємство повинно брати до уваги як своїх існуючих і потенційних споживачів, так і конкурентів. Для оцінки сил підприємства і його позиції на ринку, використаємо SWOT-аналіз, що являє собою визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Сильні сторони – переваги нашого підприємства; слабкі сторони – недоліки підприємства; можливості – фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємства на ринку; загрози – фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства та його стан на ринку. Проведемо SWOT – аналіз для ПП «Лан» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## SWOT – аналіз приватного підприємства «Лан»

Сильні сторони	Бал	Слабкі сторони	Бал
Підприємство давно функціонує на ринку	5	Матеріально-технічна база підприємства	4
Налагоджені канали збуту	4	Організація по територіальній ознаці	4
Кваліфіковані працівники	5	Несистематичні маркетингові дослідження	4
Ефективне фінансове управління	4	Рівень обслуговування споживачів	3
Великий асортимент продукції	5		
Разом	23	Разом	15
Можливості		Загрози	
Збільшення цільового ринку	4	Політичні фактори	4
Укладання довгострокових договорів для збуту продукції	4	Криза економіки країни та зниження курсу національної валюти	4
Можливість реалізації продукції за найбільш вигідними цінами в регіоні	4	Зміни в оподаткуванні	4
Проведення модернізації технологічного обладнання	5	Вплив природно-кліматичних умов	4
Разом	17	Разом	16

Серед сильних сторін підприємства можна виділити те, що воно відносно давно функціонує на ринку, має високу налагоджене виробництво і канали збуту, ефективне фінансове управління, кваліфікований персонал.

Слабкими сторонами господарства є: зношеність основних виробничих фондів, неперіодичні дослідження ринку та недостатньо високий рівень обслуговування покупців.

Можливостями ПП «Лан» є: збільшення цільового ринку підприємства, укладання довгострокових договорів поставки на вигідних умовах, можливість продавати деякі позиції продукції за найнижчою ціною в регіоні, проведення модернізації технологічного обладнання, а також впровадження у виробництво переробних галузей.

Загрозами підприємства є: збільшення конкуренції в галузі, технологічне відставання, вплив зовнішніх факторів та непередбачуваність подальшого розвитку галузей рослинництва та тваринництва.

Після визначення загроз було виявлено, що: до критичного стану підприємство можуть призвести або поява в галузі великого числа конкурентів; до банкрутства підприємства або його виходу з галузі може призвести обмежувальна політика державних органів, наприклад, зміни в податковому законодавстві, зростання транспортних тарифів тощо.

В результаті проведеного SWOT-аналізу побудуємо підсумкову матрицю SWOT-аналізу (рис. 3.3).

Оцінка SWOT-аналізу		Можливості	Кількість балів	Загрози	Кількість балів
		Разом:	17	Разом:	16
Сильні сторони	Кількість балів	Поле СіМ 391		Поле СіЗ 368	
Разом:	23				
Слабкі сторони	Кількість балів	Поле СлМ 255		ПолеСлЗ 240	
Разом:	15				

Рис. 3.3. Підсумкова матриця SWOT-аналізу ПП «Лан»

Максимальна оцінка спостерігається в полі «СіМ» – «Сильні сторони та можливості». Згідно з методикою SWOT-аналізу, поле «СіЗ» орієнтує стратегію на використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

За допомогою проведення SWOT-аналізу, ми встановили зв'язки між сильними та слабкими сторонами, зовнішніми загрозами та можливостями підприємства. Ці зв'язки в подальшому використовуються для формування маркетингових стратегій. У процесі формування маркетингової конкурентної стратегії для ПП «Лан» необхідно враховувати, що можливості і загрози можуть переходити в свої протилежності.

Так як ПП «Лан» працює на ринку, де рівень конкуренції відносно великий, то для нього можна запропонувати комбіновану стратегію, яка націлена на забезпечення своїх конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення на ринок, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати наступним чином: спочатку зменшити виробничі витрати і тим самим зміцнити свою конкурентну позицію, при цьому завоювати існуючі ринки, потім вийти на нові ринки, уклавши договори в регіонах, закріпитися в них, шляхом укладання договорів з новими покупцями.

В ПП «Лан» виробляється і реалізується значна кількість різних видів сільськогосподарської продукції. Для того, щоб визначити, виробництво яких видів сільськогосподарської продукції необхідно розширити, а які взагалі не виробляти необхідно визначити позицію кожного виду продукції на полі матриці БКГ за параметрами «темپ зростання ринку продажів» та «відносна ринкова частка» за допомогою матриці БКГ, яка визначає чотири головні позиції, в яких може перебувати продукція підприємства (сектори матриці), які одержали загальноприйняті назви: «Знаки питання», «Зірки», «Дійні корови», «Собаки». В залежності від того, яку позицію займає та чи інша галузь чи продукція підприємства, тобто в якому секторі матриці вона знаходиться, обирається відповідна стратегія для даної галузі чи виду

продукції. Вихідні показники для побудови матриці БКГ, щодо аналізу товарного портфелю в ПП «Лан» наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	2017 р., тис. грн.	2019 р., тис. грн.	Частка товару в загальному обсязі збуту підприємства, %	Темп приросту обсягів збуту продукції, %
Пшениця озима	7457,0	15483,1	18,2	207,6
Кукурудза на зерно	3318,1	13348,6	15,7	4,0 рази
Ячмінь ярий	1433,7	889,5	1,0	62,0
Соняшник	9535,0	49318,5	57,9	5,2 рази
Овочі відкритого ґрунту	129,1	193,1	0,2	149,6
Плоди (зерняткові, кісточкові)	725,3	2100,6	2,5	289,6
Ягоди	160,2	154,3	0,2	96,3
Інша продукція рослинництва	889,7	711,8	0,8	80,0
Приріст живої маси ВРХ	22,7	157,8	0,2	6,9 разів
Приріст живої маси свиней	162,7	543,9	0,6	3,3 рази
Молоко	982,9	1415,5	1,7	144,0
Інша продукція тваринництва	335,7	665,4	0,8	198,2
Роботи і послуги	514,9	249,6	0,3	48,5

Не менш важливим показником матриці БКГ є внесок кожного виду продукції в досягнення стратегічних цілей ПП «Лан». Він вимірюється виручкою від реалізації кожного виду продукції в загальній виручці від реалізації, тому на полі матриці його зображують у вигляді кола, розмір якого пропорційний грошовим коштам від реалізації конкретного виду продукції.

Використовуючи результати з вищенаведених таблиць можна побудувати матрицю БКГ для оптимізації товарного портфелю підприємства (рис. 3.4).

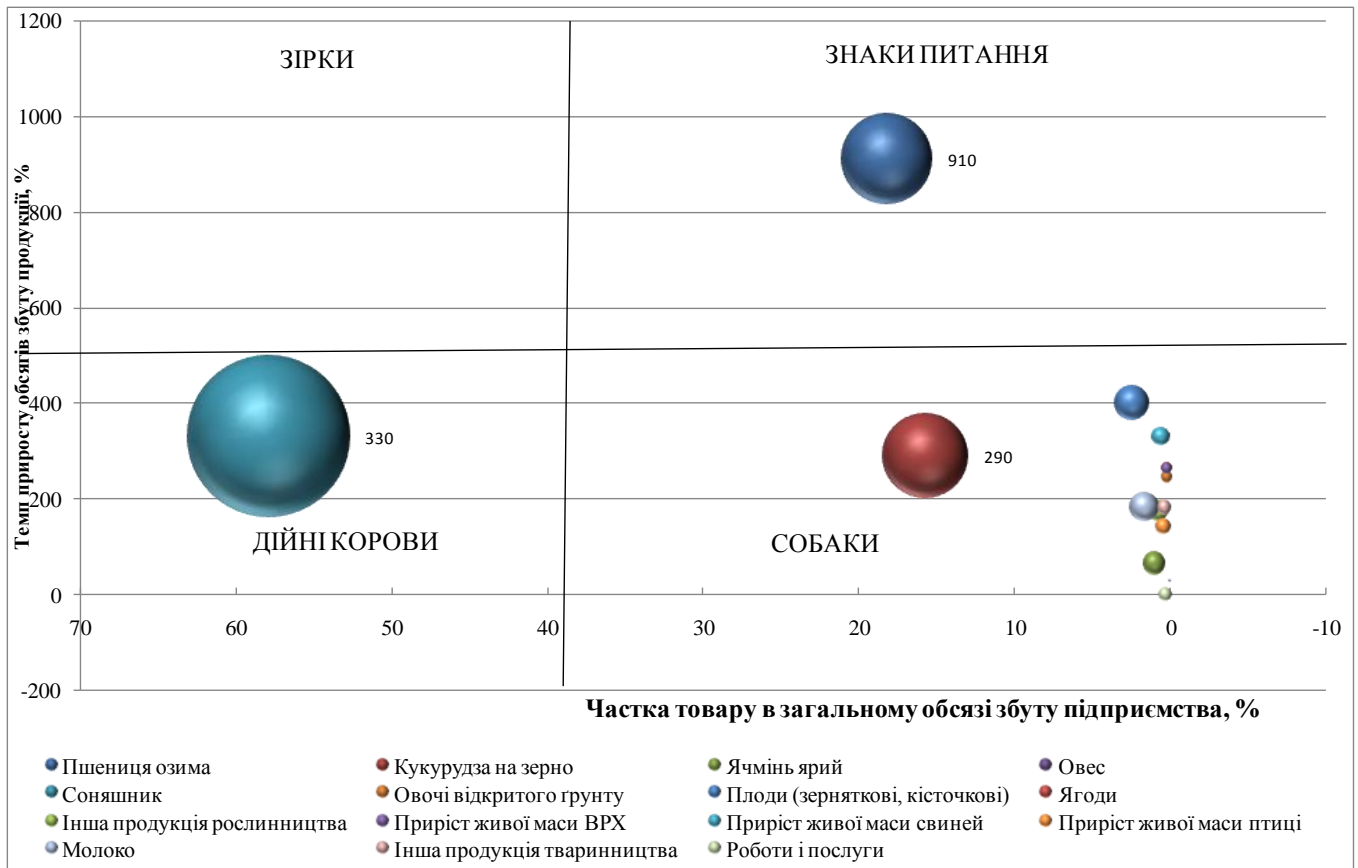


Рис. 3.4. Матриця БКГ товарного портфелю ПП «Лан»

З рис. 3.4 видно, що в сектор «Зірки» жодний з видів продукції не потрапив. «Зірки» забезпечують підприємство максимальним прибутком. Але, незважаючи на високу цінність продукції для підприємства, яка потрапляють в даний сектор, її чистий дохід залишається достатньо низьким, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високих темпу зростання.

В сектор «Знаки питання» потрапила продукція – озима пшениця. Це свідчить про невисоку ринкову частку цих товарів, але високі темпи зростання. Товари, що потрапили в цей сектор необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує

можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше – позбуватися.

До сектора «Дійні корови» потрапив такий вид продукції як соняшник. Цей сектор свідчить про високу частку на ринку. Товари, що потрапили до цього сектора, необхідно контролювати та берегти. Вони забезпечують підприємству високі прибутки і не вимагають додаткових вкладень. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Знаків питання».

До сектору «Собаки» потрапили вся інша продукція підприємства, що свідчить про низький темп зростання а також незначну частку в обсягах продажу, продукція як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керівництва. Це означає, що в майбутньому підприємству необхідно переглянути свій товарний портфель.

Таким чином за результатами аналізу основних видів продукції в ПП «Лан» можна зробити висновки, що на підприємстві асортиментна політика є не достатньо збалансованою, тому що значна частина продукції потрапила в сектор «Собаки», який поєднує низькі темпи росту та незначний відсоток в загальному обсязі реалізації.

В результаті побудови матриці БКГ можна запропонувати наступні альтернативні конкурентні стратегії для подальшого розвитку підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності:

Стратегія 1. «Зростання питомої ваги ринку» – реалізація даної стратегії дозволить перемістити товари, що попали в сектор «Знаки питання» до сектору «Зірок». Види продукції, що потрапили до квадранта «Знаки питання» потребують вкладання значних інвестицій. Тому реалізація даної стратегії є можливою для підприємства при наявності грошових коштів.

Стратегія 2. «Збереження питомої ваги ринку» – цю стратегію можна використати для тих видів сільськогосподарської продукції, що перебувають в секторі «дійні корови». Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від цих видів продукції направляються в СОБ з продукцією, що виходить на

ринок і розвивається («Знаки запитання»), а також на розробку інноваційних видів продукції.

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – реалізація даної стратегії дозволить отримати прибуток в короткостроковому періоді в максимально можливих обсягах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію можна використати для тих видів продукції, що потрапила до сектору «Дійні корови», що не будуть мати успіху в перспективі і для таких же «Знаків питання» та «Собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – дана стратегія буде використана для тих видів продукції, які перебувають в секторі «Собаки» і секторі «Знаки питання», не забезпечують підприємство доходами і немає прогнозів на отримання прибутків в найближчій перспективі. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються (сектори «Знаки питання» та «Зірки»).

На основі проведеного аналізу запропонуємо стратегії розвитку окремих видів продукції ПП «Лан»:

Для кукурудзи: - стратегія «Зростання питомої ваги ринку» – подальше інвестування коштів на розвиток системи збуту і забезпечення максимального розширення ринку. Дані види продукції є потенційною можливістю для отримання довгострокових прибутків в майбутньому.

Для соняшника та озимої пшениці – стратегія «Зміцнювати і оберігати» – оскільки дані види продукції приносять прибуток, який використовується для посилення позицій на ринку інших продуктів.

Запропоновані стратегії дадуть можливість підприємству збільшити обсяги виробництва та збуту даних видів продукції, збільшення виручки від реалізації, зростання прибутку та підвищення рівня рентабельності.

### 3.3. Оптимізація каналів збуту продукції на підприємстві

Вирішальне значення у виконанні ефективної виробничо-збутової політики належить вдалому вибору каналів збуту продукції. При збуті продукції підприємство може використовувати прямий, однорівневий, дворівневий або багаторівневий канал розподілу. При прямому каналі розподілу продукцію реалізує виробник безпосередньо споживачеві, при використанні інших каналів – через посередників. Позитивним моментом реалізації продукції через посередника є те, що товаровиробник не витрачає час на пошуки кінцевих споживачів, а цим займаються самі посередники.

Якщо виробник успішно обере канал збуту для реалізації своєї продукції, то це забезпечить йому не тільки швидке обертання готівки, а ще принесе максимум прибутку. Тому, перш ніж реалізовувати продукцію через канали розподілу, необхідно розробити ефективний план збуту.

Для ведення успішної діяльності в умовах ринку, підприємства повинні розробляти маркетингові збутові стратегії. В зв'язку з цим необхідна переорієнтація збутової діяльності та маркетингову збутову діяльність, що передбачає приведення її у відповідність з вимогами ринкової економіки, орієнтованої на споживача, на його задоволення його запитів.

Вирішення проблем відносно оптимального вибору каналів збуту та вибір посередників, вимагають використання економіко-математичних методів. За допомогою цих методів можна провести багатоваріантні розрахунки, даючи змогу імітувати виробничі процеси в умовах, що змінюються, перевіряти різні економічні припущення, прогнозувати розвиток аграрного ринку.

Наявність каналів збуту зумовлює використання наступних основних методів збуту: прямий (безпосередній), непрямий (аутсорсинг), комбінований. В ході дослідження інформаційних джерел, нами було визнано найоптимальнішим – комбінований метод збуту продукції з

урахуванням особливостей сільськогосподарської продукції. Удосконалення критеріїв збуту продукції в залежності від характеристик взаємодії попиту та пропозиції може позитивно спрацювати, якщо підприємство потребує визначення з максимально ефективними каналами збуту, що будуть відповідати специфіці його діяльності та специфіці продукції, що ним виготовляється. Питання вибору каналу збуту та його організація стає визначальним при планування розвитку конкурентоздатного підприємства в умовах ринкової економіки.

Критерієм оптимальності економіко-математичної моделі формування збутових каналів буде максимізація прибутку та реалізація необхідної кількості продукції за різними каналами збуту:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (c_{ij} - ct_{ij}) * y_{ij} \quad (3.1)$$

де  $C_{ij}$  - ціна одиниці  $i$ -го виду продукції, що реалізується за  $j$ -тим каналом реалізації;

$ct_{ij}$  - собівартість одиниці  $i$ -го виду продукції, що реалізується за  $j$ -тим каналом реалізації;

$y_{ij}$  - кількість продукції  $i$ -го виду, що реалізується за  $j$ -тим каналом реалізації.

В модель потрібно ввести обмеження щодо забезпечення реалізації необхідної кількості продукції. Ця умова буде мати такий математичний вигляд:

$$\sum_{j=1}^m y_{ij} \geq D_i \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (3.2)$$

де  $D_i$  - необхідний мінімальний обсяг  $i$ -го виду продукції.

Особливістю пропонованої нами розробки є врахування маркетингових витрат, витрат на утримання служби маркетингу (при прямому збуті) і витрат на стимулювання активності посередників (при непрямому збуті) і на їх основі проведення оптимізації розподілу продукції між збутовими каналами

та отримання підприємством максимального прибутку. Пропонований нами метод стосується пошуку оптимального розподілу обсягів виробництва між збутовими каналами з врахуванням якісно-кількісних характеристик каналів розподілу та максимізації прибутку для підприємства-виробника.

Виконаємо реалізацію економіко-математичної моделі оптимізації постачання матеріальних ресурсів підприємства, використовуючи дані ПП «Лан». Реалізацію продукції рослинництва ПП «Лан» здійснює за чотирма напрямками. Пропонована модель буде розрахована для основних видів продукції, які займають основну частку в структурі товарної продукції. Так, питома вага грошових надходжень від реалізації насіння соняшнику складає 58,9 %, озимої пшениці 18,2 % та кукурудзи на зерно – 15,7 %. Тобто ці три види продукції забезпечують 92,8 % валового доходу підприємства.

Дані, необхідні для реалізації моделі, наведені нижче (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Дані ПП «Лан» для реалізації моделі формування збутових каналів

Канали збуту	Ціна та витрати								
	Зернові (без кукурудзи)			Кукурудза на зерно			Насіння соняшнику		
	$c_{ij}$ , грн.	$ct_{ij}$ , грн.	$F_{ij}$ , ц	$c_{ij}$ , грн.	$ct_{ij}$ , грн.	$F_{ij}$ , ц	$c_{ij}$ , грн.	$ct_{ij}$ , грн.	$F_{ij}$ , ц
Переробні організації	289,7	183,4	15000	280,4	195,7	15000	860,4	306,7	30000
Населенню	294,8	180,7	5000	285,1	199,6	20000	860,3	303,8	5000
На ринку	291,4	187,5	10000	277,8	193,4	10000	851,9	311,5	10000
Комерційні організації	275,5	183,4	60000	285,7	195,7	20000	853,8	308,7	100000
Обсяг реалізації	60000			60000			64000		

Числова модель формування каналів реалізації окремих видів продукції підприємства з використанням наведених даних може бути записана таким чином:

$$106,3 y_{11} + 114,1 y_{12} + 103,9 y_{13} + 92,1 y_{21} + 84,7 y_{22} + 85,5 y_{23} + 84,4 y_{31} + 90,0 y_{32} + 553,7 y_{33} + 556,5 y_{41} + 540,4 y_{42} + 545,1 y_{43} \Rightarrow \max,$$

$$y_{11} + y_{21} + y_{31} + y_{41} < 60000,$$

$$y_{12} + y_{22} + y_{32} + y_{42} < 60000,$$

$$y_{13} + y_{23} + y_{33} + y_{43} < 64000,$$

Обмеження за купівельною спроможністю покупців:

$$y_{11} < 15000,$$

$$y_{12} < 5000,$$

$$y_{13} < 10000,$$

$$y_{21} < 60000,$$

$$y_{22} < 5000,$$

$$y_{23} < 10000,$$

$$y_{31} < 10000,$$

$$y_{32} < 6000,$$

$$y_{33} < 30000,$$

$$y_{41} < 5000,$$

$$y_{42} < 10000,$$

$$y_{43} < 100000,$$

Обмеження по місткості ринку:

$$y_{11} + y_{12} + y_{13} < 80000,$$

$$y_{21} + y_{22} + y_{23} < 30000,$$

$$y_{31} + y_{32} + y_{33} < 30000,$$

$$y_{41} + y_{42} + y_{43} < 200000,$$

$$y_{11} > 0, \quad y_{12} > 0, \quad y_{13} > 0, \quad y_{21} > 0, \quad y_{22} > 0, \quad y_{23} > 0,$$

$$y_{31} > 0, \quad y_{32} > 0, \quad y_{33} > 0, \quad y_{41} > 0, \quad y_{42} > 0, \quad y_{43} > 0.$$

Пошук розв'язків цієї економіко-математичної моделі може бути виконаний засобами системи електронних таблиць MS Excel. В додатку Ж представлено рішення даної задачі. В результаті розв'язування задачі формування каналів збуту продукції підприємства отримаємо обсяг кожного виду продукції, яку доцільно реалізувати за різними каналами:

Склад і структура пропонованих каналів збуту приведена на рис. 3.5.

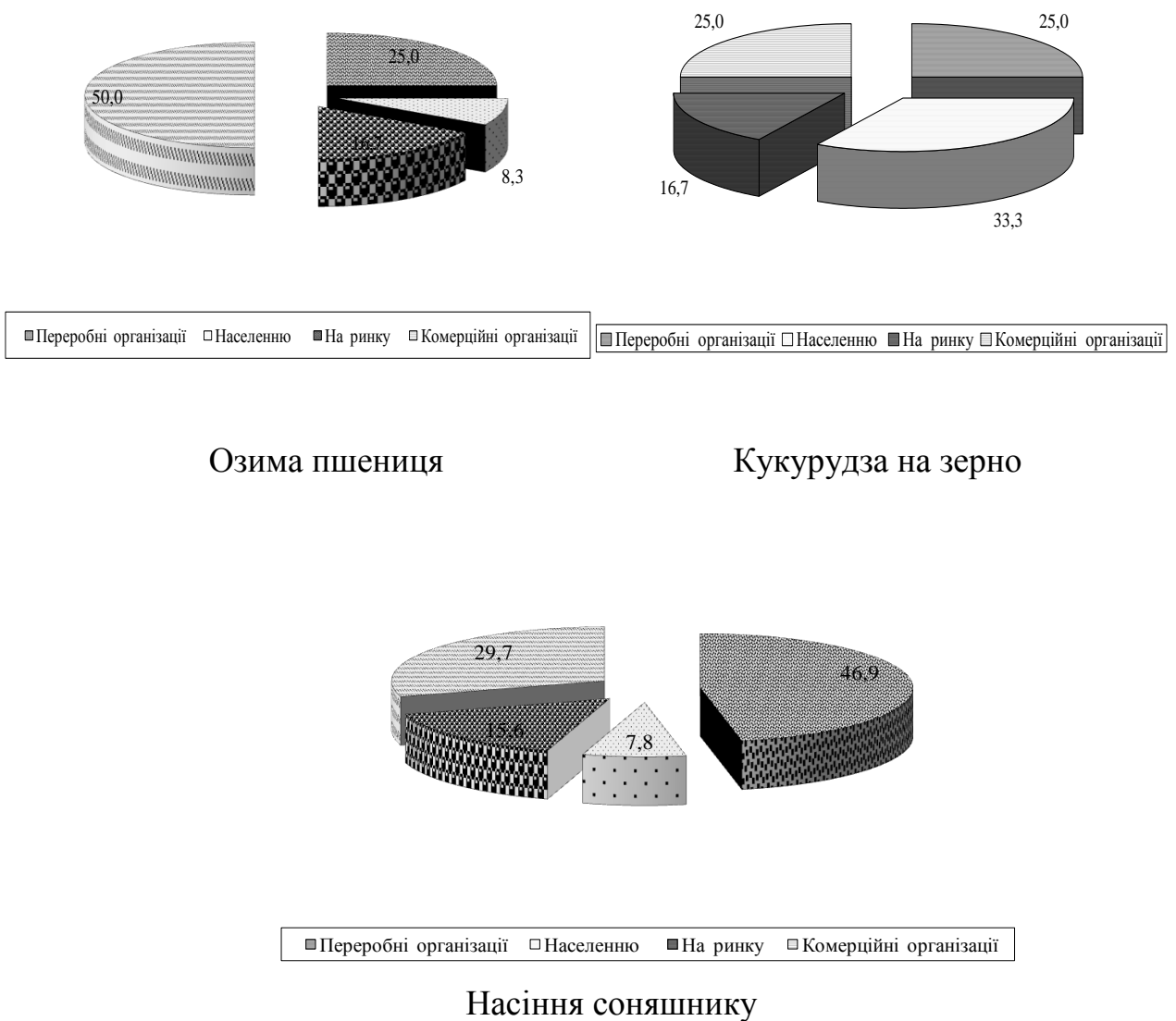


Рис. 3.5. Структура каналів збуту за оптимальним планом в ПП «Лан»

При реалізації озимої пшениці доцільно - 50 % зерна реалізувати комерційним організаціям (посередникам), переробні підприємства можуть отримати 25,0 % врожаю, тоді як на ринку бажано реалізувати – 16,7 %. Залишок продукції буде реалізовано населенню в рахунок орендних паїв та в рахунок заробітної плати. Частина кукурудзи на зерно (33,3 %) за оптимальним планом повинна реалізуватися населенню. Кукурудза на зерно рівними частинами (по 25,0 %) реалізується посередникам та переробним підприємствам, а залишок (16,7 %) доцільно реалізувати на ринку. Більша частина насіння соняшнику планується реалізувати переробним організаціям (46,9 %), на долю посередників припадає 29,7 %. На ринок та населенню буде реалізовано – 15,6 та 7,8 % товарної продукції.

Прибуток від реалізації продукції при використанні пропонованої структури збуту складе 46295,9 тис. грн., при фактичному рівні показника – 43115,9 тис. грн.

Отже на основі проведених досліджень, керівництву ПП «Лан» необхідно вирішувати такі завдання: здійснювати постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, систематичне проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін підприємства; формування бази даних по інноваціях в агропромисловій галузі для набуття знань з розробки маркетингових стратегій розвитку; розробка стратегічних напрямів розвитку галузей тваринництва та рослинництва на підприємстві, розробка систем регулювання ринку; застосування на підприємстві економіко-математичного моделювання щодо оптимізації каналів збуту по основним видам товарної продукції (соняшник, озима пшениця та кукурудза на зерно). Рекомендовані заходи з формування маркетингових стратегій для ПП «Лан» забезпечать ефективну взаємодію оперативного й стратегічного управління і сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку, що дозволить одержати економічний ефект як підприємству, так і споживачам.

## Висновки до третього розділу

1. Для ефективного функціонування ПП «Лан» нами був розроблений алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства який забезпечить йому ефективну роботу на всіх рівнях його діяльності. Він складається з послідовних етапів формування маркетингової стратегії аграрного підприємства. Для розробки ефективної маркетингової стратегії підприємство повинно брати до уваги як своїх існуючих і потенційних споживачів, так і конкурентів. Підприємству необхідно постійно займатися аналізом конкурентів і розробляти маркетингові конкурентні стратегії, які забезпечать їй ефективне позиціонування щодо конкурентів і нададуть максимально можливу конкурентну перевагу.

2. Провівши SWOT-аналіз, ми встановили зв'язки між сильними та слабкими сторонами, зовнішніми загрозами та можливостями підприємства. Ці зв'язки в подальшому використовуються для формування маркетингових стратегій. За допомогою матриці БКГ нами проведено аналіз товарного портфелю підприємства, та визначено, що асортиментна політика підприємства є не достатньо збалансованою, тому що значна частина продукції потрапила в сектор «Собаки», який поєднує низькі темпи росту та незначний відсоток в загальному обсязі реалізації.

3. В результаті розв'язування економіко-математичної моделі з формування каналів збуту продукції досліджуваного підприємства, було отримано оптимальний обсяг кожного виду продукції, який забезпечить максимальний рівень прибутку, при реалізації її за найбільш вигідними каналами збуту. Прибуток від реалізації продукції при використанні оптимізованої структури збуту складе 46295,9 тис. грн., при фактичному рівні показника – 43115,9 тис. грн.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених досліджень можна зробити наступні висновки і внести пропозиції:

1. Стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. Будь-яка маркетингова конкурентна стратегія визначає напрям дій підприємства по відношенню до споживачів та до конкурентів. Формування обґрунтованої маркетингової конкурентної стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Приватне підприємство «Лан» Дніпровського району Дніпропетровської області є сучасним аграрним підприємством, має приватну форму власності і діє на основі статуту. Основними напрямками його діяльності є вирощування зернових та технічних культур, а також на підприємстві активно розвивається галузь тваринництва.

3. Проаналізувавши основні показники економічної ефективності діяльності ПП «Лан» видно, що воно розвивається достатньо стабільно. Так, на протязі останніх трьох років усі результативні показники підвищились. Виробництво валової продукції в розрахунку на 100 га с.-г. угідь підвищилось на 44,9%, що призвело до зростання річної та погодинної продуктивності праці – на 27,7% та 10,3 % відповідно. У 2019 році підвищилась собівартість реалізованої продукції на 87,4%, але підприємство є прибутковим і рентабельним. Рівень рентабельності підвищився на 89,1 відсоткових пункти і у 2019 році становив 102,4%.

4. Для визначення тісноти зв'язку між прибутком і витратами було проведено кореляційно-регресійний аналіз. В результаті розв'язку даної моделі ми визначили, що із зростанням величини витрат на 1 га с.-г. угідь на 1 грн., прибуток зменшується в середньому на 1,13 грн. Виявлено, що 69,4 %

загального варіювання прибутку зумовлено витратами, а решта 30,6% – іншими факторами, що не були враховані в процесі дослідження.

5. На підприємстві створено функціональну маркетингову структуру, яка передбачає розподіл обов'язків між працівниками, щодо виконання певних маркетингових функцій. В відділі маркетингу працює три працівника, очолює даний відділ керівник відділу маркетингу. До складу постійних клієнтів ПП «Лан» входять як оптові покупці, так і кінцеві споживачі.

6. В результаті проведених досліджень, визначили що ПП «Лан» знаходиться на 2 позиції серед підприємств – конкурентів. Для підприємства найбільш вигідними є виробництво продукції рослинництва, її рівень конкурентоспроможності в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. підвищився. А при виробництві і реалізації продукції тваринництва на протязі 2017-2019 рр. підприємство мало збитки. Таким чином, основою стратегічного розвитку ПП «Лан» повинно стати зниження собівартості та підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва, що може стати основою формування його конкурентних переваг на ринку.

7. Рівень стратегічного розвитку підприємства ми оцінили в 6,4 бали, а це означає, що воно знаходиться на середньому рівні організації стратегічної діяльності. На підприємстві розвинена система управління, планування та організації виробництва, працівники намагаються дотримуватися всіх технологічних норм виробництва, впроваджувати новітні технології виробництва сільськогосподарської продукції, підвищувати продуктивність, а також зменшувати витрати виробництва. Але незважаючи на це, в ПП «Лан» відсутній чітко розроблений алгоритм формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції, маркетингові стратегії не завжди використовуються в потрібному напрямку.

8. Для ефективного функціонування ПП «Лан» нами був розроблений алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства який забезпечить йому ефективну роботу на всіх рівнях його діяльності. Він складається з послідовних етапів формування маркетингової стратегії аграрного

підприємства. Для розробки ефективної маркетингової стратегії підприємство повинно брати до уваги як своїх існуючих і потенційних споживачів, так і конкурентів. Підприємству необхідно постійно займатися аналізом конкурентів і розробляти маркетингові конкурентні стратегії, які забезпечать їй ефективне позиціонування щодо конкурентів і нададуть максимально можливу конкурентну перевагу.

10. Провівши SWOT-аналіз, ми встановили зв'язки між сильними та слабкими сторонами, зовнішніми загрозами та можливостями підприємства. Ці зв'язки в подальшому використовуються для формування маркетингових стратегій. За допомогою матриці БКГ нами проведено аналіз товарного портфелю підприємства, та визначено, що асортиментна політика підприємства є не достатньо збалансованою, тому що значна частина продукції потрапила в сектор «Собаки», який поєднує низькі темпи росту та незначний відсоток в загальному обсязі реалізації.

11. В результаті розв'язування економіко-математичної моделі з формування каналів збуту продукції досліджуваного підприємства, було отримано оптимальний обсяг кожного виду продукції, який забезпечить максимальний рівень прибутку, при реалізації її за найбільш вигідними каналами збуту. Прибуток від реалізації продукції при використанні оптимізованої структури збуту складе 46295,9 тис. грн., при фактичному рівні показника – 43115,9 тис. грн.

На основі проведених в дипломній роботі досліджень можна внести наступні пропозиції:

Досягнення цілей підприємства, а в цілому стратегічної мети його розвитку можливо за рахунок розроблення та впровадження конкретних заходів, спрямованих на реалізацію маркетингових конкурентних стратегій. Спираючись на розроблені етапи обґрунтованої структурно-логічної схеми формування маркетингових стратегій розвитку підприємства та використовуючи результати проведеного оцінювання рівня розвитку маркетингових стратегій в ПП «Лан» пропонуємо:

- здійснювати постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища,
- систематично проводити SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства;
- формування бази даних по інноваціях в агропромисловій галузі для набуття знань з розробки маркетингових стратегій розвитку;
- розробка стратегічних напрямів розвитку галузей тваринництва та рослинництва на підприємстві,
- застосування на підприємстві економіко-математичного моделювання щодо оптимізації каналів збуту по основним видам товарної продукції, що дозволить збільшити прибуток підприємства.

Рекомендовані заходи з формування маркетингових стратегій для ПП «Лан» забезпечать ефективну взаємодію оперативного й стратегічного управління і сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства та покращенню його іміджу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 236/96-ВР – С.12
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; [пер. с англ.; под ред. С.Г. Божук]. – [7-е изд.]. – С-Пб.: Питер, 2007. – 496 с.
3. Ансофф И., Макдоннелл Э. Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. –СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК / В.В. Арестенко // Актуальні проблеми економіки – 2008. –№ 10(88). – С. 10-15.
5. Артимонова І.В. Засади формування маркетингових стратегій агропідприємств / І.В. Артимонова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vkhdtusg/2010\\_97/01.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/natural/Vkhdtusg/2010_97/01.pdf)
6. Білоткач І.А. Формування маркетингових стратегій аграрних підприємств / І.А. Білоткач. М.О. Багорка // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// http://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-marketingovih-strategiy-agrarnih-pidприємств](http://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-marketingovih-strategiy-agrarnih-pidприємств).
7. Бурденюк Т. SPACE-АНАЛІЗ як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Бурденюк. Економічний аналіз, 2011. Випуск 9. Частина 3. – С. 44-48.
8. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: Экономика, 1995 Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: Экономика, 1995.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: ЦНЛ, 2004. – с. 400.
10. Войчак А.В., Федорченко А.В. Маркетингові дослідження: Підручник / За наук. ред. А.В. Войчака. – К.: КНЕУ, 2007. – 408 с.

11. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2007. — 712 с.
12. Гоголь І.А. Особливості формування маркетингової стратегії суб'єктів підприємництва різних форм господарювання / І.А. Гоголь // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2018/132-gogol>
13. Губені Ю.Е. Підприємництво: навч. посіб. / Ю.Е. Губені. – Львів: Укр. технології, 2017. – 572 с.
14. Гужвинская Л. Эффективная маркетинговая стратегия. Стратегия как дирижер маркетингового процесса / Л. Гужвинская // Маркетинг и реклама. – 2008. – №2. – С. 13–15.
15. Дзюба О.М. Передумови, фактори та методи формування конкурентоспроможного середовища / О.М. Дзюба // Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету. – 2011. – Вип.35. – С. 107-117.
16. Діловий комплексний аналіз. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://wikipage.com.ua/1x1fac.html>
17. Дэй Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Дэй. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 640 с.
18. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. / І.З. Должанський, Т.О.Загорна – К.: ЦУЛ, 2006. – 384 с.
19. Дойль П. Движущие силы рынка и конкурентные стратегии // <http://www.advertology.ru>.
20. Донець Л.І. Основи підприємництва: навч. посіб. / Л.І. Донець, Н.Г. Романенко. – К.: ЦУЛ, 2007. – 288 с.
21. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с., с. 256.
22. Жаліло Я.А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилюк, Я.В. Белінська та ін.; За ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2005. – 388 с.

23. Желіховська М.В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / М.В. Желіховська // Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету, 2009, – № 4, Т. 2. – с. 225 – 227.
24. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник. – Харків: Консум, 2004. – с. 208.
25. 15. Зав'ялов П.С. Маркетинг у схемах, малюнках і таблицях: Навчальний посібник. / П.С. Зав'ялов. – М.: ИНФРА-М, 2002.– 496 с.
26. 16.
27. Ільчук П. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://otherreferats.allbest.ru/marketing/00073379\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/marketing/00073379_0.html)
28. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с., с. 256
29. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. [Навчальний посібник]./ С.М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко – КНЕУ, 2008. – 520 с.
30. Конкурентоспроможність підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/24012/>
31. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. С англ. / Ф. Котлер. – М.: Бизнес-книга, 2005. – 670 с.
32. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс.: Пер.с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 656 с.
33. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. [Текст]: учеб./ Д. Кревенс; пер. с англ. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2003. – 752 с.
34. Криворотько Я.С. Особливості формування маркетингової стратегії на підприємстві / Я.С. Криворотько // Агросвіт. – 2017. – № 2. – С. 52 – 56.
35. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. – Львів: Нац.

- Університет «Львівська політехніка» (ІВЦ «Інтелект» + ІПДО), «Інтелект-захід», 2004. – 288 с.
36. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. / Н.В. Куденко // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». – 2004. – № 499. – С. 72 – 78
37. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
38. Кулешова Г.М. Конкуренція і конкурентоспроможність в аграрному виробництві // Економіка АПК. – 2008. – № 3. – С. 126-132.
39. Кулешова Н. В. Адаптивна модель формування маркетингової стратегії підприємства / Н. В. Кулешова // Маркетинг в Україні: теорія і практика. – 2009. – № 79. – С. 398–406.
40. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст]: учеб. / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.
41. Лапченко О.С. Теоретичні аспекти формування й оцінювання конкурентоспроможності підприємства / О.С. Лапченко // Держава й регіони. – 2006. - № 2. – С. 334 – 338.
42. Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики: Навчальний посібник / За загальною редакцією В.В. Липчука. – 3-тє вид., випр. і доп. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 288 с.
43. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК / Я.С. Ларіна. – К. : Преса України, 2008. – 336 с.
44. Маркетинг для магістрів : навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2007. – 928 с.
45. Масляк Т.А. Формування маркетингової стратегії на підприємстві / Т.А. Масляк // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream>
46. Марцин В.С. Економіка торгівлі: Підручник. — 2-ге вид., випр. і доп. / В.С. Марцин. – К.: Знання, 2008. – 603 с.

47. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету, 2009. – № 3. – Т. 1. – с. 213-219.
48. Минет С. Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач – М.: Вильмс, 2003. 208 с
49. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.alpinabook.ru/catalog/CorporateGovernance/7549/>
50. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
51. Олійник В.В. Особливості визначення конкурентоспроможності продукції / В.В. Олійник // Економіка АПК. – 2009. – № 5. – С. 128-132.
52. Ольшанський О. В. Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств / О. В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. у 2-х ч. Ч. 1. – Х. : ХДУХТ, 2017. – Вип. 1 (17). – С. 291–297.
53. Ольшанський О.В. Формування маркетингової стратегії туристичного підприємства / О.В. Ольшанський, О.П. Ткаченко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/849/1/sec4-e-2016-1-5.pdf>
54. Организация маркетинга. – М.Дело, 1996. – 184с. ISBN 5-7749 – 0020-7.
55. Портер М . Международная конкуренция. Пер. с англ./ Под ред. и с предисловием В.Щетинина.- М.: Межд. отношения, 2006.
56. Ситник Й.С. Менеджмент організацій. Навчальний посібник./ Й.С. Ситник – Львів: «Тріада плюс», Київ: «Алерта», 2008. – 456 с.
57. Стельмащук О.В. Необхідність застосування системи маркетингу в агробізнесі. // Матеріали Науково-практичної конференції молодих вчених і студентів «Аграрна наука ХХІ століття: реалії та перспективи». –

Дніпро: ДДАЕУ – Дніпро: Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.).25.02.2020 р. – 28.02.2020 р. - С. 62-63.

58. Статистика: практикум: навч. посіб. / С.О. Матковський, Л.І. Гальків, О.С. Гринькевич, О.З. Сорочак, С.Ф. Васьків. - Львів: Новий Світ-2000, 2011. - 140 с.
59. Стельмащук О.В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств // Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова системи аграрного бізнесу» (26-27 жовтня 2020 р.), ДДАЕУ. – С. -33-35.
60. Стратегічна модель Портера. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/92084-64-strategchna-model-portera.html>.
61. Стратегічне управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/12120174/marketing/model\\_adllc](http://pidruchniki.com/12120174/marketing/model_adllc).
62. Томчак В.М. Забезпечення конкурентоспроможності сільсько-господарських підприємств // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. - № 11 (102). – С. 73-76.
63. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд Пер. с англ- 12-е изд. - М.: Вильямс, 2008. - 928 с.
64. Трухан О.Л. Формування та стратегічний розвиток конкурентних переваг агропромислових підприємств // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – №7(98). – С.118-121.
65. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
66. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська; за загальною редакцією Осовської Г.В. – К: Кондор, 2009. – 468 с.

67. Хвесик Ю.М. Методологічні засади дослідження взаємозв'язку конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємств АПК // Економіка та держава – 2009. - № 4. – С. 31-33.
68. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб.пособие. — 2-е изд., перераб. и доп, — М.: Финансы и статистика, 2002. — 528 с.
69. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирования / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
70. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану // Економіка АПК. – 2009. – №6. – С.114-121.
71. Шевченко Н.О. Державна підтримка забезпечення цінової конкурентоспроможності сільського господарства на внутрішньому і зовнішньому ринках // Інвестиції, практика та досвід. –2010. - № 7. – С. 74-7.
72. Юрченко Н.І., Кадирус І.Г., Стельмащук О.В. Теоретичні основи розвитку маркетингу в ринкових умовах. Колективна монографія. Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія /за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2020. – С. 443-453.
73. PIMS Англо-русский словарь. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://universal\\_en\\_ru.academic.ru/240992/PIMS](http://universal_en_ru.academic.ru/240992/PIMS).

# ДОДАТКИ

## Погляди науковців на сутність та поняття стратегії

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового й функціонального рівнів	И. Ансофф, 1965 р. та ін. [3]	«При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові й функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси керування в організації»
2. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості й погрози, внутрішні сильні й слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 р. [55]	«Основне завдання стратегії складається в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу»
3. Стратегія як послідовна, погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р. [49]	«При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів»
4. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми й внутрішні ресурси
5. Стратегія являє собою детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р. [50]	«Комплекс заходів, послідовне й паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі»
6. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р. [19]	«У центрі уваги стратегії – прийняття рішень в області маркетингу й інновацій. Найбільш важливе рішення – вибір ринків»
7. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р. [63]	«Стратегія одночасно преактивна (попереджувальна) і реактивна (адапована)»

## Класифікація маркетингових стратегій

КЛАСИФІКАЦІЙНА ОЗНАКА	СТРАТЕГІЇ
1. Залежно від терміну їх реалізації	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові.
2. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми	- маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; - маркетингові стратегії на стадії росту; - маркетингові стратегії на стадії насичення ринку; - маркетингові стратегії на стадії спаду.
3. За станом ринкового попиту	- стратегія стимулюючого маркетингу; - стратегія синхромаркетингу; - стратегія підтримуючого маркетингу; - стратегія ремаркетингу; - стратегія демаркетингу.
4. Залежно від економічного стану фірми та її маркетингових спрямувань	- стратегія виживання; - стратегія стабілізації; - стратегія росту.
5. За елементами маркетингового комплексу	- товарна стратегія; - цінова стратегія; - стратегія товарного руху; - стратегія просування.
6. За ознакою конкурентних переваг (за Портером)	- стратегія цінового лідерства; - стратегія диференціації; - стратегія фокусування (концентрації).
7. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань	- стратегія ринкового лідера; - стратегія челенджерів; - стратегія послідовників; - стратегія ринкової ніші.
8. Залежно від виду диференціації	- товарної диференціації; - сервісної диференціації; - іміджевої диференціації; - кадрової диференціації;
9. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею БКГ)	- стратегія розвитку; - стратегія підтримання, - стратегія збирання врожаю, - стратегія елімінації.
10. Залежно від методу обрання цільового ринку	- стратегія товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - односегментної концентрації; - вибіркової спеціалізації; - стратегія повного охоплення.

## Додаток В

## Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур

Показник	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2017 р.
Озима пшениця				
Урожайність, ц/га	45,7	36,6	37,6	82,3
Посівна площа, га	1602,0	1513,0	1715,0	107,1
Валовий збір, ц	73288,0	55302,0	64435,0	87,9
Кукурудза на зерно				
Урожайність, ц/га	51,6	62,3	52,6	101,9
Посівна площа, га	842,0	542,0	670,0	79,6
Валовий збір, ц	43469,0	33751,0	35244,0	81,1
Ячмінь ярий				
Урожайність, ц/га	19,3	26,1	34,6	179,3
Посівна площа, га	597,0	539,0	201,0	33,7
Валовий збір, ц	11425,0	14053,0	6946,0	60,8
Соняшник				
Урожайність, ц/га	27,0	18,5	25,8	95,6
Посівна площа, га	1322,0	1918,0	1861,0	140,8
Валовий збір, ц	35719,0	35564,0	48041,0	134,5

## Додаток Д

Вихідні дані до проведення кореляційно-регресійного аналізу для визначення взаємозв'язку між витратами в розрахунку на 100 га с.-г. угідь та прибутком в розрахунку на 100 га с.-г. угідь та в ПП «Лан»

Рік	Прибуток в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	Витрати в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	Теоретичне значення прибутку в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.
2015	58,2	78,5	-137,0
2016	61,7	462,4	298,3
2017	153,1	384,5	209,9
2018	224,1	498,6	339,3
2019	908,5	812,4	695,1

## Додаток Е

Результати кореляційно-регресійної моделі для визначення тісноти зв'язку між витратами та прибутком в ПП «Лан»

## ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>								
Множественный R	0,83339513							
R-квадрат	0,694547443							
Нормированный R-квадрат	0,592729924							
Стандартная ошибка	228,1169845							
Наблюдения	5							
<i>Дисперсионный анализ</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
Регрессия	1	354972,4521	354972,4521	6,821492511	0,079561491			
Остаток	3	156112,0759	52037,35862					
Итого	4	511084,528						
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	-226,0246097	219,3426393	1,030463618	0,378596487	924,0707816	472,0215623	924,0707816	472,0215623
Переменная X 1	-1,133841463	0,434122836	2,611798712	0,079561491	0,247731151	2,515414078	0,247731151	2,515414078

## Додаток Ж

## Економіко-математична модель формування каналів збуту

	Озима пшениця				Кукурудза на зерно				Насіння соняшнику				результат	обмеження
	А	Б	С	Д	А	Б	С	Д	А	Б	С	Д		
	15000	5000	10000	30000	15000	20000	10000	15000	30000	5000	10000	19000		
Цільова функція	106,3	114,1	103,9	92,1	84,7	85,5	84,4	90	553,7	556,5	540,4	545,1	46295,9	
Обсяг реалізації зернових (без кукурудзи)	1	1	1	1									60000	60000
Обсяг реалізації кукурудзи на зерно					1	1	1	1					60000	60000
Обсяг реалізації насіння соняшнику									1	1	1	1	64000	64000
Обмеження за купівельною спроможністю покупців													0	
Озима пшениця	1												15000	15000
Озима пшениця		1											5000	5000
Озима пшениця			1										10000	10000

Озима пшениця				1									30000	60000
Кукурудза на зерно					1								15000	15000
Кукурудза на зерно						1							20000	20000
Кукурудза на зерно							1						10000	10000
Кукурудза на зерно								1					15000	20000
Насіння соняшнику									1				30000	30000
Насіння соняшнику										1			5000	5000
Насіння соняшнику											1		10000	10000
Насіння соняшнику												1	19000	100000
Обмеження по місткості ринку													0	
А	1				1				1				60000	80000
Б		1				1				1			30000	30000
С			1				1				1		30000	80000
Д				1				1				1	64000	200000

