

**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  
«\_\_\_» грудня 2020 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною  
програмою «Маркетинг» зі спеціальності**

**075 «Маркетинг»**

**на тему: ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ  
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**Здобувач**

**Бондаренко А.С.**

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

**Воловик Д.В.**

**Дніпро – 2020**

ДНІПРОВСЬКИЙ 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 студентці**

**БОНДАРЕНКО АНАСТАСІЇ СЕРГІЇВНИ**

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

**керівник роботи** Воловик Дмитро Володимирович, к.е.н., доцент;

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

**2. Строк подання студентом роботи** – 15 грудня 2020 року.

**3. Вихідні дані до роботи** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Дніпро АБ» за 2016-2019 роки, виробничо-фінансові плани, поточна документація.

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

1. Теоретично-методичні основи формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства. 2. Оцінка формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства. 3. Розробка заходів з удосконалення процесу формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства. Висновки і пропозиції.

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

1. Основні етапи процесу розробки стратегії маркетингу. 2. Склад та структура товарної продукції ТОВ «Дніпро АБ» за 2017-2019 рр. 3. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства. 4. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності в ТОВ «Дніпро АБ». 5. Основні показники виробничої діяльності ТОВ «Дніпро АБ» та його конкурентів в 2019 році. 6. Характеристика маркетингового мікросередовища підприємства. 8. Характеристика маркетингового макросередовища ТОВ «Дніпро АБ»,

2019 рік. 7. Матриця конкурентного профілю ТОВ «Дніпро АБ» та його конкурентів. 8. Матриця БКГ товарного портфелю ТОВ «Дніпро АБ». 9. Процес стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємстві. 10. Узагальнююча матриця-SWOT та формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства. 11. Алгоритм процесу бенчмаркінгу в ТОВ «Дніпро АБ». 12. Економічна оцінка ефективності діяльності в результаті оптимізації виробничої структури ТОВ «Дніпро АБ».

#### 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 20 вересня 2019 р. \_\_\_\_\_

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретично-методичні основи формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства	20.09.2019 р. - 16.12.2019 р.	
2	Оцінка формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства	16.11.2019 р. - 01.06.2020 р.	
3	Розробка заходів з удосконалення процесу формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства	01.06.2020 р.- 02.11.2019	
4	Висновки і пропозиції	02.11.2020 р. - 30.11.2020	
5	Оформлення дипломної роботи	07.12.2020	

Студент \_\_\_\_\_ Бондаренко А.С.  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Воловик Д.В.  
 (підпис) (прізвище та ініціали)



## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, поняття та види маркетингових стратегій	10
1.2. Процес розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства	19
1.3. Методичні підходи до розробки маркетингових конкурентних стратегій	26
Висновки до першого розділу	37
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	39
2.2. Аналіз виробничо-збутової діяльності ТОВ «Дніпро АБ»	47
2.3. Характеристика існуючих маркетингових конкурентних стратегій підприємства	53
Висновки до другого розділу	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Організаційно-економічні напрями розробки маркетингових конкурентних стратегій для підприємства	67
3.2. Бенчмаркінг як інструмент підвищення стратегічного рівня конкурентоспроможності підприємства	76
3.3. Формування оптимальної виробничо-галузевої структури і спеціалізації підприємства для підвищення його конкурентоспроможності	84
Висновки до третього розділу	89
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	106

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує в певному конкурентному середовищі, яке характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динамізму і невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін в цьому середовищі є основною умовою виживання і розвитку підприємства в ринкових умовах.

Функціонування всіх, без виключення підприємств, можливе тільки в тому випадку, якщо це середовище постійно досліджується і вивчається його вплив на діяльність підприємств. Внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили, а зовнішнє середовище – джерело, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Динамізм і високий ступінь невизначеності факторів зовнішнього середовища значно ускладнюють процес розробки і ухвалення управлінських рішень. Тому керівники підприємств гостро відчують потребу в систематичній, оперативній і всебічній інформації про стан і можливі зміни, що відбуваються в зовнішньому конкурентному середовищі. Разом з тим, в реальній практиці більшість підприємств не надають належної уваги вивченню впливу факторів зовнішнього середовища, що значною мірою обумовлене недостатніми знаннями керівників підприємств в сфері стратегічного маркетингу, а також обмеженістю часу та фінансовими ресурсами.

Для того, щоб розробити маркетингову стратегію розвитку підприємства і втілити її в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення про конкурентне середовище, тенденції його розвитку та місце, яке займає підприємство в ньому. При цьому зовнішнє оточення, разом з внутрішнім середовищем, вивчається в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинне враховувати при визначенні своїх

цілей і задач, при їх досягненні, а також для більш ефективного використання свого потенціалу.

Конкурентні стратегії це важливий і невід'ємний елемент сучасних ринкових відносин. Підприємство вибудовує свою конкурентну стратегію залежно від позиції, яку воно займає на ринку (лідер ринку, претендент на лідерство, послідовник тощо). Для вибору оптимальної маркетингової конкурентної стратегії, підприємству необхідно оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також оцінити загрози та можливості.

Для кожного сегмента ринку характерна певна поведінка споживачів, отже, й власна конкурентна стратегія, яку зможе найкраще реалізувати підприємство в даному сегменті. У конкурентній боротьбі можливе дотримання наступальної та захисної стратегій. Будь-які конкурентні переваги безупинно піддаються атакам конкурентів. Отже, для виживання на ринку та зайняття лідируючих позицій, необхідно дотримуватися чітко обраної стратегії, яка буде ефективною та успішною саме для вашого підприємства.

Теоретичні та методичні питання формування маркетингової конкурентної стратегії вивчали в різні періоди відомі вітчизняні та зарубіжні науковці: Андреева О., Мінцберг Г., Ансоф І., М. Портер, Котлер Ф., Омає К., Вайсман А., Леттау Г., Р. Фатхутдінов, А. Філіпенко, О. Фурманюк, та багато інших. Доцільність таких досліджень обумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку економіки України існує необхідність у обґрунтуванні напрямів щодо удосконалення процесу формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства, тому тема дипломної роботи на сьогодні є досить актуальною і потребує подальших досліджень.

**Об'єкт дослідження** - процеси формування маркетингової конкурентної стратегії товариства з обмеженою відповідальністю «Дніпро АБ» м. Дніпро.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

**Метою дипломної роботи** є вивчення теоретично-методичних підходів щодо формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування даної стратегії на підприємстві.

Для досягнення вказаної мети визначені наступні завдання:

- розглянути теоретично-методичні аспекти формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати сучасний стан маркетингових конкурентних стратегій підприємства та провести оцінку його господарської діяльності;
- дати пропозиції щодо удосконалення процесу формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

**Теоретичною базою дослідження** в дипломній роботі є наукові праці вітчизняних і закордонних вчених, що займалися вивченням питань щодо розвитку маркетингових конкурентних стратегій підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, а також бухгалтерська та фінансова звітність ТОВ «Дніпро АБ» м. Дніпро

**Методи дослідження:** При проведенні наукових досліджень, відповідно до поставлених завдань було використано наступні наукові методи: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій); абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення поняття та змісту маркетингової конкурентної стратегії та формулювання висновків); порівняння (для зіставлення економічних показників діяльності підприємства звітного року з показниками попередніх років); статистичний (для встановлення динамічних тенденцій та аналізу сучасного стану розвитку підприємства); монографічний (при вивченні сучасного стану маркетингової конкурентної стратегії підприємства); розрахунково-конструктивний; стратегічного аналізу; економіко-математичні

методи моделювання. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження** полягає в поглибленні теоретично-методичних основ і розробці практичних рекомендацій з обґрунтування напрямів формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства. Результати дослідження, що містять наукову новизну, полягають у наступному:

*удосконалено:*

- теоретичні підходи до уточнення визначення поняття «маркетингова стратегія» та «маркетингова конкурентна стратегія підприємства», які, на відміну від існуючих, враховують визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно підвищити свою конкурентоспроможність на цільовому ринку та які забезпечать підприємству довгострокові конкурентні переваги;

- методологію розробки маркетингової стратегії на підприємстві, а саме основні етапи формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства;

*набуло подальшого розвитку:*

- методичні підходи до формування маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Дніпро АБ» на основі матриці Бостонської консалтингової групи та SWOT-аналізу, враховуючи вплив основних факторів мікро- та макросередовища;

- вдосконалено формування оптимальної виробничо-галузевої структури і спеціалізації підприємства за допомогою економіко-математичного моделювання.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені рекомендації та пропозиції, сформульовані як результат проведеного дослідження, сприятимуть удосконаленню формування маркетингової конкурентної стратегії в ТОВ «Дніпро АБ» м. Дніпро.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Основні положення та результати досліджень, виконаних за темою дипломної роботи, обговорено та схвалено на Науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» (м. Дніпро: ДДАЕУ, 12-15 березня 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 дослідження.** Висновки та пропозиції з обґрунтування напрямів формування маркетингової конкурентної стратегії, що представлені в дипломній роботі впроваджені в діяльності ТОВ «Дніпро АБ» м. Дніпро.

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Текст дипломної роботи містить 106 сторінок друкованого тексту, 11 рисунків, 22 таблиці, 2 додатка, список використаних джерел складається з 99 найменувань.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність, поняття та види маркетингових стратегій

Стратегія є певним набором правил для прийняття рішень, якими суб'єкт господарювання керується в своїй діяльності.

«Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, встановлення напрямку дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Отже, стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами будь-якого підприємства» [18].

Стратегії властиві декілька відмінних рис:

1. Процес розробки стратегії не закінчується на якомусь конкретному етапі. В основному цей процес закінчується встановленням загальних напрямків, які можуть забезпечити зростання і покращення конкурентних позицій підприємства.

2. «Розроблена стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб по-перше, допомогти зосередити увагу на певних моментах і можливостях; по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні з даною стратегією» [24].

3. Як тільки підприємство досягне бажаних результатів, необхідність в розробці стратегії відпадає.

4. В процесі формування маркетингової стратегії не можливо передбачити бажані результати, яких може досягти підприємство. Тому, дуже часто підприємствам, при розробці стратегії доводиться керуватися загальними положеннями, які можуть містити дуже узагальнену, неповну і неточну інформацію.

5. «Як тільки в процесі пошуку з'являються конкретні альтернативи, виникає і більш точна інформація. Але вона може поставити під сумнів доцільність первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку» [ 14, с. 65].

«Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на довгостроковий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню інструментів підприємства та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності» [28].

При формуванні маркетингової стратегії підприємство має одержати відповіді на такі питання:

- який товар виводиться на ринок, в якому обсязі та за якою ціною?
- на який сегмент ринку він розрахований та увагу яких споживачів може привернути?
- які умови необхідно створити для продажу товару на запланованому рівні?
- через які канали збуту товар буде просувати до споживача?
- Як буде відбуватися обслуговування споживачів після продажу товарів і хто його буде здійснювати?
- яких економічних результатів очікують досягти продавці і які витрати вони при цьому будуть мати?

«Способи вирішення наведених питань, допоможуть сформувати подальші дії підприємства стосовно формування маркетингової конкурентної стратегії. Для того, щоб отримати відповіді на питання, необхідно дотримуватися певних правил» [45]:

1. Дослідження умов формування конкурентної переваги та виявлення основних цілей діяльності підприємства.
2. Оцінка ринків потенційних товарів та послуг, що відповідають інтересам підприємства, вибору таких стратегічних зон діяльності, які здатні в перспективі забезпечити зовнішню гнучкість підприємства, тобто

можливість переорієнтації його функціонування в найкращих з економічної, правової та екологічної точки.

3. Формування товарного асортименту, який в найбільшій мірі буде задовольняти потреби споживачів і який забезпечить підприємство високими прибутками.

4. Розподіл власних та залучених ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства так, щоб забезпечити максимальну продуктивність (рентабельність) використання цих ресурсів.

5. Взаємодія з ринками факторів виробництва, цінних паперів, валютними ринками, яка забезпечує ефективну підтримку стратегічного потенціалу підприємства на рівні, достатньому для забезпечення конкурентної переваги на різних етапах життєвого циклу підприємства.

6. Формування ефективної цінової політики, яка забезпечувала б у довгостроковій перспективі стійкий фінансовий стан підприємства на існуючих та нових сегментах ринку;

7. Виявлення на початкових етапах кризових тенденцій та запобігання банкрутства підприємства.

«Розробляючи правила та засоби ефективної реалізації цих напрямів діяльності, маркетингова стратегія підприємства, з моменту визначення його місії, формування його торгівельно-виробничого профілю, повинна орієнтуватись на створення та підтримку стійкої конкурентної переваги, забезпечення довгострокового процвітання в динамічно-мінливому економічному просторі протягом усього періоду його функціонування» [59, с.65].

«Необхідно знати коли саме звернення до стратегії стає життєво необхідним. Однією з умов, є виникнення непередбачених змін у зовнішньому середовищі підприємства. Їх причиною може стати насичення попиту, поява нових, перспективних технологій, виникнення нових конкурентів, зміни в законодавстві тощо» [7, с. 56].

В таких випадках традиційні принципи і досвід підприємства не відповідають завданням з використання нових можливостей і не забезпечують подолання загроз. Якщо підприємство немає єдиної стратегії, то не виключено, що кожен з підрозділів підприємства розроблять протирічні та неефективні рішення. Маючи подібні складності, підприємство повинне вирішити такі надзвичайно важливі проблеми: обрати потрібний напрямок розвитку з декількох альтернатив, які важко піддаються оцінці, а також спрямувати зусилля колективу у необхідному напрямі.

Відповідь на ці питання і складає сутність розробки і реалізації стратегії. Саме в такий момент стратегія стає управлінським інструментом, який є дуже важливим.

«Маркетингова стратегія підприємства включає чотири головні складові підсистеми: товарну або асортиментну стратегію, цінову стратегію, стратегію розподілу та товаропросування і комунікаційну стратегію. Кожна з цих підсистем має свої особливості, але основне – вони повинні бути націлені на досягнення головної мети підприємства – постійного підвищення конкурентного статусу» [30, с. 139].

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками (Додаток А).

Розглянемо деякі стратегії з додатку А. Залежно від загальноекономічного стану підприємства розрізняють:

Стратегія виживання – є захисною стратегією, яка реалізується при кризових ситуаціях на підприємстві, тоді, коли воно знаходиться на межі банкрутства. Основною метою даної стратегії є - вихід з кризового стану за допомогою перебудови всього комплексу маркетингу підприємства (товарної, цінової політики, системи товароруку та просування товарів) [70, с. 240].

Стратегія стабілізації – використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників підприємства, чи за умов, коли його розвиток має коливальний характер. Ця стратегія передбачає

вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.

«Стратегія росту передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників підприємства. Маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди: маркетингова стратегія інтенсивного (органічного росту); маркетингова стратегія інтеграційного росту; маркетингова стратегія диверсифікації» [46, с.20].

Ковальська Ю.Г., виділяє наступні класи маркетингових стратегій: «стратегія низьких витрат виробництва (СНВ); стратегія диференціації (СД); стратегія диверсифікації (СДив); стратегія ліквідації бізнесу (СЛБ)» [29].

Стратегія низьких витрат виробництва базується на гнучкій ціновій політиці і здійснюється, як правило, витісненням конкурентів з ринку за рахунок порівняно низьких цін. Існує декілька видів стратегії низьких витрат:

1. В тому випадку, коли підприємство функціонує на ринках, що швидко розвиваються, на ємких ринках, то оптимальним варіантом стратегії може стати стратегія стандартизації, тобто випуск однорідної, стандартизованої продукції у зростаючому об'ємі. За законом Паретто, подвоєння валового виробництва, як правило забезпечує продуценту зниження витрат одиниці продукції на 20–30 %. Таким чином, нарощуючи валовий прибуток і знижуючи витрати виробництва, підприємство забезпечує собі конкурентні переваги, реалізуючи товари і послуги за порівняно низькими цінами.

2. В тому випадку, коли підприємство функціонує на відносно насиченому ринку і який не повільно зростає чи взагалі не розвивається за ємністю, то СНВ може бути заснована на зниженні витрат виробництва за рахунок використання більш дешевої сировини і компонентів, робочої сили, а також економних технологій. Але в цьому випадку можливо погіршення якості кінцевої продукції, у зв'язку з чим виникає загроза зниження її конкурентоспроможності. Тому СНВ на насичених ринках використовується обмежено і з великою обережністю.

Ризики, пов'язані з функціонуванням підприємства в межах СНВ, визначаються тим, що за рахунок дій конкурентів відповідний ринок можна досить швидко наповнити і пропозиція перевищить попит на товар чи послугу. Це відповідно змусить підприємство призупинити зростання виробництва, що в свою чергу призведе до підвищення виробничих витрат, і як наслідок подальше зниження цін стане неможливим. Виникнуть об'єктивні передумови для розробки нового варіанту стратегії.

Стратегія диференціації (СД) полягає в створенні нових товарів та послуг чи модифікації існуючих, що задовольняють виявлені потенційні можливості. Ця стратегія базується на інноваційному процесі і відповідно на значних інвестиціях.

«Маючи продукцію з новою споживчою вартістю, що більш повно задовольняє виявлену потенційну потребу і яка є відмінною від товарів конкурентів, підприємство стає монополістом на ринку. Вона може диктувати ціни, використовувати методи ціноутворення «зняття вершків» та одержувати високі прибутки. На ринках, для яких характерна гостра конкурентна боротьба, ця стратегія найбільш оптимальна» [56, с. 76].

стратегії диференціації може мати декілька варіантів:

1. Стратегія лідерства – застосовується підприємством, яке виробляє або реалізує принципово нові товари, виробництво яких базується на унікальних запатентованих виробках.

2. Стратегія якості і надійності – застосовується підприємствами, де проводяться еволюційні поетапні покращення в технологіях виробництва, а також відносно недорогі модифікації товарів, що забезпечують підвищення характеристик (якості, надійності, дизайну).

3. Стратегія комплексного збуту – застосовується підприємствами, які поряд з основними товарами реалізують супутні послуги, які не пропонуються конкурентами.

Застосовуючи стратегію диференціації, підприємству слід враховувати, те, що при розробці і виведенні нового товару на ринок існують певні

фінансові ризики. Також слід зазначити, що між моментом фінансових вкладень в розробку і часом виведення товарів на ринок існує розрив, який іноді може тривати від 3 до 5 років. В цей період, можливі несприятливі зміни у зовнішньому середовищі підприємства. Як наслідок, на фірмі можуть виникнути труднощі з реалізацією нової продукції, а значить існує велика вірогідність того, що вона не окупить вкладення, здійснені в розробку даної продукції чи послуг.

З метою зниження підприємницького ризику, підприємства можуть застосовувати стратегію диверсифікації (СДив), яка направлена на розширення сфер діяльності підприємств за рахунок нових напрямів діяльності.

Існують такі різновиди стратегії диверсифікації:

1. «Стратегія вертикальної інтеграції – приєднання до фірми інших компаній – постачальників сировини, матеріалів та напівфабрикатів чи збутових послуг, що забезпечують головній фірмі більш ефективне виробництво традиційної продукції.

2. Стратегія горизонтальної інтеграції – приєднання чи створення структур, що виробляють нові, не характерні для головного підприємства товари» [35].

Можна виділити 2 групи маркетингових стратегій, що доповнюють одна одну: стратегії по відношенню до товару та стратегії по відношенню до ринку. Кожна з цих двох груп має свої альтернативні варіанти стратегій: стратегії по відношенню до товару – це стратегії, що забезпечують успішний збут продукції на ринку - стратегія низьких витрат; стратегія вузької спеціалізації (сконцентрована стратегія).

Таким чином, підприємство вирішує працювати на багатьох сегментах і розробляє для кожного з них окрему пропозицію. Пропонуючи різноманітні товари, фірми-продавці мають бажання нарощувати збут і здійснити більш глибоке проникнення на кожний із освоєваних ними сегментів ринку.

Акцентування робиться також на зростанні повторних покупок, оскільки кожний товар створений для цієї групи споживачів і відповідає їх бажанням.

Подібна стратегія направлена на великий сегмент і передбачає значні витрати та наявність багатьох індивідуалізованих товарів, що зорієнтовані на задоволення численних ринкових сегментів. Кожна група споживачів розглядає запропонований підприємством товар як унікальний за дизайном, техніко-економічними характеристиками, надійністю, безпекою. «Тому, навіть якщо товар коштує більше, ніж при стратегії масового (недиференційованого) маркетингу, ціна для споживачів не має такого важливого значення, і вони виявляють достатню лояльність до торговельної марки» [27, с. 64].

1-й фактор стратегії диференціації – забезпечення вищої якості та специфічних споживчих властивостей у порівнянні з товарами конкурентів. Якісні показники продукції вимірюються естетичними або споживчими перевагами (зручність, відповідність технічним стандартам тощо), а також експлуатаційними характеристиками. Так, для покупців, виробничого устаткування це – показники продуктивності, витрати сировини, допоміжних матеріалів та енергії, витрати на обслуговування та інші.

2-й фактор стратегії диференціації – технічне лідерство підприємства на ринку завдяки принциповим запатентованим винаходам у сфері виробництва даного виду продукції або постійній роботі по вдосконаленню її технічних характеристик.

3-й фактор стратегії диференціації – збут продукції в комплексі із супутніми послугами.

Аналіз можливих видів стратегій маркетингу, дозволяє класифікувати стратегії за рядом критеріїв. Серед них виділимо наступні:

- «походження і логіка розвитку підприємства, традиції управління;
- потенційні особливості попиту, ринкової кон'юнктури, що склалися;

- характеристики підприємства: його розміри, абсолютна і відносна частка на ринку, пов'язані з ними претензії на прибуток і об'єми фінансування, а також ступінь ринкової активності;
- традиційні для підприємств пріоритети по відношенню до основних функцій маркетингу» [66, с. 252].

За критерієм походження і за логікою розвитку підприємства та його традицій управління виділяють наступні моделі формування стратегій: планову, підприємницьку і засновану на досвіді.

Планова модель відповідає стратегіям, які формуються в результаті осмисленого, контрольованого процесу мислення. В цьому випадку стратегія виступає результатом планування, стандартизованим за своїми параметрами і які передбачають централізований штат її виконавців. Безумовно, що в колективах з високим інтелектуальним потенціалом працівників така модель є найбільш сприятливою.

Підприємницька модель визначає стратегію, яку формує лідер-підприємця на основі його особистого бачення ситуації, креативного мислення. Така стратегія часто виникає напівусвідомлено, але це не заважає їй бути основою, на підставі якої приймають стратегічні рішення, розроблюють детальні плани, здійснюють чіткі дії. Разом з тим, недостатня усвідомленість формування такої стратегії часто провокує її непорозуміння, формує середовище недовіри в колективі.

Модель заснована на досвіді, характеризує адаптивні (реактивні) стратегії. Такі стратегії формуються поетапно, циклічно, при домінуючому впливі імпульсів ззовні, з боку оточуючого маркетингового середовища, що одержуються безпосередньо в процесі ринкової активності. Стратегія створюється фахівцем, який є досить чутливим до сигналів маркетингового середовища і гнучко змінює свою поведінку в залежності від ситуації. «В такому випадку стратегія може формуватися як спонтанно так і керовано, але при цьому рівень контролю порівняно невисокий, втручання здійснюється

лише під впливом необхідності, а прогнози ринкової кон'юнктури не розроблюються» [32, с. 40].

В сучасних ринкових умовах, які є досить часто непередбачуваними і протирічними, вимушені працювати велика кількість вітчизняних підприємств.

Підприємству необхідно змінювати стратегію, якщо вона на протязі декількох років не забезпечує бажаних обсягів реалізації продукції та одержання високих прибутків; підприємства-конкуренти різко змінили свою стратегію; змінилися переваги та смаки покупців чи намітилися тенденції до можливих змін в цій галузі; поставлені в стратегії задачі вже вирішені і виконані.

Отже, побудова ринкових економічних відносин в Україні зумовлює необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності підприємств. Надзвичайно важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири. Однак теоретична база маркетингової стратегії підприємства залишається нині слабкою. В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства.

## 1.2. Процес розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства

Чітко сформульовані цілі визначають напрям формування маркетингової стратегії підприємства. Маркетингова стратегія розроблюється на основі сформульованих цілей діяльності і уточнюється чи переглядається на базі здійсненого комплексного дослідження.

Процес розробки маркетингової стратегії на підприємстві ми пропонуємо здійснювати за такими етапами (рис. 1.1):

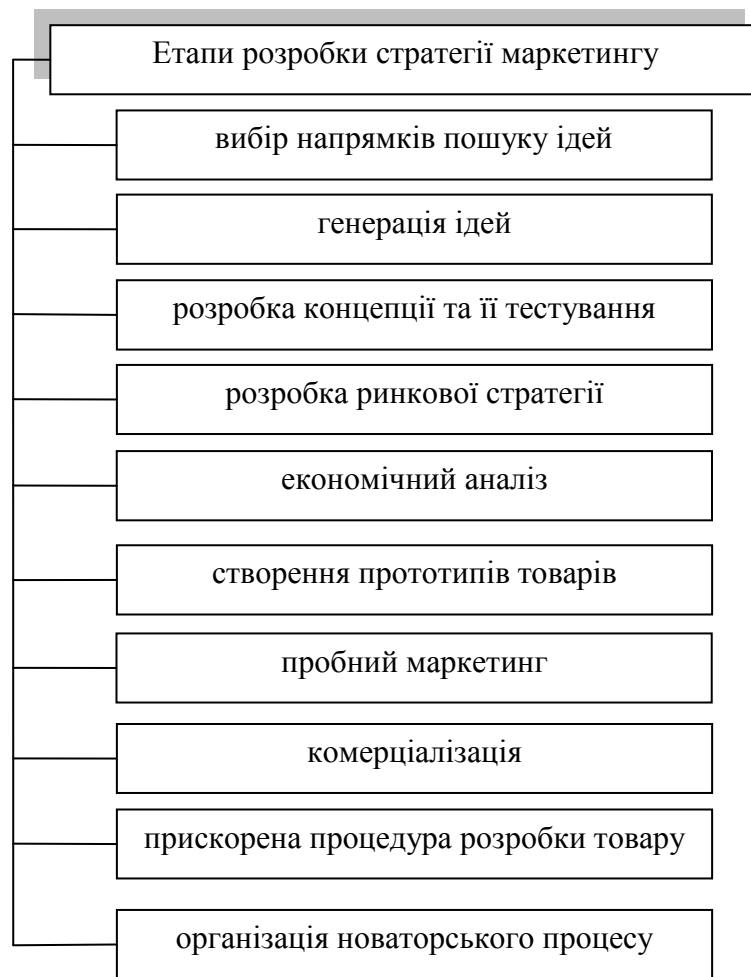


Рис. 1.1. Основні етапи процесу розробки маркетингової стратегії на підприємстві

Стратегія маркетингу – це приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку. Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей.

Фатхутдінов Р.А. з'ясував, що «стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка» [84].

І. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що «стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки підприємства, і виділив 4 групи правил: встановлення

відносин підприємства із зовнішнім середовищем; встановлення відносин і процесів всередині підприємства; ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності підприємства».

Він описує стратегію як «сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція)» [3, с. 57].

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував стратегію розглядати як «аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища» [59, с. 57].

Більш точно розкриває суть даного поняття Ф. Котлер, однак, як правильно підкреслює М. Портер, «при визначенні стратегії розвитку слід враховувати сферу діяльності, у якій вона досягається» [59].

Отже, під поняттям «маркетингова стратегія» ми розуміємо детальний усесторонній план досягнення маркетингових цілей, при якому враховують визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно підвищити свою конкурентоспроможність на цільовому ринку та які забезпечать підприємству довгострокові конкурентні переваги.

Стратегія повинна виконувати такі завдання:

- синтезувати «в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- інтегрувати різні сторони керованого об'єкта, наприклад, для підприємства - місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту тощо» [57];
- орієнтувати на досягнення не миттєвих завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних та особистих інтересів;

- втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління і інших наук;
- бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають в просторі і в часі;
- концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішньої середовища, знання, вміння і досвід всього колективу;
- ж) бути помірно ризикованою.

При розробці і формуванні маркетингової стратегії керівник підприємства разом з провідними фахівцями повинні враховувати вхідні і вихідні елементи маркетингової стратегії.

Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі підприємства.

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціну, збут та просування [58].

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи (рис. 1.2).

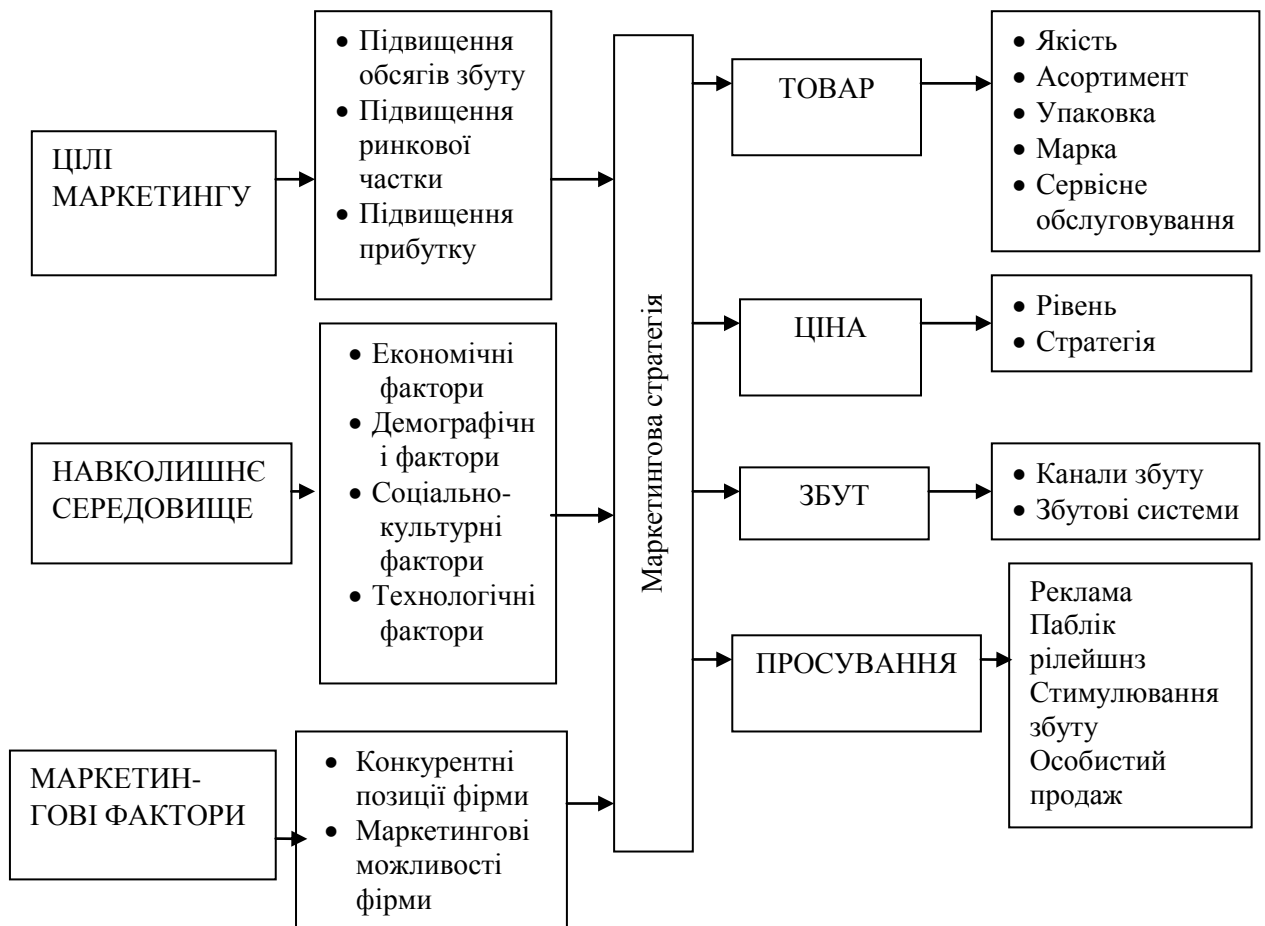


Рис. 1.2. Елементи маркетингової стратегії

Основними категоріями формування маркетингової стратегії підприємства є: місія, стратегічний господарський підрозділ, маркетингова ціль, товарний портфель бізнесу підприємства, маркетингова стратегія, відносна ринкова частка підприємства [33].

Незважаючи на те, що базова ціль функціонування всіх суб'єктів господарювання на ринку - одержання максимального прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для підприємств різних форм господарювання [28].

У дослідженнях присвячених стратегії розвитку підприємства визначення поняття «конкурентоспроможність» пов'язане з такою характеристикою як, наявність конкурентних переваг. На думку М. Портера, «конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентної переваги, яке

створюється і підтримується через сильно локалізовані процеси - ланцюг цінностей» [59]. Конкурентна перевага, відповідно, з визначенням М. Портера, формується як «результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розробки, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту підприємства» [59]. Кожен з цих видів діяльності може сприяти встановленню конкурентної позиції підприємства у відношенні витрат і створити основу для диференціації.

Поняття конкурентних переваг передбачає наявності у підприємства потенційних можливостей бути краще (за певними аспектами господарської діяльності) своїх конкурентів. В залежності від складних зовнішніх умов і внутрішніх факторів ця задача вирішується підприємствами по різному [3].

Як наслідок з цих тверджень, механізми є основою формування конкурентоспроможності підприємств є індивідуальними для кожної галузі в кожен конкретний момент часу і багато в чому залежать від її структури.

Вибір конкурентної стратегії підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

При виборі базової конкурентної стратегії виходять з того, наскільки вона може стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Розглянувши запропоновані М. Портером генеричні стратегії (лідерство у витратах, диференціація, фокусування), можна зробити висновок, що автор «розглядає бізнес-стратегії як засіб захисту від конкурентних сил галузі, кожна з яких проводить з компанією боротьбу за частку прибутку» [59].

Відомий бізнес-консультант К. Омає висунув свою класифікацію бізнес-стратегій. Згідно з ним, «стратегії поділяються на ключові фактори

успіху, відносна перевага, агресивні ініціативи, стратегічні ступені свободи. Його класифікація спрямована на пошук нових можливостей, що є принциповою відмінністю від «портерівської» класифікації» [99].

К. Омає орієнтується на досягнення переваг над конкурентами, покращення якостей товару та досягнення довгострокового процвітання. Його стратегії є агресивними, налаштованими на атаку позицій конкурентів, інноваційність. Науковець «приділяє значно менше уваги прибутковості підприємства, спрямовуючи стратегію на досягнення стійких конкурентних переваг. Головною ціллю стратегій є не захист від конкурентів з метою збереження високого прибутку, а постійний розвиток з метою атаки їх позицій та досягнення стратегічної переваги» [99].

Таким чином, порівнявши дві класифікації базових конкурентних стратегій можна зробити такі висновки:

1. Стратегії Портера спрямовані на захист від конкурентних сил та забезпечення прибутковості, в той час як стратегії К. Омає спрямовані на пошук стратегічних переваг та довгостроковий успіх.

2. Ці дві класифікації абсолютно не накладаються одна на одну і їх одночасне використання не є проблемою. Більше того, для досягнення успіху підприємство повинне використовувати паралельно як одну з стратегій М. Портера, так і стратегію за К. Омає.

Конкурентоспроможність підприємств відображає їх здатність проявляти гнучкість, адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища з метою збільшення, зменшення, або збереження займаної частки ринку, інтеграції планів бізнесу і стратегій розвитку регіонів. Конкурентоспроможність підприємства є надзвичайно важливою при його діяльності, а для посилення даного фактору необхідно мати успішну конкурентну стратегію.

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

Маркетингові конкурентні стратегії застосовуються практично всіма ефективно функціонуючими підприємствами та поступово стають невід'ємним елементом систем планування їх виробничо-збутової та маркетингової діяльності. Формування 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, швидкими темпами розвитку науково-технічного прогресу;
- посилення обмеженості ресурсів, що вимагає їх оптимізації при плануванні виробничих програм;
- підвищення вимог до достовірності стратегій, внаслідок зростання невизначеності та ризику при їх реалізації;
- підвищення складності та динамічності середовища і, відповідно, необхідність чіткого і детального стратегічного планування в часі;
- необхідність забезпечення гнучкості маркетингових стратегій у зв'язку зі швидкими змінами зовнішнього середовища;
- підвищення значимості стратегії для підприємств, оскільки масштаби їх діяльності постійно збільшуються, і координувати діяльність різних підсистем стає досить важко.

Враховуючи різноманітність і багатоаспектність факторів, які забезпечують підприємству високий рівень конкурентоспроможності, ми вважаємо, що формувати портфель стратегій необхідно на основі принципів системності та комплексності. Даний підхід дозволить сформувати систему на збалансованій основі та визначити можливості для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Розробка системи етапів формування маркетингової конкурентної стратегії повинна здійснюватись таким чином, щоб кожний наступний етап планування відрізнявся від попереднього своїми специфічними методами виконання.

При цьому, процес розробки стратегії на підприємствах може бути представлений у вигляді етапів послідовного вирішення низки взаємопов'язаних стратегічних питань (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Етап 1	Етап 2	Етап 3
Визначення основної стратегічної мети, місії діяльності підприємства.	Аналіз діяльності потенційних конкурентів на даному ринку.	Формулювання стратегії досягнення поставленої мети.
Визначення можливостей підприємства	Оцінювання впливу чинників макро- та мікросередовища на діяльність підприємства.	Визначення тактичних завдань і пріоритетів у процесі здійснення перетворень.
Виявлення сфери діяльності для використання капіталу підприємства	Оцінювання сучасного економічного, технічного та технологічного стану підприємства. Аналіз Стратегічних альтернатив.	Реалізація стратегії.

На завершальному етапі вибирається альтернативний варіант, на основі якого керівництво підприємства розробляє детальний бізнес-план реалізації обраних стратегій. Не слід 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 конкурентної стратегії підприємства: «розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення позиції на ринку; перехід до практичного застосування стратегії;

формування цілі.; забезпечення наглядності; реалізація стратегії маркетингу; маркетинговий аудит» [12].

В системі маркетингу використовують велику кількість методів для розробки маркетингової конкурентної 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 ці методи більш детально.

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

В основі цієї матриці покладено модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить 4 стадії: вихід на ринок (товар – «важкі діти»), ріст (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»). При цьому грошові потоки і прибуток підприємства також змінюються. Матриця БКГ дозволяє оцінювати маркетингові можливості зростання, які представлені у матриці темпами зростання ринку і відображають привабливість ринку, і внутрішній потенціал, представлений у матриці часткою ринку (рис. 1.3).

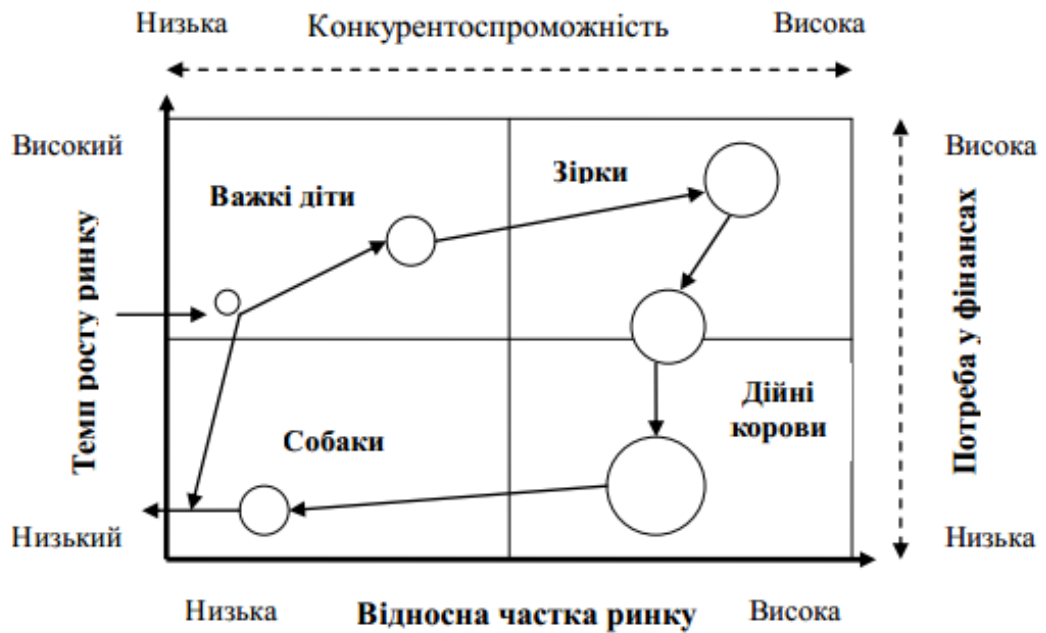


Рис. 1.3. Матриця Бостонської консультаційної групи

«Зірки» – до них відносяться нові бізнес-області, що займають відносно велику частку ринку, що бурхливо розвивається, операції на якому приносять високі прибутки; в них потрібно здійснювати інвестиції для утримання лідируючого положення. Головна проблема пов'язана з визначенням правильного балансу між доходом та інвестиціями в цю область за тим, щоб у майбутньому гарантувати повернення вкладень. При цьому потрібно намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку.

«Дійні корови» – це «зірки» в минулому, які сьогодні забезпечують підприємству достатній прибуток для того, щоб утримати на ринку свої конкурентні позиції, і є джерелом засобів та існують при мінімальних вкладеннях; потік готівки добре збалансований. Треба намагатися зберігати або збільшувати частку свого бізнесу на ринку.

«Важкі діти» – це товари або послуги, якими підприємство починає займатися сьогодні; це більш ризиковий об'єкт для інвестицій з метою максимального розширення зони присутності підприємства на ринку (якщо конкуренти дозволять); ці товари займають відносно невелику частку ринку,

що призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку та гарантування виживання на ньому.

«Собаки» – потік готівки незначний, а частіше навіть від’ємний. «Собак» потрібно виводити з бізнесу – ні грошей, ні скільки-небудь істотної частки на ринку вони не дають, а є лише джерелом постійно зростаючих витрат; потрібно або скорочувати, або ліквідувати цей вид бізнесу у своїй фірмі (виводити ресурси з «собак») [68].

Розміщення товарів всередині матриці дозволяє оцінити потенціал підприємства, тому що він залежить від його конкурентної позиції на ринку. В найкращому варіанті товарний портфель підприємства повинен складатися із «зірок» та «дійних корів», що дають можливість фінансувати розвиток «важких дітей», які будуть приносити дохід в перспективі.

«Перевагами даної моделі є: простота використання, універсальність застосування, використання якісних показників, можливість визначити стан підприємства щодо конкурентів. Серед недоліків можна відмітити, те, що для аналізу 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. Сутність даного підходу полягає у виробленні чітко сконцентрованої стратегії, що стосується певного сегменту ринку. Висновок з даної стратегії впливає такий: не обов’язково підприємство повинне диференціювати чи диверсифікувати власне виробництво для досягнення значного успіху. Навіть при відносно малій частці ринку підприємство може ефективно функціонувати при чітко сконцентрованій стратегії.

«Цей висновок відрізняється від висновків матриці БКГ. 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.

Інший різновид портфельної матриці, що одержала назву «екран бізнесу», була розроблена консультаційною групою Мак-Кінсі на замовлення корпорації General Electric і являє собою розвиток і узагальнення матриці БКГ. Відмінні особливості матриці Мак-Кінсі полягають у зміні показників, що утворюють матрицю: замість темпу росту ринку використовується комплексний показник привабливості ринку, замість відносної частки ринку – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства. Кожний показник оцінюється за тримірною шкалою – низький, середній, високий (рис.1.4).

Привабливість ринку	Висока	3. Обмежені інвестиції (закріпити стратегічні позиції)	6. Інвестувати (зростати)	9. Інвестувати (зростати)
	Середня	2. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	5. Обмежені інвестиції (використовувати досягнутий стан і захищати його)	8. Інвестувати (зростати)
	Низька	1. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	4. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	7. Обмежені інвестиції (використовувати досягнутий стан)
		Низька	Середня	Висока

#### Конкурентоспроможність підприємства

Рис .1.4. Матриця Мак-Кінсі

Відповідно до того, в якому квадранті матриці знаходиться той чи інший СГП, для нього обирають наступні стратегії:

– Квадрант 3 (низька конкурентоспроможність – висока привабливість ринку) за своїми ознаками відповідає «важким дітям» на матриці БКГ. Тобто йдеться про СГП, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують стратегію селективного, тобто вибіркового зростання. Іншими словами –

інвестування перспективного бізнесу, чи виходу з ринку, якщо новий товар не має майбутнього з точки зору конкурентоспроможності.

– Квадрант 9 (висока конкурентоспроможність – висока привабливість ринку) означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає «зіркам». Стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

– Квадрант 7 (висока конкурентоспроможність – низька привабливість ринку) відповідає «дійним коровам» і означає, що слід обирати стратегію низької активності, «збирання врожаю», захист своєї позиції без додаткових витрат.

– Квадрант 1 (низька конкурентоспроможність – низька привабливість ринку) означає найгірше становище бізнесу, що відповідає «собакам».

Відповідно обирають стратегію деінвестування, тобто продовження діяльності у формі «збирання врожаю» без інвестицій або ж ліквідації бізнесу, якщо він стає збитковим.

В цілому ж, з меншою точністю обирають наступні стратегії для таких квадрантів: «для квадрантів 6, 8, 9 – інвестувати, зростати; для квадрантів 1, 2, 4 – не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу; для квадрантів 3, 5, 7 – інвестувати обмежено. Зокрема для бізнесу в квадрантах: 3 – закріпити стратегічні позиції, 5 – захищати і використовувати досягнутий стан, 7 – використовувати досягнутий стан» [23].

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

При визначенні загальної маркетингової стратегії, щоб указати, в яких конкретно бізнес-галузях підприємство буде працювати в майбутньому і як СБО будуть пов'язані між собою, о використовують матрицю «можливостей за товарами-ринками» (рис. 1.5).

## Ринки

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

Рис. 1.5. 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 полягає в пошуку нових ринків для вироблених товарів. Застосування цієї стратегії ефективно, якщо фірма розширює свій ринок за рахунок: проникнення на нові географічні ринки; впровадження в нові сегменти ринку; інтенсифікації реклами і т. ін.

«Стратегія розробки нових товарів припускає зростання підприємства за рахунок виробництва нового продукту, який буде продаватися на існуючому ринку. Зусилля підприємства у цьому випадку спрямовані на розробку нових чи модифікацію існуючих товарів і реалізацію їх на існуючому ринку лояльно налаштованим клієнтам відносно товарів даного підприємства» [54].

Стратегія диверсифікованості застосовується тоді, коли підприємство в подальшому не може розвиватися на даному ринку з існуючими товарами у

межах певної галузі. Застосовуючи таку стратегію, підприємство спрямовує зусилля на розробку нових товарів і пошук нових ринків, тому вона є ризикованою. Знизити ризик підприємство може за рахунок розширення сфер діяльності як в галузі, пов'язаній з основною його діяльністю, так і в зовсім інших сферах бізнесу.

«У перших трьох квадрантах представлені стратегії, які чітко визначають загальні напрямки розвитку підприємства: нарощування маркетингових зусиль, розвиток технології або їх поєднання» [61]. При стратегії диверсифікації загальний напрямок розвитку підприємства не такий очевидний. Загальна стратегія підприємства найчастіше являє собою ті чи інші комбінації перерахованих вище чотирьох стратегій.

5. Програма побудована на основі впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS). «Дійовим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації є проект PIMS (Profit Impact of Market Strategy – вплив ринкової стратегії на прибуток). Цей проект являє собою спробу встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств» [98]. Проект реалізовується Інститутом стратегічного планування в Кембриджі, який має в своєму розпорядженні великий емпіричний матеріал про досвід функціонування великої кількості підприємств Північної Америки і Європи зі 100 стратегічних факторів.

Для аналізу статистичних даних використовуються багатфакторні регресійні моделі. Це дозволяє оцінювати відносну важливість кожного фактора, виділяти найбільш важливі фактори, що впливають на прибутковість підприємств. Ключова теоретична основа проекту PIMS, свідчить, що ефективність функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його галузевої приналежності, розміру, спеціалізації, особливостей продукції, що випускається, географічного положення, визначається загальними для всіх виробництв факторами. Найважливішими з них є:

1. Капіталоемність. Знаходячись в рівних умовах більш капіталомісткі підприємства мають нижчий рівень рентабельності і прибутковості, ніж менш капіталомісткі.

2. Відносна якість продукції. Підприємства мають кращі фінансові результати, якщо їх продукцію споживачі оцінюють вище, ніж продукцію їхніх основних конкурентів.

3. Продуктивність. Підприємства з вищою продуктивністю праці, вимірюною показником доданої продукції на кожного зайнятого, за рівних умов рентабельніші. Особливо вигідне підвищення продуктивності праці, якщо воно не пов'язане з додатковими інвестиціями.

4. Конкурентна позиція бізнесу. Як правило, вища частка ринку відносно основних конкурентів забезпечує і вищий відносний прибуток і зростання прибутків.

5. Низькі витрати на одиницю продукції (ефект кривої досвіду).

6. Вертикальна інтеграція. Встановлено, що при стабільному ринку вертикальна інтеграція позитивно впливає на господарську діяльність підприємств, і, навпаки, при нестабільному ринку (коли ринкова кон'юнктура змінюється) підприємства з більш розвинутою вертикальною інтеграцією виявляються менш ефективними.

7. Інновації. Збільшення вкладень в наукові дослідження та розробки, вивчення ринку, розвиток збутової мережі покращують результати господарської діяльності, тільки в тому випадку, коли підприємство має сильну позицію на ринку [16].

6. SPACE-аналіз (стратегічна позиція і оцінка дій) є «одним з інструментом діагностики стану підприємства в ринковому просторі і визначення стратегічних альтернатив його розвитку. Привабливість цього методу пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона ще не повністю розроблена» [11].

В основі цієї методики покладено аналіз діяльності підприємства і умов його функціонування за наступними показниками: конкурентні переваги підприємства, фінансовий стан, привабливість галузі, стабільність економічного середовища. Кожен із цих параметрів складається з певного переліку факторів, що виражаються відповідними показниками. Оцінивши величину кожного фактора, необхідно розрахувати їх середнє значення всередині кожної з груп.

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат ху, в якій кожна половина осей Х і Y відображає відповідну групу критеріїв. Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (Х; Y) за формулами:

$$X = ПГ - КП \quad (1.1)$$

$$Y = ФС - СС \quad (1.2)$$

Де Пг – середнє оціночне значення параметра «привабливість галузі»;

КП – середнє оціночне значення параметра «конкурентні переваги»;

ФС – середнє оціночне значення параметра «фінансовий стан»;

СС – середнє оціночне значення параметра «стабільність економічного середовища»

«Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: О (0;0) та Р (х; у), з'єднавши ці точки, можна побачити напрям вектора, відповідно з його напрямком і обирається рекомендована для підприємства стратегія» [11].

Перевагами використання матричних методів стратегічного аналізу в процесі розробки та формування маркетингової стратегії розвитку 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 пріоритети 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. Ринкові умови, в яких зараз функціонують вітчизняні підприємства зумовлюють необхідність посилення стратегічного напрямку їх діяльності. Надзвичайно важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає його маркетингова конкурентна стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири.

2. Для того, щоб визначити маркетингову стратегію розвитку підприємства і втілити її в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення про конкурентне середовище, тенденції його розвитку та місце, яке займає підприємство в цьому середовищі. При цьому зовнішнє оточення, разом з внутрішнім середовищем, вивчається в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинне враховувати при визначенні своїх цілей і задач, при їх досягненні, а також для більш ефективного використання свого потенціалу.

3. Маркетингові конкурентні стратегії застосовуються практично всіма ефективно функціонуючими підприємствами та поступово стають невід'ємним елементом систем планування їх виробничо-збутової та маркетингової діяльності. Формування маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві має важливе значення у зв'язку з змінами, що постійно відбуваються в конкурентному середовищі.

4. Враховуючи різноманітність і багатоаспектність факторів, які забезпечують підприємству високий рівень конкурентоспроможності, ми вважаємо, що формувати портфель стратегій необхідно на основі принципів системності та комплексності. Даний підхід дозволить сформувати систему на збалансованій основі та визначити можливості для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розробка системи етапів формування

маркетингової конкурентної стратегії повинна здійснюватись таким чином, щоб кожний наступний етап планування відрізнявся від попереднього своїми специфічними методами виконання.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпро АБ» було створено в червні 2007 року і є на сьогодні багатопрофільним підприємством, яке займається:

- наданням інформаційно-консультаційних послуг щодо стану і тенденцій розвитку ринку;
- виробництвом і реалізацією сільськогосподарської продукції на території Синельниківського району Дніпропетровської області;
- оренда і управління власною або орендованою нерухомістю;
- інші види робіт і послуг;

Підприємство зареєстроване за такою юридичною адресою: 49051, м. Дніпро, вул. Журналістів, буд. 1, а виробничі підрозділи підприємства та земельні угіддя розташовані в Синельниковському районі Дніпропетровської області.

ТОВ «Дніпро АБ» самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, керуючись попитом на вироблену продукцію, надані роботи й послуги та необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства.

Підприємство забезпечене власними спорудами, ангарами та авто-гаражами для зберігання техніки, повністю забезпечене складськими приміщеннями для зберігання виробленої продукції.

Кліматичні умови в даній місцевості сприятливі для вирощування сільськогосподарської продукції. Опади бувають здебільшого у вигляді грозових злив або короткочасних дощів. За літній період року випадає, в

середньому, 300 – 350 мм атмосферних опадів, що складає 65% загальної річної кількості. Найбільша кількість опадів випадає восени де річні суми їх досягають 400 мм. Сума позитивних температур більше  $10^0$  С складає 2900 – 3000 $^0$ С, тривалість цього періоду 170 – 175 днів.

Весняні заморозки закінчуються в середньому 10 – 15 квітня, а осінні починаються 15 – 20 жовтня. Тривалість без морозного періоду в середньому складає 160 – 185 днів. Середня висота снігового покриву становить 10 – 14 см. Слід відзначити, що вмiле використання клімату є частиною заходів, направлених на підвищення урожайності сільськогосподарських культур.

Господарство розташоване на території з рівнинним рельєфом з окремими підвищеннями до 100 – 130 м. Ґрунти переважно мало – та середньо гумусні чорноземи. Завдяки ґрунтам у господарстві склалися сприятливі умови для вирощування сільськогосподарських культур.

Земля – це продукт природи, і лише в процесі виробничої діяльності людей вона стає засобом виробництва. У сільському господарстві земля – це головний засіб виробництва продукції рослинництва і тваринництва. Земля одночасно є предметом і засобом праці, а отже і головним засобом виробництва. Земля значною мірою визначає темпи розвитку і рівень ефективності сільськогосподарського виробництва. Проаналізуємо динаміку і структуру земельних угідь в господарстві в таблиці 2.1.

З таблиці 2.1 видно, площа сільськогосподарських угідь за останні три роки зменшилась на 7,6%, що відбулося за рахунок несуттєвого скорочення загальної земельної площі на 6,9%. В ТОВ «Дніпро АБ» середньорічна чисельність працюючих за даний період збільшилась на 14 осіб, або на 18,4%. Скорочення площ сільськогосподарських угідь на 7,6% та підвищення чисельності працівників, призвело до зменшення землезабезпеченості с.-г. угіддями та ріллею на 22,0% в розрахунку на одного середньорічного працівника.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь, землезабезпеченість ТОВ «Дніпро АБ»  
Синельниківського району Дніпропетровської області

Показники	2017		2018		2019		2019 р. у % до 2017 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа господарства	3460,0	100,0	3822,0	100,0	3220,0	100,0	93,1
в т.ч. с-г угіддя	3440,0	99,4	3782,0	98,9	3180,0	98,8	92,4
з них рілля	3440,0	99,4	3782,0	98,9	3180,0	98,8	92,4
Середньорічна чисельність працівників, осіб	76,0	–	81,0	–	90,0	–	118,4
Коефіцієнт с-г освоєння	0,99	–	0,99	–	0,98	–	98,9
Коефіцієнт розораності	1,0	–	1,0	–	1,0	–	100,0
Припадає на одного середньорічного працівника: - с-г угідь (рілля), га	45,26	–	46,7	–	35,3	–	78,0

Спеціалізацію сільськогосподарського виробництва можна визначити на основі товарної продукції. Товарна продукція – це частина валової продукції, виготовленої підприємством для реалізації, розраховується в натуральному виразі і грошовій оцінці. Розглянемо зміну складу та структури товарної продукції та проаналізуємо в якому році господарство працювало краще. Склад та структуру товарної продукції наведені в таблиці 2.2.

Проаналізувавши дані представлені в таблиці 2.2, видно, що всього по підприємству обсяги товарної продукції за три роки збільшились на 59,3%.

Таблиця 2.2

Склад та структура товарної продукції ТОВ «Дніпро АБ»  
за 2017-2019 рр.

Види продукції	2017		2018		2019		В середньому за 2017-2019 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові і зернобобові, всього	14165	33,7	17146	28,9	19603	31,6	16971,3	31,2
Соняшник	8243,3	19,6	20201,8	34,1	21744	35,1	16729,7	30,7
Ріпак	7772	18,5	8780	14,8	7455,4	12,0	8002,5	14,7
Інша продукція рослинництва	5894,1	14,0	2786,9	4,7	2158	3,5	3613,0	6,6
Роботи та послуги	5953	14,2	10386,3	17,5	11076	17,9	9138,4	16,8
Всього по господарству	42027,4	100	59301	100	62036,4	100	54454,9	100

Для визначення рівня спеціалізації необхідно розрахувати коефіцієнт спеціалізації, скористаємося наступною формулою:

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

де  $P_i$  – частка  $i$  – їй галузі в сумі виручки від реалізації продукції;

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

Значення коефіцієнта спеціалізації можуть змінюватись в наступному діапазоні:

- до 0,35 – низький рівень спеціалізації;
- від 0,35 до 0,5 – середній рівень спеціалізації;
- від 0,5 до 0,6 – висока рівень спеціалізації.

Для розрахунку коефіцієнта спеціалізації використаємо ранжирований ряд (табл. 2.4).

Таблиця 2.3

## Ранжирований ряд питомої ваги окремих видів продукції, %

№ п/п	1	2	3	4	5
2017	33,7	19,6	18,5	14,2	14,0
2018	34,1	28,9	17,5	14,8	4,7
2019	35,1	31,6	17,9	12,0	3,5

Проведемо розрахунок коефіцієнта спеціалізації підприємства за формулою 2.1:

$$2017\text{рік} = 100/(49,5*1+24,1*3+17,2*5+9,2*7) = 0,33$$

$$2018\text{рік} = 100/(43,2*1+30,5*3+24,1*5+5,5*7) = 0,36$$

$$2019\text{рік} = 100/(39,8*1+29,5*3+26,8*5+3,9*7) = 0,34$$

ТОВ «Дніпро АБ» має середній рівень спеціалізації. Найбільша питома вага в структурі товарної продукції в 2019 році припадає на такі види продукції: соняшник – 35,1%, зернові і зернобобові – 31,6 %, роботи та послуги – 17,9%. Отже, напрям спеціалізації – зерновий з розширеним виробництвом соняшника.

Для ефективного функціонування підприємства необхідні певні матеріальні та технічні ресурси, які втілює у собі матеріально – технічна база, що представлена сукупністю засобів і предметів праці, які використовуються в аграрному виробництві. Вона створює відповідні матеріальні умови виробництва сільськогосподарської продукції. Частину матеріально – технічної бази складають матеріальні ресурси. Серед них важливу частину займають виробничі засоби. Проаналізуємо рівень забезпеченості і ефективність використання основних засобів в господарстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ефективність використання основних і оборотних фондів в  
ТОВ «Дніпро АБ»

Показники	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2017 р.
Валова продукція в постійних цінах 2010 р., тис. грн.	44532,6	45721,8	47020,2	105,6
Середньорічна вартість основних засобів – всього, тис. грн.	33182,5	39677,5	42303,0	127,5
Вартість оборотних засобів на початок року, тис. грн.	22906,0	27883,0	28630,0	124,9
Вартість оборотних засобів на кінець року, тис. грн.	24098,0	24903,0	27302,0	113,3
Фондооснащеність, тис. грн.	9,65	10,49	13,30	137,82
Фондоозброєність, тис. грн.	436,6	489,8	470,0	107,6
Фондовіддача, грн.	1,34	1,15	1,11	82,8
Фондомісткість, грн.	0,75	0,87	0,90	120,0
Припадає оборотних виробничих фондів на 100 грн. основних, грн.	70,80	66,52	66,11	93,4
Коефіцієнт обороту оборотних фондів	1,34	1,43	1,42	105,9

З таблиці 2.4 видно, що вартість основних засобів за 2017 - 2019 рр. збільшилась на 27,5%, вартість оборотних засобів також збільшилась, зокрема на 18,9%. Фондовіддача в 2019 році зменшилась на 17,2%, що відбулося за рахунок перевищенням темпів зростання вартості основних засобів над темпами зростання обсягів вартості валової продукції в постійних цінах 2010 року. Фондоозброєність працівників підприємства за досліджуваний період збільшилась на 7,8%, завдяки зростанню вартості основних фондів та збільшенню чисельності робітників.

Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві розглянемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «Дніпро АБ»

Показник	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2017 р.
Валова продукція в постійних цінах 2010 р., тис. грн.	44532,6	45722	47020,2	105,5
Середньорічна чисельність працівників, чол.	76	81	90	118,4
Ними відпрацьовано за рік, тис. люд-год.	141,0	154,2	170,1	120,7
Відпрацьовано одним працівником за рік, люд-год.	1855	1904	1890	101,9
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	138,5	146,8	165,4	119,4
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	1,02	1,05	1,03	101,0
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2010 року одним середньорічним працівником, тис. грн.	585,9	564,5	522,4	89,2
Вироблено валової продукції на одну люд-год., грн.	315,9	296,5	276,4	87,5

З таблиці 2.5 видно, що за рахунок скорочення площі сільськогосподарських угідь та збільшення середньорічної кількості працівників, спостерігаються такі зміни: прямі затрати праці за даний період збільшились на 20,7%, нормативний запас праці збільшився на 19,4%. Незважаючи на зростання чисельності працівників, річна та погодинна продуктивність праці в 2019 році зменшилась на 10,8 та 12,5 % відповідно. Це відбулось за рахунок перевищення темпів зростання чисельності працівників (+18,4 %) над темпами зростання валової продукції в постійних цінах 2010 року (+5,5%).

Також важливо проаналізувати основні економічні показники діяльності ТОВ «Дніпро АБ». Найважливішими показниками, що характеризують обсяг сільськогосподарського виробництва (результат), є вартість валової і товарної продукції підприємства, на основі яких можна розрахувати валовий і чистий дохід, а також прибуток.

Розглянемо основні економічні показники виробничої діяльності ТОВ «Дніпро АБ» в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники виробничої діяльності  
ТОВ «Дніпро АБ»

Показник	2017	2018	2019	2019 р. у % до 2017 р.
Валова продукція в постійних цінах 2010 р. – всього, тис. грн.	44532,6	45721,8	47020,2	105,6
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2010 року в розрахунку на:				
- 1 грн. основних засобів	1,34	1,15	1,12	83,6
- одного середньорічного працівника, тис. грн.	585,9	564,5	522,4	89,2
- одну люд.-год., грн.	315,9	296,5	276,4	87,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	33182,5	39677,5	42303,0	127,5
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	23502,0	26393,0	27966,0	118,9
Валовий дохід, тис. грн.	42027,0	59301,0	62036,4	147,6
Прибуток, тис. грн.	6372,0	12005,0	13674,0	2,14 рази
Собівартість, тис. грн.	35655,0	47296,0	48362,0	135,6
Рівень рентабельності, %	17,9	25,4	28,3	+10,4 в.п.

З даних таблиці 2.6 видно, що в ТОВ «Дніпро АБ» обсяги валової продукції в постійних цінах 2010 року за останні три роки підвищилися на 5,6%, що відбулося за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва, зокрема соняшника. Середньорічна вартість основних та оборотних засобів підвищилась на 27,5%, та 18,9% відповідно.

Валовий дохід підприємства за досліджуваний період збільшився на 47,6%, прибуток зріс більше ніж в 2,0 рази, але за рахунок того, що собівартість підвищилась на 35,6 %, рівень рентабельності збільшився всього на 10,4 в. п., що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Необхідно також відмітити, що у 2019 році обсяги валової продукції ТОВ «Дніпро АБ» були найвищими порівняно з минулими роками.

## 2.2. Оцінка виробничо-збутової діяльності ТОВ «Дніпро АБ»

В управлінні підприємством, що здійснює певні види господарської діяльності в ринковому економічному середовищі застосовуються різні показники. Їх використання відображає особливості діяльності підприємства, дає змогу вести певну аналітичну роботу, на основі якої приймаються управлінські рішення відповідно до обраної стратегії.

Відомо, що показники – це кількісна і якісна оцінка стану і результатів господарської діяльності підприємства, виражена у певних одиницях виміру. Для характеристики виробничих процесів на підприємстві використовуються кількісні і якісні, натуральні й вартісні показники.

«Натуральні показники застосовуються для визначення величини явища (об'єкта) у певних фізичних одиницях. Вони визначають матеріально-уречевлені пропорції економічного виробництва, зв'язки між постачальниками та споживачами» [41].

Вартісні показники виражаються у грошовому виразі (виручка від реалізації продукції, валова продукція і постійних цінах 2010 р. тощо).

Кількісні показники використовуються для характеристики розмірів аналізованого явища (чисельність працівників, розмір сільськогосподарських угідь, кількість тракторів тощо).

Якісні показники характеризують ефективність господарської діяльності (прибуток, рівень рентабельності, продуктивність праці, урожайність основних сільськогосподарських культур тощо).

Урожайність є основним якісним показником від якого залежить обсяги виробленої продукції на підприємстві. Розглянемо урожайність основних сільськогосподарських культур, які виробляються в ТОВ «Дніпро АБ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Урожайність основних сільськогосподарських культур, ц/га

Культура	2015	2016	2017	2018	2019	2019 р. до 2015 р., %
Зернові, в т.ч.:	21,4	20,3	25,3	16,0	26,7	124,8
– озима пшениця	34,1	29,0	24,7	18,3	29,3	85,9
– ячмінь ярий	16,0	7,7	19,5	5,0	19,4	121,3
– ячмінь озимий	15,4	10,9	19,4	18,6	17,3	112,3
– кукурудза на зерно	26,4	23,3	27,2	15,9	30,3	114,8
Соняшник	10,7	12,0	17,0	19,3	26,5	247,7

Як видно з таблиці 2.7 в ТОВ «Дніпро АБ» на протязі останніх років спостерігається значне підвищення урожайності майже всіх сільськогосподарських культур, крім озимої пшениці. Підвищення врожайності по іншим культурам відображає підвищення ефективності та рівня роботи підприємства. Висока урожайність культур пов'язана з тим, що на підприємстві для кожної культури розробляється технологічна карта, ведеться робота по удосконаленню агротехнологій з вирощування основних сільськогосподарських культур.

Обсяг виробництва й обсяг реалізації продукції є взаємозалежними показниками. В умовах обмежених виробничих можливостей і необмеженого попиту на перше місце виходить обсяг виробництва продукції. Але в міру насичення ринку і посилення конкуренції не виробництво визначає обсяг продажів, а навпаки, можливий обсяг продажів є основою розробки

виробничої програми. Проаналізуємо збутову діяльність підприємства в динаміці за 2017 – 2019 рр. (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

## Фінансові результати від реалізації продукції в ТОВ «Дніпро АБ»

Вид продукції	2017	2018	2019	2019 р. до 2017 р., %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	42027,0	59301,0	62036,4	147,6
Прибуток (збиток), тис. грн.	6372,0	12005,0	13674,0	2,14 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	35655,0	47296,0	48362,0	135,6
Рівень рентабельності (збитковості), %	17,9	25,4	28,3	+10,4 в.п.

Як видно з даних таблиці 2.7 в ТОВ «Дніпро АБ» всі фінансові показники покращились. Так, виручка від реалізації продукції підвищилась на 47,6 %, прибуток зріс більше ніж в 2 рази, за рахунок реалізації продукції за високими цінами. В результаті рівень рентабельності збільшився по відношенню до 2017 року на 10,4 в.п., а це означає що підприємство є прибутковим та рентабельним.

Проаналізуємо зміну рівня рентабельності в ТОВ «Дніпро АБ» за допомогою аналітичного вирівнювання по прямолінійному та параболічному трендах на ПЕОМ в програмному середовищі Microsoft Excel. (рис. 2.1).

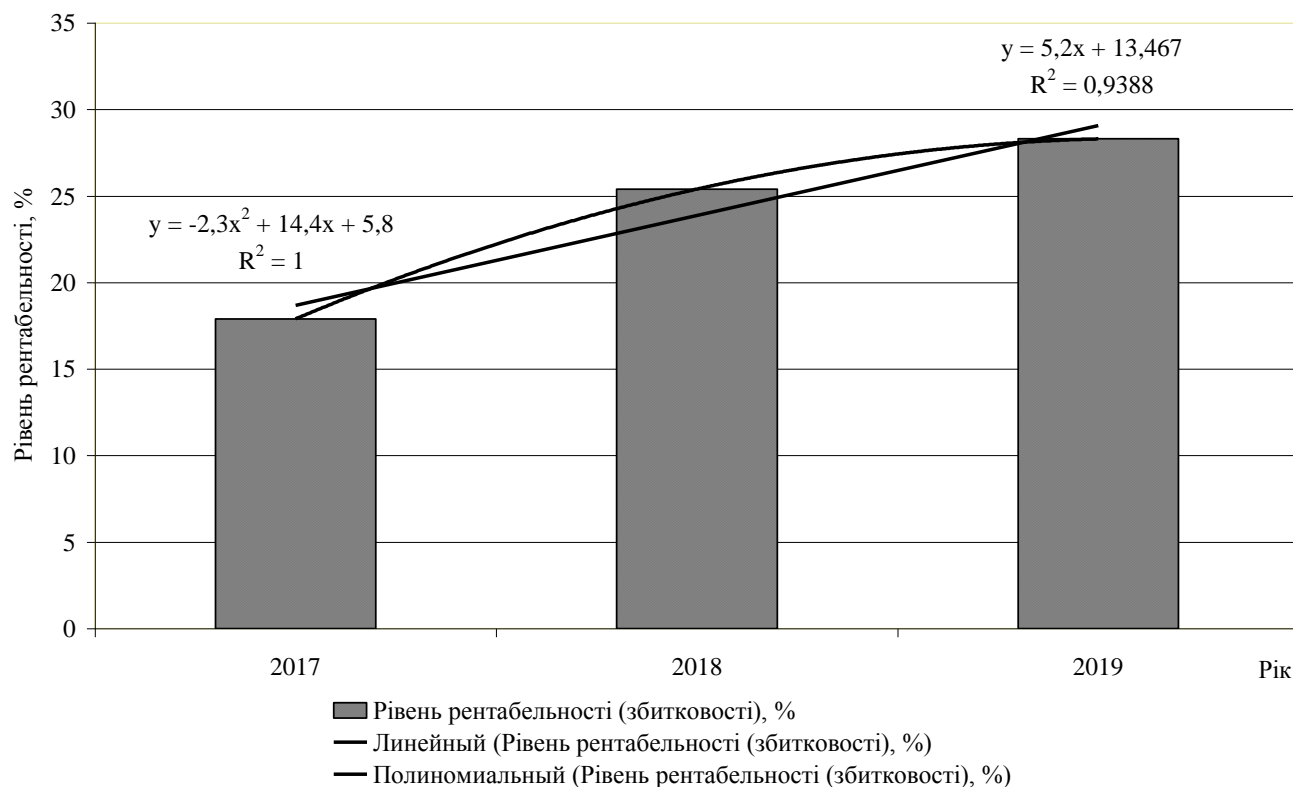


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності в ТОВ «Дніпро АБ»

З рис. 2.1 видно що у році, який передусе початку досліджень теоретичне значення рівня рентабельності дорівнювало 13,467 %, середній щорічний приріст склав  $-5,2$  %. Коефіцієнт детермінації становить 0,938 і наближається до 1,0, що свідчить про достовірність та точність розрахунків.

Рівняння параболічного тренду, підтверджує дане твердження, але має деякі уточнення, так даний показник щороку збільшувався в середньому на 14,4 %, але з уповільненням в середньому на 2,3 %.

Розглянемо економічні показники виробничої діяльності ТОВ «Дніпро АБ» та його основних конкурентів в 2019 році (табл. 2.8).

Основні показники виробничої діяльності ТОВ «Дніпро АБ» та його конкурентів в 2019 році

Показники	ТОВ «Дніпро АБ»	ПП «Агроланка»	ТОВ «Агро-Філд»
Валова продукція в постійних цінах 2010 р. – всього, тис. грн.	47020,2	19703,0	56328,3
Середньорічна чисельність працівників, чол.	90	65	102
Прямі затрати праці тис. люд.-год.	170,1	122,8	192,0
Повна собівартість, тис. грн.	48362,0	17189,0	59006,1
Фондооснащеність, тис. грн.	13,3	11,5	20,4
Рівень рентабельності, %.	28,3	23,3	35,6

Отже, ТОВ «Дніпро АБ» має досить непогані економічні показники, серед конкурентів, що свідчить про його ефективність виробництва. Розглянемо кожен показник окремо.

Валова продукція в постійних цінах, як показник результативності виробничої діяльності ТОВ «Дніпро АБ», не перевищує головного свого конкурента ПП «Агроланка». Цей показник є дуже важливим, оскільки, навіть у разі збуту не всього обсягу продукції, її можна використати у подальшому на підприємстві.

Собівартість продукції – це грошовий вираз витрат на виробництво та реалізацію продукції. Кожне підприємство для отримання прибутку повинне спочатку витратити певну кількість коштів на виготовлення продукції, і чим меншою ця кількість буде, тим краще, але це не повинно вплинути на якість продукції та обслуговування. Собівартість на виробництво продукції в ТОВ «Дніпро АБ» перевищує собівартості продукції в ПП «Агроланка» та значно нижче ніж в ТОВ «Агро-Філд».

Фондооснащеність – показник ефективності використання основних засобів підприємства, який показує потребу в основних виробничих засобах

для виконання одиниці обсягу робіт власними силами. Даний показник у ТОВ «Дніпро АБ» за величиною знаходиться на другому місці.

Що стосується рівня рентабельності, то можна відмітити, що цей показник є головним та вирішальним у діяльності підприємства. Він є одним із кращих механізмів визначення економічної ефективності діяльності підприємства, оскільки, він допомагає визначити прибуток підприємства з кожної вкладеної в активи гривні. Рівень рентабельності свідчить про ефективність роботи підприємства краще за інші показники. Отже, ТОВ «Дніпро АБ» має середній рівень рентабельності серед своїх конкурентів. ТОВ «Агро-Філд» має більш високий даний показник, ще свідчить про високу ефективність роботи підприємства, та лідерства серед конкуруючих підприємств.

До складу постійних клієнтів ТОВ «Дніпро АБ» входять як оптові покупці, так і кінцеві споживачі. На підприємстві основною формою реалізації продукції є оптова торгівля при цьому використовують такі її форми:

- 1) продаж продукції за прямими зв'язками між виробником і споживачем;
- 2) торгівля через посередників (торгівельні підприємства, переробні підприємства, комерційні організації).

Продукція рослинництва реалізується посередникам, зернотрейдерам, переробним підприємствам. Овочі закупаються крупним та мілким оптом супермаркети, переробні підприємства.

Транспортування сільськогосподарської продукції в більшості випадків здійснюється за допомогою централізованого перевезення 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. Характеристика існуючих маркетингових конкурентних стратегій підприємства

На підприємстві створено відділ маркетингу, в якому працюють 3 спеціаліста. Цей відділ є самостійним структурним підрозділом підприємства, що підпорядковується керівнику підприємства (рис. 2.2).

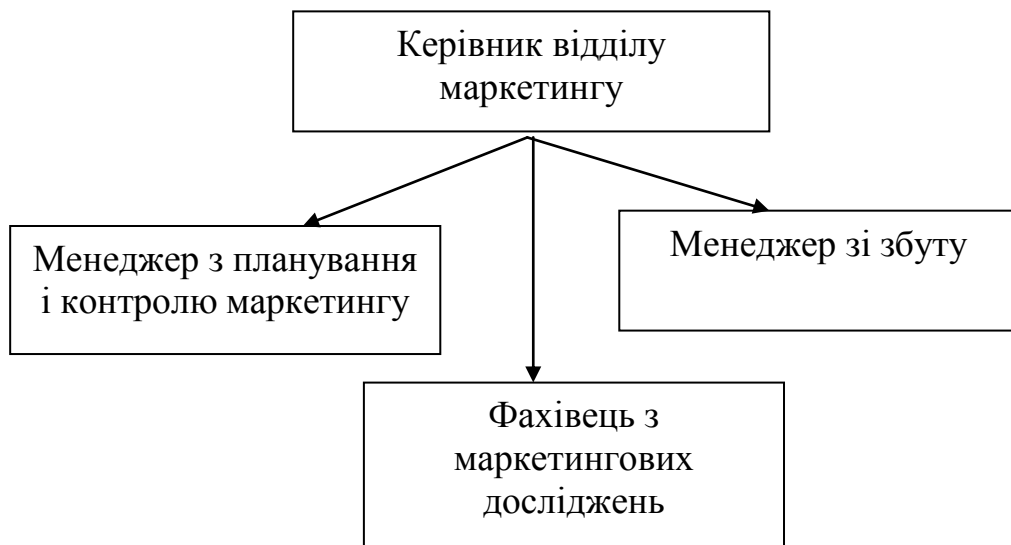


Рис. 2.2. Функціональна маркетингова структура ТОВ «Дніпро АБ»

З метою розробки єдиної стратегії діяльності підприємства на перспективу та пошуку потенційних клієнтів відділ маркетингу проводить науково-обґрунтований аналіз виробничих та економічних можливостей підприємства, визначає головні напрямки його діяльності на поточний період і перспективу, а також розробляє пропозиції з освоєння нових технологій, які призведуть до підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку.

Відділом маркетингу в ТОВ «Дніпро АБ» виконуються наступні завдання:

1. Проводиться стратегічне маркетингове дослідження, що охоплює всю сферу виробничої та інших видів діяльності підприємства.

2. Складається та оформлюється звіт за результатами маркетингових досліджень.

3. Визначається ринковий попит та канали збуту виробленої продукції та послуг.

4. Проводиться аналіз та досліджуються зразки продукції конкурента, а також здійснюється розробка рекомендацій щодо покращення якості виробленої продукції на підприємстві. Досліджуються запити та вимоги споживача на основі проведення маркетингових досліджень (аналізу контрактів, потреб ринку та попиту).

5. Інформується структурні підрозділи підприємства щодо вимог і потреб споживача.

6. Розробляються, положення та інструкції з питань проведення маркетингових досліджень, аналізу ринку, складання профілю клієнтів.

7. Забезпечуються відповідні маркетингові документи, що визначають зміст та правила підготовки перспективних планів технічного розвитку підприємства та бізнес-планів.

8. Створюється банк даних, розробляється методика (стандарти підприємства з аналізу маркетингової інформації).

9. Розробляються та надаються на затвердження керівнику підприємства річні та перспективні плани діяльності підприємства у сфері стратегічного маркетингу.

10. Розробляється заходи, які забезпечують участь підприємства у виставках та ярмарках; організовується зовнішня та внутрішня реклами; виготовлення рекламної та сувенірної продукції тощо.

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

Таблиця 2.9

## Характеристика маркетингового мікросередовища ТОВ «Дніпро АБ»

Елемент маркетингового мікросередовища	Реквізити	Характеристика
Ринок	Чиста конкуренція	Продукція підприємства ТОВ «Дніпро АБ» продається по всіх ринках регіону та за його межами
Споживачі	Зернотрейдери, переробні підприємства, елеватори, населення	Постачається продукція, виконуються замовлення з доставкою
Конкуренти	ПП «Агроланка», ТОВ «Агросвіт», ТОВ «Агро-Філд», ФГ «Перлина» та багато інших інші	Створюють конкурентне середовище при виробництві і реалізації такої ж продукції
Посередники	Компанії-оптовики	Закуповують дрібні і великі партії фуражу, який потім перепродають зернотрейдерам, комбикормовим заводам, переробним підприємствам
Постачальники	ПП «Насіння-Сервіс», ТОВ «Техноторг-Дон», ТД «АгроАнталь», ТОВ «Технобуд-Інвест», Singenta, «Мироновский Хлебопродукт» (МХП), ТОВ «Спецпромсервіс» та інші	Постачають елітне насіння сільськогосподарських культур, гербіциди, пестициди та інші засоби захисту рослин, запчастини для ремонту сільськогосподарської техніки.

В ТОВ «Дніпро АБ» вважають що основною задачею маркетингового стратегічного управління є наявність необхідної інформації, за допомогою якої можна виявити можливості і вирішити проблеми, а потім, якщо буде це необхідно з метою прийняття оптимальних рішень вивчити ситуацію на ринку, щоб обрані маркетингові стратегії реалізувалися з найкращими результатами.

Проаналізуємо вплив таких факторів на діяльність підприємства: економічне середовище, соціально-культурні, політико-правові, технологічні тощо (табл. 2.10).

Характеристика маркетингового макросередовища ТОВ «Дніпро АБ»,  
2019 рік

Елемент маркетингового макросередовища	Характеристика
Економічні	Рівень інфляції, безробіття, розмір ВВП на душу населення, дефіцит товарів
Соціально-культурні	Ментальність, культура, субкультура, соціальний стан
Політико-правові	Законодавча база
Технологічні	Забезпеченість сільськогосподарською технікою, використання сучасних технічних засобів, новітніх технологій, розвиток науково-технічного прогресу
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 ті ринки, де вже реалізується чи буде продаватися продукція, про діяльність конкурентів. Також треба визначити чи відповідає вироблена продукція за технічними характеристиками і якістю вимогам кінцевих споживачів, і оцінюється її конкурентоспроможність.

ТОВ «Дніпро АБ» функціонує на ринку з великою конкуренцією, тому що в Синельниковському районі функціонує велика кількість сільськогосподарських підприємств, які виробляють і реалізують аналогічну продукцію, серед них ПП «Агроланка», ТОВ «Агро-Філд» та багато інших.

Розрахунок матриці конкурентного профілю дасть можливість виділити серед конкурентів підприємства найсильніших та найслабших, і в

результаті цього розробити заходи з підвищення своїх конкурентних позицій на ринку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця конкурентного профілю ТОВ «Дніпро АБ» та його конкурентів

Ключовий фактор	Вагомий коефіцієнт	ТОВ «Дніпро АБ»		ПП «Агроланка»		ТОВ «Агро-Філд»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1. Якість продукції	0,4	4	1,6	3	1,2	4	1,6
2. Рівень обслуговування	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
3. Ціна продукції	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
4. Реклама та заходи з стимулювання попиту	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
5. Місце розташування	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Загальна оцінка	1,0	11,0	2,7	9,0	2,2	12,0	2,8

З таблиці 2.11 видно, що ТОВ «Дніпро АБ» займає друге місце за рейтингом серед своїх конкурентів, оскільки ТОВ «Агро-Філд» має кращі оцінки по деяким ключовим факторам успіху. В свою чергу, ПП «Агроланка» посідає останнє місце, з меншою кількістю оцінок. Поведемо порівняльний аналіз ТОВ «Дніпро АБ» та його основних конкурентів на основних маркетингових показників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз основних маркетингових показників ТОВ «Дніпро АБ» з його конкурентами

Показник	ТОВ «Дніпро АБ»	ПП «Агроланка»	ТОВ «Агро-Філд»
Асортимент продукції	Зернові (пшениця озима, гречка, ячмінь, сорго, кукурудза); соняшник, ріпак, овочі	Зернові (озима пшениця, ячмінь); соняшник.	Зернові (озима пшениця, ячмінь, кукурудза); соняшник, ріпак, овочі
Комплекс маркетингових комунікацій	є	відсутній	є
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	62036,4	46896,3	74120,5
Канали збуту	Прямий канал, однорівневий	Прямий канал, однорівневий	Прямий канал, однорівневий, дворівневий

Серед своїх конкурентів ТОВ «Дніпро АБ» посідає друге місце, так як ТОВ «Агро-Філд» має кращі показники ефективності роботи підприємства. Наприклад, такий показник, як виручка від реалізації в ТОВ «Агро-Філд» більший від ТОВ «Дніпро АБ» на 19,4%. Але в свою чергу ПП «Агроланка» поступається в порівнянні з ТОВ «Дніпро АБ», за розмірами, і за показниками ефективності роботи є значно слабшим.

На підставі більшість показників в ТОВ «Дніпро АБ» мають тенденцію до зростання, то можна зробити висновок, що підприємство працює ефективно і постійно удосконалює свою маркетингову діяльність.

Для вибору потрібної маркетингової стратегії для розвитку підприємства проаналізуємо товарний портфель підприємства скориставшись матрицею БКГ. «Перевагами матриці БКГ є те, що вона акцентує увагу на позиції кожного товару або на інвестиційних характеристиках кожного виду бізнесу, а також відповідає на запитання, яким чином фінансові ресурси

підприємства розподіляться між господарськими підрозділами з метою оптимізації всього товарного портфеля господарства» [83].

Побудова матриці БКГ здійснюється в такій послідовності:

- визначення зміни відносної частки ринку, яка розраховується для кожного товару шляхом ділення середньорічної простої ринкової частки підприємства на середньорічну просту ринкову частку основного конкурента по відповідному виду продукції. Дані позначаються на горизонтальній осі матриці.

- визначення діапазону зміни темпів зростання ринку продукції. Для цього розраховуються ланцюгові темпи зростання їх обсягів за відповідний період, а потім визначається середній темп зростання ринку для виду продукції. Дані позначаються на вертикальній осі матриці.

- методом простої середньої арифметичної розраховується середній темп зростання або зниження обсягів виробництва продукції і середньої відносної частки ринку по всіх товарах.

- через знайдені точки проводяться горизонтальні та вертикальні прямі і поле матриці ділиться на чотири сектори А, В, С, D, кожен із яких свідчить про певні характеристики товарів, що в них знаходяться. Координатами точок, для позначення на полі матриці виступають значення, отримані в першому та другому пунктах.

- у відповідності з отриманими результатами визначається операційна стратегія щодо обсягів виробництва традиційної продукції на господарстві.

Підприємство має визначитись, яку маркетингову стратегію використати до кожного виду продукції. ТОВ «Дніпро АБ» виробляє та реалізує різноманітну сільськогосподарську продукцію.

Для початку необхідно визначити темпи зростання місткості ринку на рік і відносну долю ринку, що контролюється підрозділами підприємства. Одержані результати наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Темпи зростання місткості ринку, відносна частка ринку

Показник	Продукція						
	А	Б	В	Г	Д	Е	Є
Темпи зростання місткості ринку за рік, %	285	796	646	0	265	20	59
Відносна доля ринку, що контролюється підприємством	1,4	0,2	0,22	1,2	1,75	1,25	0,5

Умовні позначення:

А – озима пшениця; Б – ячмінь ярий; В – сорго, Г – кукурудза на зерно; Д- соняшник; Е – ріпак озимий; Є – овочі.

Для побудови матриці БКГ необхідно визначити наступні межі:

Між високим темпом зростання місткості ринку:

$$(285+796+646+0+265+20+59) / 7 = 295,8\%$$

Між лідерами і відстаючими:

$$(1,4+0,2+0,22+1,2+1,75+1,25+0,5) / 7 = 0,93$$

На основі проведених розрахунків побудуємо матрицю БКГ для товарного портфелю підприємства (рис. 2.3).

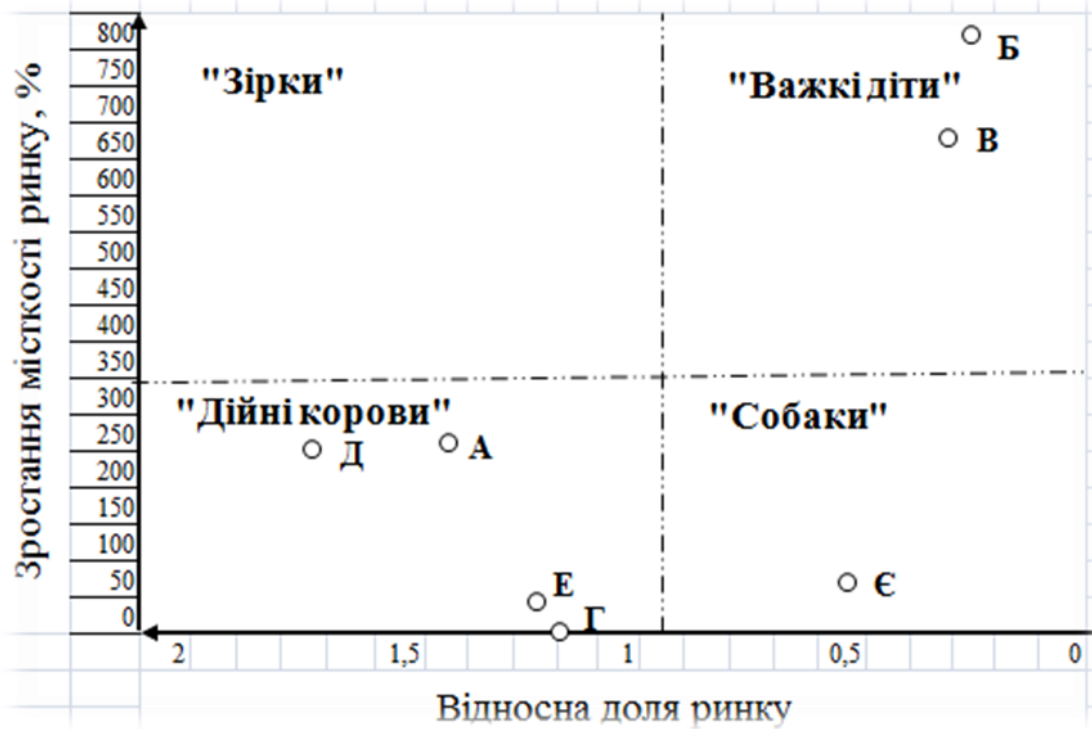


Рис. 2.3. Матриця БКГ товарного портфелю ТОВ «Дніпро АБ»

У ТОВ «Дніпро АБ» жодний вид продукції не потрапив у сектор «Зірки». Це говорить про те, що на підприємстві, на превеликий жаль, відсутня продукція, яка б мала високі темпи росту та займала відносно високу частку ринку.

Підприємству необхідно займатися виробництвом більш конкурентоспроможної продукції, яка б змогла йому принести найбільший прибуток.

До категорії «Важкі діти» потрапила продукція Б і В (ячмінь ярий та сорго). Вони займають низьку частку ринку, але високі темпи зростання. Дану продукцію необхідно вивчати. У перспективі вона може стати як зірками, так і собаками. Отже, необхідний детальний контроль при вирощуванні та збуті, інвестування продукції, щоб у майбутньому відкрилися перспективи переведення її в зірки.

Для продукції А, Г, Д та Е (озима пшениця, кукурудза на зерно, соняшник та ріпак озимий), що увійшли до категорії «Дійні корови», можна

рекомендувати стратегію збереження ринкових переваг та стратегію використання вільних коштів для підтримки інших продуктів, виробництвом яких займається господарство.

Для продукції Є (овочі закритого ґрунту), яка підходить під категорію «Собаки» рекомендується стратегія «збору урожаю» або згортання ділової активності.

Процес стратегічного планування маркетингової діяльності в ТОВ «Дніпро АБ» здійснюється працівника відділу маркетингу, і складається з певних послідовних етапів (рис. 2.4).

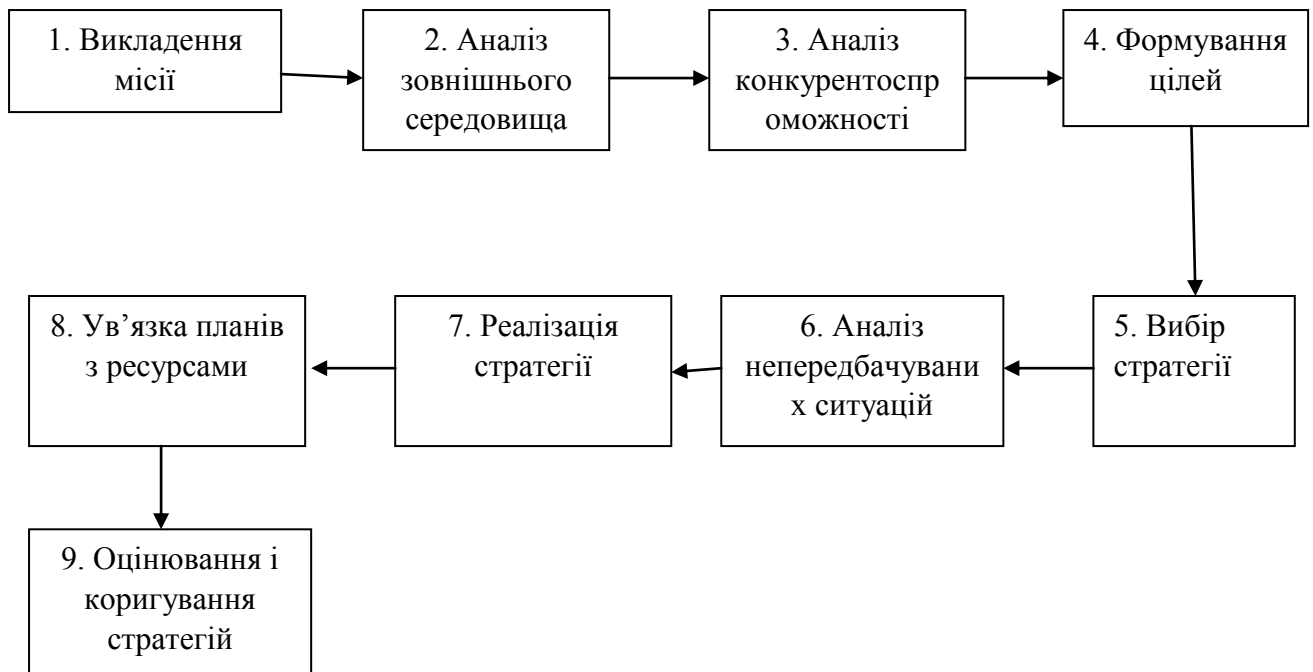


Рис. 2.4. Процес стратегічного планування маркетингової діяльності в ТОВ «Дніпро АБ»

Проаналізуємо основні етапи стратегічного планування в ТОВ «Дніпро АБ»:

1. Викладення місії підприємства. Це документ, що відображає систему цінностей і принципів, якими керується ТОВ «Дніпро АБ» в своїй виробничо-збутовій діяльності. Відображає найбільш загальні пріоритетні

цілі діяльності підприємства, визначаючи його межі і базовий ринок на якому воно буде функціонувати.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Структуру та зміст розділів цієї частини стратегічного маркетингу визначають перелік факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та оцінюють силу їх впливу на діяльність підприємства. Ґрунтовний аналіз середовища є основою при розробці стратегій поведінки агропідприємства на ринку.

3. Аналіз конкурентоспроможності. ТОВ «Дніпро АБ» постійно оцінює споживчу цінність і ступінь задоволення покупців, рівень цін, ефективність організації роботи каналів збуту і просування товарів до споживача. Конкурентна маркетингова стратегія, яку обирає ТОВ «Дніпро АБ», залежить від частки ринку, яку воно займає. Для забезпечення конкурентоспроможності своєї продукції на ринку підприємству необхідно мати надійних та постійних покупців, які віддають перевагу продукції підприємства.

4. Формування цілей. На даному етапі маркетолог, з огляду на поточну ситуацію і прогнози на майбутнє, переходить від аналізу до прийняття рішень. Найбільш головними для даного підприємства є такі цілі: оптимізація товарного портфелю підприємства; збільшення частки ринку; вихід на нові ринки; розширення збутової мережі; нарощування прибутків; збільшення задоволеності покупця товаром; підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

При виборі напрямку формулювання цілей маркетингу маркетолог визначає, до чого повинно прагнути підприємство.

5. Вибір стратегії. Будь-якої цілі можна досягнути у різний спосіб, виходячи з рівноцінності потреби в ресурсах, витрат і кінцевої ефективності, що залежатиме від ринкової кон'юнктури. Тобто, за своєю суттю, стратегія маркетингу обґрунтовує стратегічний вибір підприємства, визначає способи досягнення його маркетингових цілей. Також вона є основою при наступних етапах планування. Маркетингова стратегія може мати шість напрямів:

цільовий ринок, позиціонування, асортиментні групи, ціноутворення, стратегія розподілу, комунікаційна стратегія.

6. Аналіз непередбачуваних ситуацій. Ринкове середовище характеризується високим ступенем динамічності та невизначеності. На підприємство може впливати велика кількість зовнішніх факторів, протистояти яким повинно підприємство постійно. Також воно повинно вміти оцінити і мінімізувати вплив цих факторів. Проведені дослідження показують, що впровадження таких заходів дозволяє мінімізувати ризик і збільшити економічний результат діяльності підприємства до 30%.

Реалізація стратегії. Після побудови маркетингової стратегії підприємство може переходити до розробки програми тактичного планування маркетингового комплексу (marketing mix): товар, збут, ціна і комунікації.

#### Висновки до другого розділу

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпро АБ» юридично зареєстроване м. Дніпро, а виробничі потужності і земельні угіддя в Синельниківському районі Дніпропетровської області. Підприємство має 3220,0 га земельної площі, з яких 3180,0 га становить площа сільськогосподарських угідь. Основним напрямом діяльності підприємства є вирощування зернових культур та соняшника, а також надання робіт та послуг.

2. Проаналізовано динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «Дніпро АБ» і визначено, що обсяги валової продукції в постійних цінах 2010 року за 2017-2019 рр. підвищилися на 5,6%, що відбулося за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва, зокрема соняшника. Середньорічна вартість основних та оборотних засобів підвищилась на 27,5%, та 18,9% відповідно. Валовий дохід підприємства за досліджуваний період збільшився на 47,6%, прибуток зріс

більше ніж в 2,0 рази, але за рахунок того, що собівартість підвищилась на 35,6 %, рівень рентабельності збільшився всього на 10,4 в. п. Необхідно також відмітити, що у 2019 році обсяги валової продукції ТОВ «Дніпро АБ» були найвищими порівняно з минулими роками.

3. Нами була проведена характеристика основних економічних показників діяльності підприємства, та порівняння їх із показниками підприємств-конкурентів. ТОВ «Дніпро АБ» посідає друге місце серед конкурентів, так як ТОВ «Агро-Філд» має кращі показники ефективності роботи підприємства. Наприклад, такий показник, як виручка від реалізації в ТОВ «Агро-Філд» більший від ТОВ «Дніпро АБ» на 11600 тис. грн. Але в свою чергу ПП «АгроЛанка» поступається в порівнянні з ТОВ «Дніпро АБ», оскільки і за розмірами, і за показниками ефективності роботи є значно гіршим.

4. В результаті побудови матриці БКГ встановлено, що у ТОВ «Дніпро АБ» жодна продукція не потрапила у сектор «Зірки». Це свідчить про те, що на підприємстві, відсутня продукція, яка б мала високі темпи росту та посіла відносно високу частку ринку. Підприємству необхідно здійснювати виробництво більш конкурентоспроможної продукції, яка б змогла йому забезпечити максимальний прибуток в довгостроковій перспективі.

5. В результаті проведення SWOT-аналізу, було визначено, що однією з сильних сторін діяльності ТОВ «Дніпро АБ» є висока якість продукції та надійні постачальники. Якість продукції досягається за рахунок закупівлі високоврожайних сортів та гібридів насіння, та застосування високого рівня агротехніки при виробництві продукції. Однією з слабких сторін є недостатній рівень маркетингу на підприємстві, яку необхідно вдосконалювати, тобто підвищувати ефективність роботи даного відділу.

6. Виявлено, що на підприємстві існують певні загрози та ризики, які стають проблемами при ефективній роботі підприємства. Для їх попередження, або усунення, необхідно постійно досліджувати ринок,

політику конкурентів, зміни в фінансовій та кадровій системі тощо. Також потрібно завчасно розробляти ефективну стратегію діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-економічні напрями розробки маркетингових конкурентних стратегій для підприємства

У сучасних умовах української економіки кожне підприємство намагається не тільки максимізувати прибуток, а й сприяти ефективній маркетинговій діяльності. Тому важливим є вибір маркетингової стратегії підприємства, яка б відповідала усім вимогам самого підприємства, забезпечувала ефективну та рентабельну роботу, приносила прибуток та сприяла подальшому розвитку підприємства. Грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення щодо вибору стратегії допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі.

Одним з найважливіших та найсуттєвіших етапів маркетингу на підприємстві є саме формування маркетингової стратегії. Перш ніж приступити до розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства необхідно для початку визначити його сильні та слабкі сторони, використавши SWOT-аналіз.

SWOT аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища). Для проведення SWOT аналізу необхідно вивчити внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство та проаналізувати їх і визначити силу їх впливу.

Відмінності між елементами SWOT: сильні і слабкі сторони – це внутрішні риси підприємства, отже, контрольовані ним. Можливості та загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища та невіддільні

впливу підприємства. Сильні і слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Тому потрібно включати в аналіз тільки найбільш стосовні до справи переваги та слабкості.

Визначаємо сильні і слабкі сторін ТОВ «Дніпро АБ».

ТОВ «Дніпро АБ» є фінансово стійким підприємством, яке динамічно розвивається. Для вирощування зернових та технічних культур відведено 3180,0 га сільськогосподарських угідь землі.

Перший етап дозволить визначити, які сильні сторони й недоліки ТОВ «Дніпро АБ». Для того, щоб визначити сильні і слабкі сторони даного господарства необхідно: скласти перелік параметрів, за яким буде оцінене підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною, а що – слабкою стороною.

Для оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Дніпро АБ» можна використати такі параметри:

- організація – рівень кваліфікації працівників, їхня зацікавленість у розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства тощо.

- виробництво – виробничі потужності, якість і ступінь спрацювання обладнання, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій, рівень собівартості продукції, надійність каналів постачання сировини й матеріалів тощо.

- фінанси – доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість стабільність господарства, прибутковість бізнесу, тощо.

- інновації – частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їхньої новизни, строки окупності засобів, вкладених у розробку новинок, тощо.

- маркетинг – якість товарів / послуг (як якість оцінюють покупці), популярність марки, повнота асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутація, ефективність застосовуваної моделі збуту, асортименти пропонувані додаткових послуг, кваліфікація обслуговуючого персоналу.

Етап 1. Розглянемо сильні і слабкі сторони підприємства використавши вище наведені параметри (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Дніпро АБ»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	– високий рівень кваліфікації керівництва	– відсутність чіткого розмежування обов'язків працівників
2. Виробництво	– висока якість сільськогосподарської продукції; – надійні постачальники	– ступінь зносу обладнання
3. Фінанси	– прибутковість підприємства; стійке фінансове становище	– сезонність характеру надходжень основного потоку грошових коштів
4. Інновації	– освоєння новітніх технологій та використання прогресивних технологій в рослинництві	– нестача споруд для зберігання овочів
5. Маркетинг	– можливість торгувати зерновими та технічними культурами цілий рік (наявність складів-сховищ)	– не достатньо високий рівень маркетингу на підприємстві; – невпізнанність продукції даного підприємства.

Етап 2. Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Дніпро АБ».

Методика визначення ринкових можливостей і загроз схожа з методикою визначення сильних і слабких сторін підприємства: по кожному параметру визначається, що є можливістю, а що – загрозою для підприємства.

За основу при оцінці ринкових можливостей і загроз можна взяти такі параметри:

1. Чинники попиту - місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структура попиту на продукцію ТОВ «Дніпро АБ», тощо.

2. Чинники конкуренції – кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками, тощо.

3. Чинники збуту – кількість посередників, наявність мереж розподілу, умови постачання матеріалів і комплектуючих.

4. Економічні чинники – курси валют, рівень інфляції, скорочення рівня доходів населення, економічна криза, податкова політика держави тощо.

5. Політичні та правові чинники – рівень політичної стабільності в країні, рівень правової грамотності населення, законодавча база тощо.

6. Соціально-демографічні чинники – кількість і статева структура населення регіону, в якому функціонує підприємство, рівень народжуваності і смертності, рівень зайнятості населення.

7. Соціально-культурні фактори – традиції й система цінностей споживачів, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки споживачів.

8. Природні і екологічні фактори.

Можливості і загрози підприємства розглянемо в таблиці 3.2.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно не тільки проаналізувати сильні й слабкі сторони, загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливими вони є для підприємства. Для цього кожен сильну і слабку сторону, можливість (або загрозу) потрібно оцінити за двома параметрами, поставивши два запитання:

1. «Наскільки висока ймовірність того, що це трапиться?»
2. «Наскільки це може вплинути на підприємство?».

Таблиця 3.2

## Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Дніпро АБ»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Попит	– збільшення обсягів продажів зі зростанням доходів населення	– зменшення попиту на продукцію даного підприємства за рахунок конкурентів
2. Конкуренція	– розширення асортименту сільськогосподарської продукції за рахунок впровадження нових сортів і технологій	– вплив більше дешевої продукції з інших регіонів;
3. Збут	– розширення збутової мережі; – представлення на ринку упакованої і відсортованої продукції	– труднощі в реалізації продукції через можливу відсутність переробних підприємств
4. Економічні фактори	– можливість взяття кредитів	– зниження попиту через скорочення доходів населення внаслідок кризи; – високі кредитні ставки банків.
5. Природні і екологічні фактори	– відсутність поряд заводів і фабрик з переробки відходів; – відсутність очисних споруд.	– несприятливі природно-кліматичні умови, які знижують урожайність та якість продукції, а також можуть призвести до загибелі посівів

Виберемо декілька подій, які відбудуться з великою часткою ймовірності та занесемо їх до відповідної таблиці SWOT аналізу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

## ТОВ «Дніпро АБ»

Сильні сторони	5	– висока якість продукції;
	4	– надійні постачальники;
	4	– високий рівень кваліфікації керівництва;
	3	– доходність підприємства;
	2	– освоєння нової техніки і машинних технологій на заміну старої;
	3	– можливість торгувати зерновими та технічними культурами цілий рік (наявність складів-сховищ);
Разом	21	
Слабкі сторони	4	– не достатньо високий рівень маркетингу на підприємстві;
	4	– невпізнанність продукції даного підприємства;
	3	– досить високий ступінь спрацювання устаткування;
	1	– відсутність гаражів для зберігання і ремонту техніки;
	3	– відсутність добре чіткого розмежування обов'язків працівників;
	5	– сезонність характеру надходжень основного потоку грошових коштів;
Разом	20	
Можливості	5	– збільшення обсягів продажів зі зростанням доходів населення;
	4	– розширення збутової мережі;
	3	– представлення на ринку упакованої та відсортованої продукції;
	3	– розширення асортименту плодоовочевої продукції за рахунок впровадження нових сортів і технологій;
	2	– низька ставка кредиту;
	3	– відсутність поряд заводів і фабрик з хімічного виробництва;
Разом	20	
Загрози	5	– погані погодні умови (заморозки, дощ, град), які знижують урожайність та якість продукції;
	4	– зменшення попиту на продукцію даного підприємства за рахунок конкурентів;
	3	– падіння попиту через зниження доходів населення внаслідок кризи;
	2	– вплив більше дешевої продукції з інших областей;
	1	– труднощі в реалізації продукції через можливу відсутність переробних підприємств;
Разом	15	

Етап 3. Зведення сильних і слабких сторін ТОВ «Дніпро АБ» з можливостями і загрозами ринку. Зіставивши всі сторони, формуємо зведену матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Дніпро АБ» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Зведена матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Дніпро АБ»

<p>Можливості та загрози</p> <p>Сильні та Слабкі сторони</p>	<p>МОЖЛИВОСТІ</p> <p>1. Збільшення обсягів продажів з підвищенням доходів населення; 2. Розширення збутової мережі; представлення на ринку упакованої і відсортованої продукції; 3. Розширення асортименту продукції за рахунок впровадження нових сортів і технологій.</p>	<p>ЗАГРОЗИ</p> <p>1. Несприятливі природно-кліматичні умови призводять до зниження урожайності та погіршення якості сільськогосподарської продукції; 2. Зменшення попиту на продукцію даного підприємства за рахунок конкурентів; 3. Падіння попиту через зниження доходів населення внаслідок кризи.</p>
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <p>1. Висока якість продукції; - перевірені та надійні постачальники; 2. Високий рівень кваліфікації керівництва; 3. Висока доходність підприємства;.</p>	<p>Розширення товарного портфелю й поліпшення якості продукції за рахунок використання нових технологій та сортів. Збільшення продажів за рахунок подання продукції орієнтованої для споживчих груп з різним рівнем доходів (очищеної, відсортованої, упакованої продукції). Розробка торговельної марки для підприємства та його продукції.</p>	<p>Утримати покупців від переходу до конкурента, за рахунок використання гнучкої цінової політики й збільшення якості продукції. Зниження собівартості продукції за рахунок використання новітніх прогресивних технологій.</p>
<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <p>1. Не достатньо високий рівень маркетингу на підприємстві; невпізнанність продукції даного підприємства. 2. Високий ступінь зносу обладнання. 3. Відсутність гаражів для с.-г. техніки.</p>	<p>Виникнення труднощів при розширенні збутової мережі, через недостатню поінформованість, тобто недостатньо високий рівень розвитку маркетингу на підприємстві.</p>	<p>Поява конкурентів, які пропонують ринку аналогічну продукцію, але за нижчими цінами. Відсутність ринку для нестандартної продукції. Втрата врожаю в результаті несприятливих погодних умов.</p>

Розробка маркетингових конкурентних стратегій підприємства передбачає складання матриці-SWOT на основі попередньо проведеного аналізу сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Узагальнююча матриця-SWOT та формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства

Поля матриці SWOT	Інтегральні показники полів матриці SWOT	Стратегічний розвиток напрямку комерційної діяльності	Стратегічні альтернати
Сила і можливості	420	Зростання	Стратегії інтенсивного, інтегрованого та диверсифікованого зростання
Сила та загрози	315	Обмежене зростання	Зміцнення позицій на вже завойованому ринку. Диверсифікація перш за все направлена розширення асортименту продукції та завойовування нових ринків. Інтеграція з конкурентами для послаблення загроз з їхнього боку
Слабкість та можливості	400	Стабілізація	Скорочення витрат обігу, інноваційна активність, відкриття нових сфер діяльності
Слабкість та загрози	300	Вживання	Стратегія скорочення: збирання врожаю, відсікання зайвого, скорочення витрат, концентрація на вузькому сегменті ринку

ТОВ «Дніпро АБ» необхідно використовувати власні сили, для усунення загроз. Проте, це буде можливим, якщо підприємство буде займає стійкі позиції на ринку постійно. Для розвитку діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, підприємство повинне

сконцентрувати свої зусилля на розширенні асортименту продукції. Також представити продукцію з різним видом доробки, розраховану для декількох груп споживачів, залежно від їхнього бажання платити додаткову суму за очищену, відсортовану або упаковану продукцію.

Спираючись на сильні сторони підприємства, можна знижувати загрози, застосовуючи гнучку цінову політику для боротьби з небажаними конкурентами. Основною зі слабких сторін для реалізації можливостей можуть бути труднощі при розширенні збутової мережі, за рахунок недостатньо розвинутого маркетингу, та відсутність торговельної марки ТОВ «Дніпро АБ». Основними загрозами та слабкими сторонами ТОВ «Дніпро АБ» може бути відсутність системи гарантованого збуту нестандартної продукції, яка з'явиться внаслідок несприятливих погодних умов.

SWOT-аналіз дозволив вивчити існуючі на ринку можливості й оцінити здатність підприємства їх реалізувати. Також при цьому вивчилися загрози, здатні погіршити позиції підприємства на ринку. Сильні і слабкі сторони були розглянуті з позиції покупців, що підвело реальну основу під рішення про розподіл ресурсів і допомогло підприємству отримати максимум користі з наявних у ньому можливостей.

Проведений SWOT-аналіз для ТОВ «Дніпро АБ» дозволяє не тільки оцінити загрози і можливості, слабкі та сильні сторони, але і прийняти своєчасні заходи щодо усунення зазначених недоліків і вдосконалення його виробничо-збутової та комерційної діяльності. Так, для попередження можливих загроз і пом'якшення наслідків від них ТОВ «Дніпро АБ» необхідно вести роботу в напрямку вивчення ринку і поведінки конкурентів, здійснювати оцінку ризиків та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Використовуючи результати дослідження сильних і слабких сторін, ми запропонували стратегії, які дозволять скористатися можливостями і пом'якшити, або уникнути, наслідків від загроз зовнішнього середовища.

3.2. Бенчмаркінг як інструмент підвищення стратегічного рівня конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні важливою умовою ефективного господарювання є постійний пошук шляхів стратегічного розвитку підприємств, спрямованих на підвищення їх прибутковості та конкурентоспроможності.

Одним із найбільш сучасних та перспективних інструментів удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства є бенчмаркінг, який сьогодні успішно використовують в зарубіжних країнах. Для вітчизняних підприємств використання цього методу ще є досить новим напрямком щодо підвищення своєї конкурентоспроможності.

«Бенчмаркінг – це процес удосконалення діяльності підприємства на основі використання досвіду передових підприємств з метою забезпечення стратегічного розвитку, тобто отримані результати бенчмаркінгу можуть бути покладені в основу програми стратегічного розвитку підприємства» [75].

На рис. 3.1 наведена схема стратегічного розвитку підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу, яка передбачає перетворення діяльності всередині підприємства відповідно до вимог ринку. Це дає змогу не тільки вивчити та оцінити те, наскільки підприємство адаптовано до вимог ринку, а й як можна покращити його діяльність, впроваджуючи у роботу свого підприємства все краще, що було використане в інших підприємствах [73].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства як головна мета бенчмаркінгу передбачає забезпечення певної переваги як по окремому напрямку його діяльності, так і по підприємству в цілому. Для досліджуваного підприємства при цьому представляють інтерес як внутрішні, так і зовнішні джерела досягнення даної переваги.

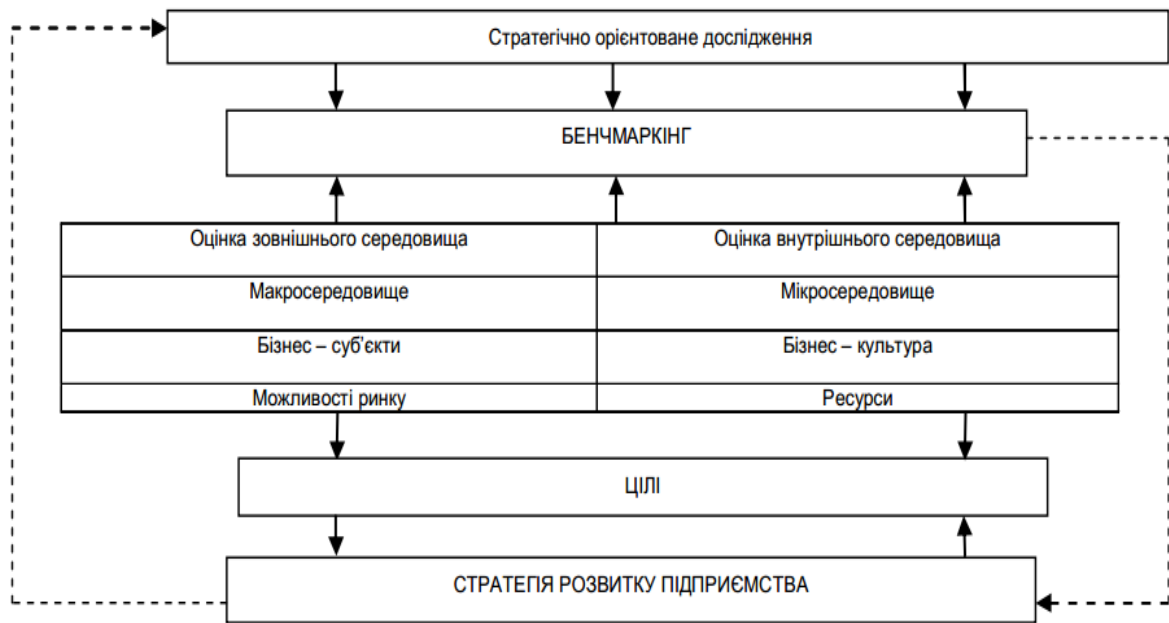


Рис 3.1. Зв'язок стратегічного розвитку підприємства з бенчмаркінгом [73]

Внутрішні джерела пов'язані з власними можливостями підприємства – матеріальними ресурсами та інтелектуальним капіталом. В якості зовнішніх джерел підвищення конкурентоспроможності можуть слугувати кращі бізнес-процеси іншого суб'єкта ринку. Бізнес-процес при цьому може бути пов'язаний як з окремими операціями з виробництва та постачання товарів (послуг), так і з комплексною системою цих операцій.

Якість стає ключовим елементом конкурентоспроможності в аграрному секторі. Таким чином, всі елементи аграрної продукції повинні запропонувати максимально можливий рівень якості на аграрному ринку.

Існує ряд причин чому потрібно застосовувати бенчмаркінг в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: «політика уряду намагається створити більш конкурентне середовище; існують чіткі ринкові переваги на світовому ринку; новий режим гарантії якості стає важливим чинником швидкого розвитку і впровадження нових підходів до визначення контрольних показників; порівняльний аналіз являє собою потужний метод для дослідження та вивчення ефективної практики» [79].

Використання методу бенчмаркінгу для формування і підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання повинно мати наступну послідовність (рис. 3.2).

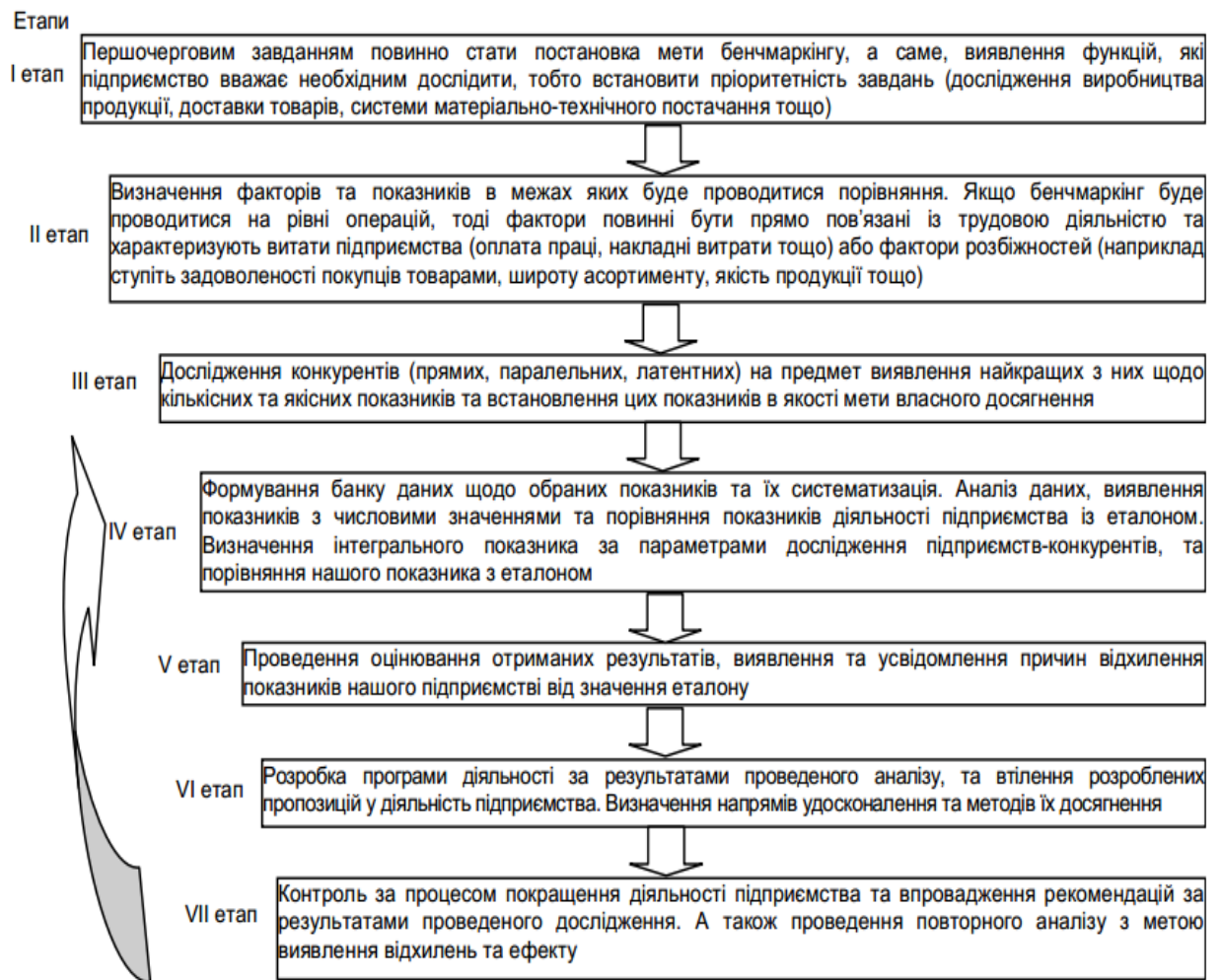


Рис. 3.2. Процес бенчмаркінгу для аграрного підприємства [64]

Виділяють три основних види аналізу при проведенні бенчмаркінгу:

«а) внутрішній аналіз – порівняння відбувається в межах підприємства, наприклад, між відділами, підрозділами або товарними групами;

б) зовнішній аналіз – порівняння відбувається в межах споріднених видів діяльності в різних галузях, наприклад, між конкурентами» [75];

в) функціональний аналіз – проводиться співставлення в межах подібних функцій або процесів в різних галузях; сутність полягає в тому, щоб виявити найкращі показники там, де це тільки можливо.

Контроль за процесом покращення діяльності повинен проходити у двох напрямках: по-перше, необхідно слідкувати за розвитком встановлених оціночних показників діяльності підприємства, адже встановлені показники, які ще не так давно були найкращими, через деякий час можуть стати середніми в галузі; і, по-друге, в процесі контролю повинні бути досліджені проміжні цілі та досягнення результатів за ресурсами та терміном виконання. Після закінчення процесу здійснення бенчмаркінгу, підприємство може провести аналіз ще й за іншими параметрами чи складовими, то за логічним ланцюгом ми вважаємо доцільним повернення до четвертого етапу аналізу.

Для ТОВ «Дніпро АБ» характерним є застосування внутрішнього бенчмаркінгу. Основний принцип такий: в першу чергу використовуються свої резерви, а потім вже при необхідності звертаються за допомогою ззовні. Тому на підприємстві регулярно проводяться опитування фахівців різних рівнів і підрозділів, успішна практика того чи іншого функціонального підрозділу поширюється на інші.

Підприємством добре налагоджений зворотній зв'язок з провідними вітчизняними підприємствами. Так, наприклад, перед висаджуванням певних культур проводився аналіз розвитку сегмента даної культури на ринках області.

На підприємствах інших галузей можна запозичити управлінський досвід загального характеру, наприклад принципи управління персоналом. Так, ТОВ «Дніпро АБ» планує регулярно застосовувати бенчмаркінг при нарахуванні заробітної плати, компенсаційних системах, нематеріального стимулювання і програм утримання персоналу.

При цьому підприємство тісно співпрацює з різними фахівцями: вивчається як позитивний, так і негативний досвід один одного, визначаються сильні і слабкі сторони (наприклад, проводиться порівняльний аналіз фіксованих витрат тощо).

До основних джерел бенчмаркінгової інформації, яку використовує ТОВ «Дніпро АБ» відноситься: публічна інформація в засобах масової

інформації; спеціальна довідково-інформаційна література; статистичні збірники і довідники; матеріали сільськогосподарських виставок та ярмарків; – матеріали семінарів та конференцій; партнери (постачальники, посередники і покупці); підприємства - конкуренти;

Розглянемо алгоритм процесу бенчмаркінгу в ТОВ «Дніпро АБ» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Алгоритм процесу бенчмаркінгу в ТОВ «Дніпро АБ»

№	Етапи процесу	Характеристика процесів бенчмаркінгу
1.	Визначення об'єкта бенчмаркінгу	Визначаються потреби підприємства в змінах, в поліпшенні: проводиться оцінка ефективності діяльності; вивчаються основні операції, що впливають на результат діяльності, а також способи вимірювання характеристик; встановлюється, яким повинен бути бенчмаркінг.
2.	Вибір партнера по бенчмаркінгу	Визначається, яким буде бенчмаркінг (зовнішнім або внутрішнім) проводиться пошук підприємства, які є еталонними, встановлюються контакти з ними формулюються критерії, за якими відбувається оцінка і аналіз.
3.	Пошук інформації	Збирається інформація про власне підприємство та його партнерів. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація всебічно перевіряється.
4.	Аналіз	Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, що визначають результат.
5.	Впровадження	Розробляється план впровадження інновацій, процедури контролю, проводиться оцінка та аналіз процесів впровадження. Необхідно домогтися того, щоб обмінні процеси досягли найвищої ефективності.
6.	Контроль за процесом й повторення аналізу	Контроль за процесом при впровадженні результатів аналізу відбувається в двох напрямках: по-перше, спостереження за розвитком встановлених оціночних показників результатів роботи підприємства і, по-друге, перевірка досягнення проміжної мети і дотримання планових завдань по ресурсах і термінах їх виконання.

Використання бенчмаркінгу в діяльності підприємства доповнюється необхідністю використання зовнішніх факторів, які впливають на поведінку підприємства на ринку і на його взаємодію з покупцями, партнерами і конкурентами.

До стратегічно орієнтованого бенчмаркінгового дослідження включають також дослідження ринку просування і продажу сільськогосподарської продукції, оцінку внутрішнього середовища підприємства, а також маркетингового інструментарію, його розробку та ефективність використання, оцінку зовнішнього середовища, дослідження на основі бенчмаркінгу та проведення маркетингової розвідки.

Головна мета бенчмаркінгових досліджень для ТОВ «Дніпро АБ» полягає в формуванні його конкурентних переваг, що є одним із найважливіших пріоритетів у забезпеченні його динамічного розвитку, ефективності виробничо-збутової діяльності. Саме тому, системний аналіз інформації щодо власного рівня конкурентоспроможності повинен здійснюватися постійно і безперервно.

Результат бенчмаркінгового досліджень для ТОВ «Дніпро АБ» – це генерування маркетингової інформації для прийняття рішень в сфері взаємодії суб'єктів маркетингової системи, таких рішень, які б забезпечували необхідну для ринку кількість і якість операцій на аграрному ринку, дотримання вимог споживачів та вивчення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства.

При розробці маркетингових стратегій важливий погляд з боку, оскільки він встановлює стратегічний напрямок розвитку та сприяє розподілу обмежених ресурсів.

Проведемо бенчмаркінгові дослідження для ТОВ «Дніпро АБ» та його основного конкурента ТОВ «Агро-Філд».

Одним із напрямів діяльності ТОВ «Дніпро АБ» є виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції. Воно виробляє і реалізує такі види продукції: зернові культури (пшениця озима, ячмінь, сорго, кукурудза) соняшник, ріпак, овочі. До основних видів послуг ТОВ «Дніпро АБ» відносяться: оптовий продаж та доставка продукції за необхідності; надання інформаційно-консультаційних послуг щодо стану і тенденцій розвитку

ринку; оренда і управління власною або орендованою нерухомістю; інші види робіт і послуг.

Для порівняння обране інше підприємство – товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Агро-Філд» Синельниківського району Дніпропетровської області.

ТОВ «Агро-Філд» – це підприємство досить давно функціонує на аграрному ринку. Працюючи протягом довгих років, воно зарекомендувало себе надійним і вигідним партнером. Профіль роботи ТОВ «Агро-Філд» – також виробництво сільськогосподарської продукції та надання різних послуг.

Спеціалізація ТОВ «Агро-Філд» – вирощування сільськогосподарських культур, таких як: зернові (озима пшениця, ячмінь, кукурудза); соняшник, ріпак, овочі. Продукція якісна і відповідає вимогам сучасних технологічних процесів. Власне виробництво розташоване у Дніпропетровській області, та забезпечує можливість формування конкурентоспроможної ціни. Зі ТОВ «Агро-Філд» співпрацюють провідні сільськогосподарські підприємства.

Завдяки високому рівню клієнтоорієнтованості, професійному менеджменту та високій якості продукції, підприємство впевнено займає лідируючі позиції на аграрному ринку.

Отже, проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Дніпро АБ» та його конкурента ТОВ «Агро-Філд», таблиця 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Дніпро АБ» та його конкурента за основними маркетинговими показниками

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Дніпро АБ»	ТОВ «Агро-Філд»
Товар	7,6	8,2
1. асортимент продукції	5	8
2. технологія виробництва	7	7
3. якість продукції	8	8
4. відповідність державним нормативам та стандартам	8,0	8,0
5. юридичний захист	10	10
Ціна	5,0	6,7
6. ціна продажу	5	6
7. умови отримання кредиту	3	5
8. договори на довгострокові поставки	7	9
Збут продукції	5,0	5,5
9. робота оптових посередників	4	4
10. участь у виставках та ярмарках	8	8
11. реалізація продукції через товарні біржі	2	2
12. ступінь охоплення ринку	5	7
13. організація складських приміщень	4	5
14. організація транспортування	7	7
Просування товару на ринок	4,3	5,7
15. зв'язки з громадськістю	2	2
16. стимулювання збуту	6	8
17. якість роботи посередників	5	7
Загальна кількість балів	21,9	26,1

Отже, проведений аналіз показує нам, що деякі показники ТОВ «Дніпро АБ» та ТОВ «Агро-Філд» є однаковими, такі як технологія виробництва, якість продукції, відповідність державним стандартам, участь у виставках та ярмарках, організація транспортування тощо. Але більшість

показників свідчать про те, що ТОВ «Дніпро АБ» поступається ТОВ «Агро-Філд». Наприклад такий показник як збут продукції, ступінь охоплення ринку, стимулювання збуту та інші у ТОВ «Дніпро АБ» помітно нижчі, ніж у ТОВ «Агро-Філд». Це говорить про те, що підприємству необхідно змінювати стратегію, яка зможе підвищити його конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Отже, для ТОВ «Дніпро АБ» рекомендується налагодити збутову діяльність підприємства та покращити якість роботи постачальників. Також розглянути ситуацію на ринку, знаходження нових споживачів є дуже необхідним для даного підприємства, оскільки існує загроза втрати частки ринку. ТОВ «Дніпро АБ» також повинне провести ряд заходів щодо стимулювання збуту та просування продукції до споживача. Пропонується надання зразків вирощуваної продукції потенційним споживачам, дотримання регулярності збуту сезонного товару, запровадження рекламної кампанії, розробка товарної марки, наприклад для реалізації овочів через власну збутову мережу.

### 3.3. Формування оптимальної виробничо-галузевої структури і спеціалізації підприємства для підвищення його конкурентоспроможності

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, одним із напрямів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства є формування оптимальної виробничо-галузевої структури і спеціалізації. Такий підхід до вирішення проблеми сприятиме одержанню максимальної кількості продукції з одиниці обмежених ресурсів, що позитивно позначиться на фінансово-економічних показниках діяльності підприємства та рівні його конкурентоспроможності.

Основним завданням при цьому є визначення раціонального поєднання всіх галузей і підгалузей підприємства на основі використання економіко-математичних методів і ЕОМ для забезпечення зростання показників його

ефективності. Підвищення ефективності виробництва досягають через дотримання принципу пропорційного розвитку виробничих галузей, що дасть змогу провести певну балансову ув'язку всередині самого підприємства між його ресурсами та запланованими обсягами виробництва продукції, між галузями та окремими сільськогосподарськими культурами.

Співвідношення галузей в ТОВ «Дніпро» та його спеціалізація визначаються передусім економічними умовами:

- вони повинні відповідати потребам суспільства у сільськогосподарській продукції, що знаходить своє відображення у планових завданнях,

- вони повинні сприяти ефективному використанню земельних, трудових і матеріальних ресурсів підприємства.

Усе це робить проблему правильної спеціалізації та раціонального поєднання галузей аграрних підприємств складним, багатоваріантним завданням. Вирішення даної проблеми за допомогою економіко-математичних методів і ЕОМ забезпечує отримання оптимальних результатів.

Для визначення спеціалізації господарства використано модель оптимізації виробничо-галузевої структури ТОВ «Дніпро АБ», завдання якої полягає у визначенні виробничої структури, тобто у визначенні площ сільськогосподарських культур. Така модель дає змогу відобразити умови, взаємозв'язки між витратами ресурсів і результатами виробництва, збалансувати виробництво так, щоб забезпечити раціональне використання наявних ресурсів підприємства.

Постановку задачі з оптимізації виробництва продукції і одержання при цьому максимальної вигоди - прибутку, проведено для ТОВ «Дніпро АБ». Прибутковість діяльності ТОВ «Дніпро АБ» вдається забезпечувати за рахунок багатогалузевого підходу до розвитку виробництва.

Згідно матриці БКГ товарного портфелю ТОВ «Дніпро АБ» до категорії «Важкі діти» потрапила продукція Б і В (ячмінь ярий та сорго).

Вони займають низьку частку ринку, але високі темпи зростання. Тому ці культури будуть включені до пропонованої виробничої структури. Для продукції А, Г, Д та Е (озима пшениця, кукурудза на зерно, соняшник та ріпак озимий), що увійшли до категорії «Дійні корови», можна рекомендувати стратегію збереження ринкових переваг та стратегію використання вільних коштів для підтримки інших продуктів, виробництвом яких займається досліджуване підприємство. Тому, заплановані обсяги реалізації даних культур будуть знаходитися на рівні фактичних. Для продукції Є (овочі закритого ґрунту), яка підходить під категорію «Собаки» рекомендується стратегія «збору урожаю» або згортання ділової активності, тобто даний вид продукції до моделі не включаємо.

У розробленій економіко-математичній моделі задачі ставили завдання оптимізувати водночас і структуру площ під товарними культурами, і витрати ресурсів, і дотримання сівозмін. За критерій оптимальності прийнято показник максимізації прибутку. В розгорнутому вигляді матриця економіко-математичної задачі представлена в додатку Б.

Перелік умов задачі в числовій моделі логічно витікає з її математичної моделі, постановки завдання та інформації про специфіку досліджуваного підприємства.

Цільова функція (функція мети) буде мати вигляд:

$$Z = c_1 \times x_1 + c_2 \times x_2 + c_3 \times x_3 + c_4 \times x_4 + c_5 \times x_5 \rightarrow \max, \quad \text{де:}$$

$c_1 \dots c_n$  - прогнозований прибуток з 1 га для досліджуваної культури, грн.;

$x_1 \dots x_n$  – площа посіву відповідної культури, га.

Тепер охарактеризуємо коефіцієнти цільової функції при змінних величинах, що відповідають можливій кількості посівних площ ТОВ «Дніпро АБ». Вони представляють собою можливу виручку від реалізації продукції рослинництва за мінусом витрат на виробництво. Залишається охарактеризувати коефіцієнти цільової функції при змінних величинах, що

відповідають можливій кількості посівних площ ТОВ «Дніпро АБ». Вони представляють собою можливий прибуток від галузі рослинництва.

$$Z = 1,759 \times x_1 + 1,996 \times x_2 + 1,897 \times x_3 + 3,371 \times x_4 + 2,275 \times x_5 + 2,798 \times x_6 + 3,418 \times x_7 + 0,256 \times x_8 \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

Економіко-математична модель має такі обмеження:

1) по загальній площі сільськогосподарських культур:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 \leq 7062 \quad (3.2)$$

2) по вартості валової продукції

$$6,286X_1 + 7,198X_2 + 5,026X_3 + 9,428X_4 + 6,348X_5 + 5,033X_6 + 9,286X_7 + 2,294X_7 \leq 50000$$

3) по обсягу виробництва озимої пшениці:

$$29,3X_1 \geq 40000$$

4) по обсягу виробництва кукурудзи:

$$30,3X_2 \geq 25000$$

5) по обсягу виробництва ячменю:

$$19,40X_3 \geq 25000$$

6) по обсягу виробництва насіння соняшнику:

$$26,5X_4 \geq 20000$$

7) по обсягу виробництва гороху:

$$19,1X_5 \geq 20000$$

8) по обсягу виробництва сорго:

$$24,49X_6 \geq 10000$$

9) по обсягу виробництва ріпаку:  $12,4X_7 \geq 10000$

10) по дотриманню сівозмін

$$X_4 \leq 900; \quad X_7 \leq 900$$

В результаті оптимізації посівних площ ми отримали зростання виручки та прибутку. В таблиці 3.8 представлені основні показники ефективності галузі за умови проведення оптимізації.

Таблиця 3.8

Економічна оцінка ефективності діяльності в результаті оптимізації  
виробничої структури ТОВ «Дніпро АБ»

Показник	2019	Проект (2021)	Проект (2021 р.) до 2019 р.	
			+,-	%
Валова продукція в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	47020,2	49768,6	2748	105,8
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	62036,4	65602,4	3566	105,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	48362,0	48846,5	484	101,0
Прибуток, тис. грн.	13674,4	16756,0	3082	122,5
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.:				
- валової продукції	247,5	261,9	14,5	105,8
- валового доходу	326,5	345,3	18,8	105,7
- прибутку	71,97	88,2	16,2	122,5
Рівень рентабельності, %	28,3	34,3	6,0 в.п.	

Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства передбачає збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва зі збільшенням отриманого прибутку. Тому пропонується системний підхід щодо планування обсягів площ сільськогосподарських культур, щодо вибору культур, які будуть вирощуватися на підприємстві.

У результаті впровадження запропонованих заходів буде досягнуте оптимальне співвідношення посівних площ, що дозволить збільшити обсяги виробництва. Отже, за рахунок оптимізації посівних площ товарних культур в галузі рослинництва приріст прибутку складе 22,5 % або 3082 тис. грн., що дозволить збільшити рівень рентабельності діяльності на 6,0 в.п.

На основі розробленої економіко-математичної моделі, ТОВ «Дніпро АБ» самостійно зможе визначати очікувані прибутки від реалізації продукції, напрями розвитку своєї діяльності та інноваційно-інвестиційну діяльність, яку необхідно застосувати у виробництво для реалізації поставлених завдань з формування маркетингових конкурентних стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Розрахунки, проведені за моделлю оптимізації виробничо-галузевої структури, сприятимуть раціональному поєднанню всіх галузей та підгалузей підприємства і тим самим забезпечать ріст показників ефективності. Економія на витратах виробництва створює додаткові можливості для ТОВ «Дніпро АБ» в напрямі підвищення конкурентоспроможності, а відтак зростання фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

#### Висновки до третього розділу

1. В результаті проведених досліджень встановлено, що ТОВ «Дніпро АБ» повинне сконцентрувати свої зусилля на розширенні асортименту продукції. Також, воно може пропонувати продукцію з різним видом доробки, розраховану для декількох груп споживачів, залежно від їх бажання сплачувати додаткову суму за очищену, відсортовану або упаковану продукцію. Спираючись на сильні сторони підприємства, можна знижувати загрози, застосовуючи гнучку цінову політику для боротьби з небажаними конкурентами. Виявлено, що основними загрозами та слабкими сторонами ТОВ «Дніпро АБ» може бути відсутність системи гарантованого збуту продукції низької якості, яка з'явиться внаслідок несприятливих погодних умов.

2. Встановлено, що для підвищення своєї конкурентоспроможності підприємству необхідно здійснювати безперервний бенчмаркінговий процес, що дозволить виявити слабкі та сильні сторони його діяльності у порівнянні з конкурентами. Визначено, що бенчмаркінг є надзвичайно корисним

інструментом при управлінні стратегічним розвитком досліджуваного підприємства, оскільки він дозволяє переглянути внутрішню ефективність діяльності та виявити перспективні шляхи у в підвищенні рівня його конкурентоспроможності. Використання бенчмаркінгу в ТОВ «Дніпро АБ» допоможе підвищити якість продукції, зменшити витрати, що надасть підприємству певних конкурентних переваг.

3. Розроблено заходи щодо вдосконалення формування оптимальної виробничо-галузевої структури і спеціалізації підприємства за допомогою економіко-математичного моделювання з урахуванням результатів маркетингового аналізу, зокрема матриці БКГ товарного портфелю ТОВ «Дніпро АБ», ресурсного забезпечення підприємства та дотримання вимог агротехнології вирощування сільськогосподарських культур. В результаті впровадження пропонованої виробничої структури ТОВ «Дніпро АБ» отримає приріст прибутку - 22,5 % в порівнянні з звітним роком, що забезпечить підвищення рентабельності його діяльності на 6,0 в.п.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що надзвичайно важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає його маркетингова конкурентна стратегія, яка формує його ринкові стратегічні орієнтири. Для того, щоб визначити маркетингову стратегію розвитку підприємства і втілити її в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення про конкурентне середовище, тенденції його розвитку та місце, яке займає підприємство в цьому середовищі. При цьому зовнішнє оточення, разом з внутрішнім середовищем, вивчається в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинне враховувати при визначенні своїх цілей і задач, при їх досягненні, а також для більш ефективного використання свого потенціалу.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпро АБ» юридично зареєстроване в м. Дніпро, а виробничі потужності і земельні угіддя в Синельниківському районі Дніпропетровської області. Підприємство має 3220,0 га земельної площі, з яких 3180,0 га становить площа сільськогосподарських угідь. Основним напрямом діяльності підприємства є вирощування зернових культур та соняшника, а також надання робіт та послуг.

3. Досліджено, що ТОВ «Дніпро АБ» має середній рівень спеціалізації. Найбільша питома вага в структурі товарної продукції в 2019 році припадає на такі види продукції, як: соняшник –35,1%, зернові і зернобобові – 31,6 %, роботи та послуги – 17,9%. Отже, напрям спеціалізації – зерновий з розширеним виробництвом соняшника.

4. Визначено, що в ТОВ «Дніпро АБ» обсяги валової продукції в постійних цінах 2010 року за останні три роки підвищилися на 5,6%, що відбулося за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва, зокрема соняшника. Середньорічна вартість основних та оборотних засобів підвищилась на 27,5%, та 18,9% відповідно. Валовий дохід

підприємства за досліджуваний період збільшився на 47,6%, прибуток зріс більше ніж в 2,0 рази, але за рахунок того, що собівартість підвищилась на 35,6 %, рівень рентабельності збільшився всього на 10,4 в. п. Необхідно також відмітити, що у 2019 році обсяги валової продукції ТОВ «Дніпро АБ» були найвищими порівняно з минулими роками.

5. Нами була проведена характеристика основних економічних показників діяльності підприємства, та порівняння їх із показниками підприємств-конкурентів. ТОВ «Дніпро АБ» посідає друге місце серед конкурентів, так як ТОВ «Агро-Філд» має кращі показники ефективності роботи підприємства. Наприклад, такий показник, як виручка від реалізації в ТОВ «Агро-Філд» більший від ТОВ «Дніпро АБ» на 11600 тис. грн. Але в свою чергу ПП «АгроЛанка» поступається в порівнянні з ТОВ «Дніпро АБ», оскільки і за розмірами, і за показниками ефективності роботи є значно гіршим.

6. В результаті побудови матриці БКГ ми визначили, що у ТОВ «Дніпро АБ» жодна продукція не потрапила у сектор «Зірки». Це свідчить про те, що на підприємстві, відсутня продукція, яка б мала високі темпи росту та посіла відносно високу частку ринку. Підприємству необхідно здійснювати виробництво більш конкурентоспроможної продукції, яка б змогла йому забезпечити максимальний прибуток в довгостроковій перспективі.

7. В результаті проведення SWOT-аналізу, визначення сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз, було визначено, що однією з сильних сторін діяльності ТОВ «Дніпро АБ» є висока якість продукції та надійні постачальники. Якість продукції досягається за рахунок закупівлі високоврожайних сортів та гібридів насіння, та застосування високого рівня агротехніки при виробництві продукції. Однією з слабких сторін є недостатній рівень маркетингу на підприємстві, яку необхідно вдосконалювати, тобто підвищувати ефективність роботи даного відділу.

8. На підприємстві існують певні загрози та ризики, які стають проблемами при ефективній роботі підприємства. Для їх попередження, або усунення, необхідно постійно досліджувати ринок, політику конкурентів, зміни в фінансовій та кадровій системі тощо. Також потрібно завчасно розробляти ефективну стратегію діяльності підприємства.

9. Для удосконалення розробки маркетингових конкурентних стратегій в ТОВ «Дніпро АБ» ми внесли наступні пропозиції:

10. Підприємство повинне сконцентрувати свої зусилля на розширенні асортименту продукції. Також представити продукцію з різним видом доробки, розраховану для декількох груп споживачів, залежно від їхнього бажання платити додаткову суму за очищену, відсортовану або упаковану продукцію. Спираючись на сильні сторони підприємства, можна знижувати загрози, застосовуючи гнучку цінову політику для боротьби з небажаними конкурентами. Основними загрозами та слабкими сторонами ТОВ «Дніпро АБ» може бути відсутність системи гарантованого збуту нестандартної продукції, яка з'явиться внаслідок несприятливих погодних умов.

11. З метою підвищення конкурентоспроможності та прибутковості ТОВ «Дніпро АБ», на підприємстві необхідно здійснювати безперервний бенчмаркінговий процес, що дозволить виявити вразливі та раціональні сторони його діяльності у порівнянні з конкурентами. Таким чином, бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом при управлінні стратегічним розвитком досліджуваного підприємства, оскільки він дозволяє переглянути внутрішню ефективність діяльності та виявити перспективні шляхи його подальшого розвитку. Використання бенчмаркінгу в ТОВ «Дніпро АБ» допоможе підвищити якість продукції, зменшити витрати, що надасть підприємству певних конкурентних переваг та дозволить підвищити рівень його конкурентоспроможності на ринку.

12. Розроблено заходи щодо вдосконалення формування оптимальної виробничо-галузевої структури і спеціалізації підприємства за допомогою

економіко-математичного моделювання з урахуванням результатів маркетингового аналізу, зокрема матриці БКГ товарного портфелю ТОВ «Дніпро АБ», ресурсного забезпечення підприємства та дотримання вимог агротехнології вирощування сільськогосподарських культур. В результаті впровадження пропонованої виробничої структури ТОВ «Дніпро АБ» отримає приріст прибутку - 22,5 % в порівнянні з звітним роком, що забезпечить підвищення рентабельності його діяльності на 6,0 в.п.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
2. Азоев Г.Л., Конкурентные преимущества фирмы. / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Новости, 2007. – 256 с.
3. Ансофф И., Макдоннелл Э. Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. –СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. Артимонова І.В. Засади формування маркетингових стратегій агропідприємств / І.В. Артимонова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vkhdtusg/2010\\_97/01.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vkhdtusg/2010_97/01.pdf) \Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Навч посібник. – М.: Вільямс, 2003.
5. Базилевич В. Формування конкурентного середовища у транзитивній економіці: проблеми, тенденції, протиріччя / В. Базилевич. // Конкуренція. Вісник АМК. – 2011. – № 2. – С. 24-28.
6. Бондаренко А.С. Основні аспекти функціонування SOCIAL MEDIA MARKETING. / А.С. Бондаренко // Матеріали науково-практичної конференції молодих вчених і студентів: в. 2 т. – Т. 2. Дніпро: Друкарня «Стандарт» (Дніпро, 12.03.20 – 15.02.20 р.), 2020. – 105 с. (с. 36-37).
7. Бондаренко А.С. Маркетингова стратегія - запорука успішного розвитку підприємства / А.С. Бондаренко // Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, присвяченої 100-річчю ДДАЕУ «Маркетинг, як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (Дніпро, 26-27 жовтня 2020 р.). – Дніпро: ПП «Інтеграл», 2020. – С. 55 – 58.
8. Білоткач І.А. Формування маркетингових стратегій аграрних підприємств / І.А. Білоткач. М.О. Багорка // [Електронний ресурс]. –

- Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-marketingovih-strategiy-agrarnih-pidpriemstv>.
9. Борисюк І.О. Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Борисюк, А.В. Єршоменко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-prensa.com/article-272.html>
  10. Брик Г. Оптимізація галузевої структури виробництва сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Г. Брик, Н. Ціцька // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. – 2017. – № 20(1). – С. 296-302. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vlnau\\_econ\\_2017\\_20\(1\)\\_\\_51.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vlnau_econ_2017_20(1)__51.pdf)
  11. Бурденюк Т. SPACE-АНАЛІЗ як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Бурденюк. Економічний аналіз, 2011. Випуск 9. Частина 3. – С. 44-48.
  12. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: Экономика, 1995
  13. Войчак, А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. / А.В.Войчак. – К.: КНЕУ, 2007. – 268 с.
  14. Голубков Е.П. Маркетингові дослідження. Теорія і методологія. / Е.П. Голубков. – К.: АСК, 2000. — 221 с.
  15. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2006.
  16. Григоренко А. І. Поточна кон'юнктура і прогноз ринку плодів в Україні/ А.І. Григоренко // Економіка АПК. - 2006. – №5. – С. 104-109.
  17. Дэй Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Дэй. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 640 с.
  18. Дикий О. В. Вплив глобалізації бізнесу на формування конкурентного середовища підприємства / О.В. Дикий // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 78. – С. 23-28.

19. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг / Пер. с нем. – М.: Высшая школа, Инфра-М, 2005. – 226 с.
20. 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.
21. Душко М. В. Формування оптимальної виробничої структури підприємства за органічного виробництва сільськогосподарської продукції в Лісостепу [Електронний ресурс] / М.В. Душко, І.М. Лупеха, Г.В. Коваленко // Збірник наукових праць Національного наукового центру "Інститут землеробства НААН" . - 2018. - Вип. 1-2. - С. 148-158. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpzeml\\_2018\\_1-2\\_23.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpzeml_2018_1-2_23.pdf)
22. Євчук Л. А. Окремі питання методики формування конкурентоспроможності продукції та підприємства : матеріали Міжн. наук.-теор. конф. [«Методичні основи сучасного дослідження в аграрній економіці»], (Житомир, 3–5 берез. 2005 р.) / М-во аграр. політики, Держ. агрокол. ун-т. – Житомир : Держ. агрокол. ун-т, 2005. – Ч. 3. – С. 89–92.
23. Жаворонкова Г.В. Роль економіки знань в корпоративному управлінні. / Г.В. Жаворонкова, Ю. М. Кибенко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2010. – №1. – С. 48 – 52.
24. Загорянська О.Л. Особливості формування системи управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства / О. Л. Загорянська, Н.М. Литвин // Науковий вісник КУЕІТУ: Нові технології. – 2009. – №1 (23). – С. 23 – 27.
25. Зав'ялов П.С. Маркетинг у схемах, малюнках і таблицях: Навчальний посібник. / П.С. Зав'ялов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
26. Злупко С.М., Радецький Й. І. Людський потенціал, зайнятість і соціальний захист населення в Україні: Навчальний посібник / С.М. Злупко, Й.І. Радецький, – К.: Знання, 2001. – 192 с.

- 27.Кваша С.М. Вплив світової фінансової кризи на розвиток аграрного сектору вітчизняної економіки // Економіка АПК. - 2009. - № 5. - С.3-9.
- 28.Клівець П. Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів [Текст] / П. Клівець, Д. Нечепуренко // Маркетинг в Україні, – 2010. – № 5. – С. 48-51.
- 29.Ковальська Ю.Г. Методичні аспекти сучасних підходів щодо формування конкурентних стратегій // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія економічна. – Вип. № 613. – Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2003. – С. 61-67.
30. 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.
- 31.Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство: Збірник / Рада конкурентоспроможності України; Центр стратегій конкурентоспроможності (МІМ- Київ) / Ю.В. Полунєєв (ред.), В.Г. Підвисоцький (упоряд.). – К.: ЛАТ&К, 2006. – 175 с.
- 32.Котлер Филип. Основы маркетинга. Краткий курс.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 656 с.
- 33.Концепция стратегического управления Arthur D. Little [Електроний ресурс] – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/strategy>.
- 34.Кревенс Д. Стратегический маркетинг. [Текст]: учеб./ Д. Кревенс; пер. с англ. – М.: Издат. дом «Вильямс»,2003. – 752 с.
- 35.Криворотько Я.С. Особливості формування маркетингової стратегії на підприємстві / Я.С. Криворотько // Агросвіт. – 2012. – № 2. – С. 52 – 56.
- 36.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.
- 37.Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник для студ. спец.

- «Міжнародна економіка» / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. Національний ун-т «Львівська політехніка». – Л.: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 188 с.
38. Кулешова Г.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції АПК / Г.М. Кулешова // Вісник ЖДТУ. – 2017. – № 1 (47). – С. 176-179.
39. Липсиц И. Конкурентная стратегия фирмы / И. Липсиц, А. Нещадин, А. Эйкельпаш // Вопросы экономики. – 1998. – № 9. – С. 87–10.
40. Луцій, О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств машинобудування [Текст] / О. Луцій, С. Весперіс // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 5. – С. 32-38.
41. Маркетинг для магістрів : навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2007. – 928 с.
42. Масляк Т.А. Формування маркетингової стратегії на підприємстві / Т.А. Масляк // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream>
43. Мазаракі А.А. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку: монографія / А.А. Мазаракі, І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко та ін.; за заг. наук. ред. А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2006. – 195 с.
44. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович *irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\_nbuv/cgiirbis\_64.exe?C21CO...*
45. Мартинова О.В. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств / О.В. Мартинова // Вісник ЖДТУ, 2011. – № 3 (57). – с. 327-329.
46. Мельник Л.Л. Формування стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємства / Мельник Л.Л., Колбасін В.В. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції [«Kluczowe aspekty

- naukowej dzialnoscI-2012»], (Чехія, м. Przemysl 7–15 stycznia 2012 r.). – 2012.– С. 71-73.
- 47.Моторин Р.М., Чекотовський Е.В. Статистика для економістів: навч. посіб. / Р.М. Моторин, Е.В. Чекотовський. – 2-ге вид., випр. і допов. – К.: Знання, 2011. – 429 с.
- 48.Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів./ В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 559 с.
- 49.Новак І.М. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції українських виробників на зовнішньому ринку / І.М. Новак // Агросвіт. – 2011. - № 3. – С. 2 -5.
- 50.Огліх В. В. Основи здійснення маркетингових досліджень та аналіз їх економічної ефективності при плануванні виробничої програми на підприємстві / В. В. Огліх, С. П. Криворучко // Вісник ДНУ. Економіка. – Вип. 2. – 2008. – №10/1. – С. 89–95.
- 51.Олійник В.В. Визначення конкурентоспроможності аграрних підприємств / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/Agroin/2010\\_4-6/OLIYNYK.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Agroin/2010_4-6/OLIYNYK.pdf)
- 52.Омельяненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посібник / Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабань, А.В. Вакуленко – К.: КНЕУ, 2006. – 272 с.
- 53.Павлова Н. Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности товара / Н. Н. Павлова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 82–89.
- 54.Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин – М.: ИКФ Омега-Л, 2002. – 656 с.
- 55.Пелевін А.К. Дослідження зовнішнього середовища підприємства/ А.К. Пелевін // Маркетинг и реклама. - 2003. - №4. - С12-25.

56. Піддубний І.О. Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / Харківський національний економічний ун-т. — Х. : ВД "Інжек", 2006. — 270с.
57. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С. Позняк // Актуальні проблеми економіки. - 2002. - №1. - С.50-55.
58. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник / В. А. Полторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 378 с.
59. Портер М. Конкуренція: Уч. пос. / М. Портер. – Москва: Вільямс, 2001. – 425 с.
60. Похильченко О.А. Конкурентоздатність: ознаки та чинники формування / О.А. Похильченко, Є.В. Крикавський // Вісник ХНАУ. – 2009. - № 5. – Т.3. – С. 267–269.
61. Пугачевська К.Е. Сучасні тенденції та стан конкурентного середовища в економіці України / К.Е. Пугачевська // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5. – 95-98.
62. Сабецька Т.І. Необхідність застосування маркетингових досліджень при формуванні виробничої програми промислового підприємств / Ефективна економіка. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1828>
63. Самодурова М.Ф. Алгоритм стратегического планирования на предприятиях / М.Ф. Самодурова, С.М. Манасян // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина, 2012. – №12. – С.461-464.
64. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентного середовища аграрних товаровиробників / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 103-112.
65. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств: Навч. посіб. / І.В. Смолін. – К.: Київський національний торговельно-економічний ун-т. — К., 2006. — 204с.

66. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. / И.А. Спиридонов – М.: ИНФРА-М, 1997. – 170 с.
67. Співак А. О. Проблеми оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства / А. О. Співак // Маркетинг: теорія і практика. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Вип.11. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2005. – С. 237–242.
68. Старостина А. А. Маркетинговые исследования / А. А. Старостина. – М.: Вильямс, 2001. – 320 с
69. Старостина А. О. Маркетинг: Навч. посіб. / А. О. Старостина, О. В. Зозульов. – 3-тє вид. перероб. – К.: Знання, 2006. – 327 с.
70. Стратегічний маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zn.kiev.ua>
71. Сучасні концепції менеджменту: навчальний посібник [Текст] / за ред. д.е.н., проф. Л.І. Федулової. – К.: ЦУЛ, 2007. – 536 с.
72. Стадник В.В. Менеджмент: Посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – С. 464.
73. Сухорська-Кравець У. Р. Маркетингові стратегії підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08. 06. 01 / НУ Львівська політехніка». – Львів, 2004. – 324 с.
74. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
75. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д. е. н, проф. Іванова Ю. Б., . е. н, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2006 - 384 с.
76. Ткачук Г.Ю. Бенчмаркінг як потенційний інструмент досягнення конкурентоспроможності малими підприємствами агробізнесу / Г.Ю. Ткачук // Вісник ЖДТУ, 2010. – № 2 (52). – с. 292-294.

- 77.Топіха І.Н. Ринок продукції тваринництва: проблеми залишаються / І.Н. Топіха // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Миколаїв, 2006. - Вип. 2. - С. 16-19.
- 78.Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 79.Третяк А. Стратегія аграрно-земельної політики України в умовах сучасної світової продовольчої кризи / А. Третяк // Землевпорядний вісник. – 2008. – №5. – С. 4–15
- 80.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.
- 81.Уткіна Ю.М. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства / Ю.М. Уткіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 182 – 186.
- 82.Футало Т.В. Чинники і умови формування конкурентного середовища підприємств роздрібної торгівлі. / Т.В. Футало // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. – С. 232 – 237.
- 83.Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2002. – 448 с.
- 84.Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 2001. – 640 с.
- 85.Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Раис Ахметович Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.
- 86.Череп А.В. Аналіз сучасного стану ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств // А.В. Череп, Р.В. Шамрін // Агросвіт. – 2017. – № 5. – С. 13 – 16
- 87.Черчилль, Г.А. Маркетинговые исследования: учебник. / Г.А.Черчилль. – СПб: Питер, 2000. – 302 с.

- 88.Черевко Д.Г. Конкуентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану / Д.Г. Черевко // Економіка АПК. 2009, -№ 6. - С. 114 – 121.
- 89.Чорний Г.М. До систематизації знань з аграрного менеджменту / Г.М. Чорний, М.П. Ястреб // Економіка АПК. – 2012. – №6. – С. 132–135
- 90.Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2017. – с. 62-69.
- 91.Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, її місце в стратегії маркетингу/ О.Л. Шевченко // Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – Вип. 4. – с. 208-216.
- 92.Щербань В. Маркетинг: навчальний посібник / Володимир Щербань; М-во освіти і науки України; Черкаська академія менеджменту. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 202 с.
- 93.Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, її місце в стратегії маркетингу/ О.Л. Шевченко // Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – Вип. 4. – с. 208-216.
- 94.Шкляєва Г.О. Маркетингові стратегії у контексті адаптації України до вимог глобального конкурентного середовища / Г.О. Шкляєва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/395>
- 95.Щурик М. В. Інвестування сільського господарства: інвестиційні пріоритети на напрямки [Текст] / М. В. Щурик, М. М. Щурик // Статистика України. – 2017. – № 4. – С. 51 – 55.
- 96.Яворська Т. І.Обслуговуючі кооперативи:доцільність створення суб'єктами малого бізнесу в сільському господарстві / Т.І. Яворська // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Ґжицького. – 2012. – Т. 14, № 1(2). – С. 406-411. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

[bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=nvlnu\\_2012\\_14\\_1%282%29\\_69](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=nvlnu_2012_14_1%282%29_69)

97. Янковська Л. А. Доцільність створення заготівельно-збутових кооперативів [Електронний ресурс] / Л. А. Янковська, Н.Ф. Павленчик // Економіка і управління, 2012. - № 3. – С. 36-43 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=econupr\\_2012\\_3\\_9](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=econupr_2012_3_9)
98. PIMS Англо-русский словарь. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://universal\\_en\\_ru.academic.ru/240992/PIMS](http://universal_en_ru.academic.ru/240992/PIMS).
99. Kenichi Ohmae The mind of the strategist: The art of Japanese business. N.Y.: McGraw-Hill Education, 1991.

# ДОДАТКИ

Класифікація маркетингових стратегій

