

Економіка та управління підприємствами

УДК 631.1.027: 303.43:631.11

**Ларіна Ярослава Степанівна**

*доктор економічних наук, професор,*

*завідувач кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Ларина Ярослава Степановна**

*доктор экономических наук, профессор,*

*заведующая кафедрой маркетинга и международной торговли*

*Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Larina Yaroslava**

*Doctor of Economics, Professor,*

*Head of the Department of Marketing and International Trade*

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*ORCID: 0000-0002-2712-7824*

**Завальнюк Катерина Сергіївна**

*кандидат економічних наук,*

*асистент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Завальнюк Екатерина Сергеевна**

*кандидат экономических наук,*

*ассистент кафедры маркетинга и международной торговли*

*Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Zavaliuk Kateryna**

*PhD in Economics,*

*Assistant of the Department of Marketing and International Trade*

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ  
ЗРОСТАННЯ ДЛЯ АГРОФОРМУВАНЬ  
ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ  
РОСТА ДЛЯ АГРОФОРМИРОВАНИЙ  
FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGIES  
FOR THE GROWTH OF AGROFORMATIONS**

*Анотація.* В статті акцентовано увагу на важливості розробки та впровадження маркетингових стратегій зростання в агроформуваннях. Здійснено ABC аналіз по досліджуваних аграрних формуваннях Хмельницької області за 2012–2016 рр.

Сформовано алгоритм та виділено основні стадії формування стратегії підприємства аграрного сектору. Поетапно проаналізовано послідовність оцінювання можливостей вибору агроформуваннями стратегій зростання згідно матриці Ансоффа. Обґрунтовано, що вибір будь-якого різновиду стратегії зростання передбачає використання чітких критеріїв оцінки стратегії.

Проведено експертне оцінювання щодо рівня стратегічного планування в досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області, за результатами якого, згідно матриці Ансоффа, визначено маркетингову стратегію зростання для кожного агроформування. За результатами проведеного дослідження доцільно розробити та реалізувати наступні маркетингові стратегії: глибокого проникнення на ринок – для ТОВ «Оболонь Агро», СГК «Летава», СТЗОВ ВФ «Гуменецьке», СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» та ВК «Іскра-2007»; розвитку товару – для ФГ «Подільська марка» та ТОВ «ім. Б. Хмельницького»; розвитку ринку – для ТОВ «Козацька долина 2006»; стратегію інтеграції – для СТЗОВ ВФ «Гуменецьке», ТОВ «ім. Б. Хмельницького» та СТОВ аграрної фірми

«Нефедівське»; стратегію елімінації (рослинництво) та диверсифікації – для ПП «Авангард-агролюкс».

У ході дослідження виявлено, що для конкретного агроформування слід розробляти власну унікальну стратегію, адже кожне агроформування характеризується різним рівнем економічного розвитку, фінансовими, трудовими, земельними ресурсами, спеціалізацією виробництва, має свій асортимент та унікальне, не схоже з конкурентами розташування.

У статті запропоновано перелік заходів та інструментів, необхідних для реалізації запропонованих маркетингових стратегій зростання для окремих агроформувань Хмельницької області.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, маркетингові стратегії зростання, аграрне формування, агроформування Хмельницької області.

**Анотація.** В статті акцентовано увагу на важливості розробки та впровадження маркетингових стратегій зростання в агроформуваннях. Здійснено ABC аналіз по досліджуваній аграрній формувальності Хмельницької області за 2012–2016 рр.

Сформульовано алгоритм та виділено основні стадії формування стратегій підприємства аграрного сектора. Поетапно проаналізовано послідовність оцінки можливостей вибору агроформуваннями стратегій зростання згідно матриці Ансоффа. Обґрунтовано, що вибір будь-якого виду стратегії зростання передбачає використання чітких критеріїв оцінки стратегії.

Проведено експертну оцінку по рівню стратегічного планування в досліджуваних агроформуваннях Хмельницької області, в результаті чого, згідно матриці Ансоффа, визначено маркетингові стратегії зростання для кожного агроформування. По

*итогах проведенного исследования, целесообразно разработать и реализовать следующие маркетинговые стратегии: глубокого проникновения на рынок – для ООО «Оболонь Агро», СХК «Летава», СО с ОО ПФ «Гуменецкое», СООО аграрная фирма «Нефедовское» и ВК «Искра-2007»; развития товара – для ФХ «Подольская марка» и ООО «им. Б. Хмельницкого»; развития рынка – для ООО «Казацкая долина 2006»; стратегию интеграции – для СО с ОО ПФ «Гуменецкое», ООО «им. Б. Хмельницкого» и СООО аграрной фирмы «Нефедовское»; стратегию элиминации (растениеводство) и диверсификации – для ООО «Авангард-Агролюкс».*

*В ходе исследования выявлено, что для каждого конкретного агроформирования, следует разрабатывать собственную уникальную стратегию, ведь каждое агроформирования характеризуется различным уровнем экономического развития, финансовыми, трудовыми, земельными ресурсами, специализацией производства, имеет свой ассортимент и уникальное расположения.*

*В статье предложен перечень мероприятий и инструментов, необходимых для реализации предложенных маркетинговых стратегий роста для отдельных агроформирований Хмельницкой области.*

**Ключевые слова:** *маркетинговая стратегия, маркетинговые стратегии роста, аграрное формирование, агроформирования Хмельницкой области.*

**Summary.** *The article focuses on the importance of development and implementation of marketing strategies for the growth of agroformations. The ABC analysis of the agrarian formations of Khmelnytskyi region during 2012-2016 was carried out.*

*The algorithm is formed and the main stages of formation of the strategy of agrarian sector enterprise are highlighted. The consistency in assessing the possibilities for agroformations to choose the growth strategies according to the Ansoff matrix is gradually analysed. It is substantiated that the choice of any kind of growth strategy involves the use of clear criteria for assessing the strategy.*

*Expert evaluation of strategic planning in the studied agroformations of Khmelnytskyi region was carried out, as a result of which, according to the Ansoff matrix, a marketing strategy for growth for each agroformation was determined. According to the results of the research it is advisable to develop and implement the following marketing strategies: deep penetration into the market – for Obolon Agro LLC, APC Letava, ALLC PF Humenetske, and JLLC agrarian company Nefedivske; product development – for FE Podilska marka and LLC named after B. Khmelnytskyi; market development – for LLC Kozatska dolyna 2006; integration strategy – for ALLC PF Humenetske, LLC named after B. Khmelnytskyi and JLLC agrarian company Nefedivske; strategy of elimination (plant growing) and diversification – for PE Avangard-agroliuks.*

*In the course of the study, it was found that for a specific agroformation it is necessary to develop its own unique strategy, since each agroformation is characterized by different level of economic development; financial, labour, and land resources; production specialization; has its own range of goods and unique, different from the competitors' location.*

*The article proposes a list of measures and tools necessary for the implementation of the proposed marketing strategies for growth of individual agroformations of Khmelnytskyi region.*

**Key words:** *marketing strategy, marketing strategies of growth, agrarian formation, agroformations of Khmelnytsky region.*

**Постановка проблеми.** Проблематика досліджуваної теми обумовлена тим, що незважаючи на трансформацію підходів, принципів та завдань планування в умовах ринку, незмінним залишається розуміння керівництва щодо необхідності розробки та реалізації маркетингової стратегії аграрного формування на всіх етапах його розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Комплексні методологічні та методичні аспекти формування й розвитку маркетингових стратегій досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед яких І. Ансофф [14], Г. Ассель [1], О. Виханський, С. Гаркавенко, Ф. Котлер, Н. Куденко, Ж.–Ж. Ламбен, Я. Ларіна [12], М. Мескон [2], М. Портер [13] та ін. Однак однією з найменш досліджених залишається проблема вибору й реалізації маркетингових стратегій зростання агроформувань України різних типів і масштабів діяльності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є розробка методичних засад щодо формування маркетингових стратегій зростання агроформувань.

**Виклад основного матеріалу.** Розроблення та впровадження маркетингової стратегії в аграрному формуванні має першочергове значення саме в забезпеченні економічного зростання, незалежно від розміру підприємства та його фінансово-економічного стану. Специфіка діяльності аграрних формувань у ринкових умовах спонукає до продовження досліджень у напрямі розроблення й обґрунтованого вибору маркетингових стратегій зростання. Без використання маркетингових стратегій неможливі успішна діяльність та стійкий розвиток будь-якого аграрного формування.

Г. Ассель визначає маркетингову стратегію як основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі [1, с. 797]. В сучасних ринкових умовах конкуренції, більшість підприємств прагнуть не

лише вижити, але й зростати, розвиватися. М. Х. Мескон під стратегією зростання розуміє стратегію, при якій «рівень короткострокових та довгострокових цілей кожного року значно збільшується по відношенню до показників минулого року [2, с. 696].

Таблиця 1

**Зведені дані ABC-аналізу по досліджуваних аграрних формуваннях  
Хмельницької області за 2012–2016 рр.**

Продукція	Агроформування								
	ФГ «Подільська марка»	ТОВ «Козацька долина-2006»	ТОВ «Ім. Богдана Хмельницького»	Виробничий кооператив «Іскра-2007»	СТОВ аграрна фірма «Нефелівське»	СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	ТОВ «Оболонь Агро»	СТК «Летава»	ПП «Авангард-агролюкс»
	Клас								
Зерно	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Молоко	C	A	A	A	A	B	B	A	A
Соя	A	B	A	A	C	A	A	C	A
Ріпак озимий	B	A	B	B	C	B	A	B	–
Велика рогата худоба	C	C	B	C	B	C	C	A	B
Соняшник	C	C	C	C	B	C	B	C	C
Свині	–	C	C	–	C	C	A	C	C
Цукрові буряки	–	–	–	–	–	–	C	B	C
Плоди (зерняткові, кісточкові)	–	–	–	–	–	–	B	C	B
Ріпак ярий	–	–	–	–	–	–	C	–	–
Овочі відкритого ґрунту	–	–	–	–	–	–	C	C	–
Картопля	–	–	–	–	–	–	–	C	–
Мед	–	–	C	–	–	–	C	C	–

Джерело: розраховано автором за даними статистичної форми № 50-ст [3-11]

Для даного дослідження було обрано агроформування Хмельницької області різного розміру й масштабів діяльності. В табл. 1 подано

результати проведеного АВС-аналізу, що дає змогу зробити висновок щодо дохідності сільськогосподарської продукції, частка якої займає найвагомніше місце у структурі доходів більшості агроформувань. До неї віднесено зерно, молоко (окрім ФГ «Подільська марка», СТЗОВ ВФ «Гуменецьке», ТОВ «Оболонь Агро») та сою (окрім ТОВ «Козацька долина-2006», СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» та СГК «Летава»).

За отриманими результатами зроблено висновок, що майже у всіх аграрних формуваннях виробництво свинини дає в структурі доходу менше 5 %. Встановлено, що не приносить значного доходу виробництво цукрових буряків, плодів, ярого ріпаку, овочів відкритого ґрунту, картоплі та меду. Вирощування решти культур у більшості аграрних формувань приносить дохід у розмірі від 20 % в його структурі.

Методика вибору стратегії підприємствами аграрного сектору включає шість основних стадій (рис. 1):

<i>Стадія 0</i>	<i>Визначення готовності підприємства до впровадження стратегії</i>
↓	Аналіз діючої системи управління підприємством, спеціалізації, вивчення розуміння персоналом ідей і принципів стратегічного маркетингу
<i>Стадія I</i>	Поточний стан діяльності підприємства <i>Стратегічний і маркетинговий аналіз</i>
↓	Аналіз макросередовища (політичних, економічних, науково-технічних, культурних факторів, що впливають на діяльність). Аналіз відповідності умов виробництва умовам природно-кліматичної зони, в якій господарює підприємство. Аналіз мікросередовища (аналіз ринкового стану, конкурентоспроможності, ефективності виробничих процесів, спеціалізації, фінансового стану, управління, маркетингу, технічного потенціалу, інноваційних та кадрових ресурсів; аналіз конкурентів, постачальників, аналіз споживачів продукції підприємства) Маркетинговий аудит і SWOT – аналіз
<i>Стадія II</i>	Майбутній (бажаний) стан діяльності <i>Стратегічні напрями та формулювання маркетингової стратегії</i>
↓	Визначення (або уточнення) місії та цілей. Визначення часового горизонту. Вибір методів розробки стратегії. Формування загальної стратегії . Аналіз бізнес-середовища підприємства аграрного сектору Сегментація та позиціонування на ринку Формулювання стратегій СГП



	Формулювання конкурентної стратегії
<i>Стадія III</i>	Конкретизація майбутнього стану <i>Стратегічний вибір (функціональні стратегії маркетингу)</i>
↓	Товарні стратегії Цінові стратегії Стратегії комунікації Стратегії розподілення
<i>Стадія IV</i>	Вибір шляху досягнення мети <i>Оцінка стратегічних альтернатив</i>
↓	Оцінка за визначеними критеріями. Врахування обмежень. Ідентифікація ризиків. Моделювання
<i>Стадія V</i>	Забезпечення досягнення цілей <i>Реалізація стратегії та контроль</i>

**Рис. 1. Алгоритм формування стратегії підприємства аграрного сектору**

Джерело: [12]

Проте предметом нашого дослідження є обґрунтування саме стратегії зростання агроформуваннями, у т.ч. сільськогосподарськими підприємствами. Класичним інструментом щодо обґрунтування та вибору підприємством стратегії зростання є і залишається матриця Ансоффа.

Для обґрунтування стратегії зростання на початку необхідно оцінити потенційні джерела такого зростання. Їх доцільно відбирати, оцінюючи кожне з можливих за ключовими характеристиками, які наведені в табл. 2. Кожній характеристиці присвоюється від одного до трьох балів, які допоможуть оцінити доцільність використання стратегії для аналізованого товару і ринку підприємства. Один бал – невисокий рівень, 2 бали – середній, є проблеми, що заважають розвитку, 3 бали – відмінно, є перспектива і перевага перед конкурентами. Чим більше балів – тим вище потенціал в реалізації стратегії. Чим менше балів – тим нижча ймовірність успіху даної стратегії. Проставлення балів в матриці Ансоффа дозволяє комплексно оцінити кожен тип стратегії і виставити пріоритети, адже за

Ансоффом стратегію треба вибирати так, щоб компанія йшла по шляху найменших витрат і опору, тому вона повинна перш за все знайти шляхи зростання бізнесу на вже освоєному ринку з вже готовим товаром.

Після цього підприємству треба знайти варіанти тиражування вже існуючого товару на нових ринках. Після досягнення цього результату підприємству слід знайти варіанти для продажів нового продукту на існуючому ринку і тільки в найостаннішу чергу компанія повинна здійснити диверсифікацію бізнесу, що дозволить їй знизити власні ризики, але тому що це дуже дорога і ризикована стратегія, то до неї слід вдаватися лише в самий останній момент, коли вичерпані попередні можливості.

Отже, з врахуванням складностей та особливостей функціонування підприємств аграрного сектору, необхідно проаналізувати поетапно чотири можливості (за 4 квадрантами матриці Ансоффа), щоб забезпечити ріст підприємства з мінімальними витратами. Послідовність такого прийняття рішення наведено на рис. 2.

Вибір будь-якого різновиду стратегії зростання передбачає обґрунтування чітких критеріїв оцінки ефективності стратегії (особливо це стосується стратегії диверсифікації) з горизонтом планування на три роки.

Слід зауважити, що при оцінюванні перспектив стратегій агроформувань доцільно знехтувати показником «життєвий цикл ринку», оскільки, як правило, цикл перебування на ринку сільськогосподарської продукції тривалий, без характерних підйомів і спадів.



**Рис. 2. Послідовність оцінювання можливостей вибору агроформуваннями стратегій зростання**

*Джерело:* сформовано автором

Наступним кроком є зведення результатів в єдину схему, потім обрання стратегії, що набрала найбільшу кількість балів (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати оцінювання можливостей реалізації стратегій зростання підприємством ТОВ «Оболонь-Агро»**

Стратегія зростання	Критерії оцінювання	Середня оцінка за фактором	Коефіцієнт вагомості	Загальна сума
Стратегія проникнення на ринок	- темп зростання ринків			
	- обсяги споживання товару	2	0,1	0,2
	- частоту використання товару	3	0,2	0,6
	- ступінь насичення ринку;	3	0,2	0,6
	- ступінь обізнаності про продукцію підприємства	1	0,1	0,1
		3	0,1	0,3
	- ступінь економії на масштабі при зростанні продажів	2,3	0,15	0,345
	- унікальність продукції підприємства	1	0,05	0,05
	- обсяг залучення інвестицій для реалізації стратегії	2,7	0,1	0,27
Підсумкове значення				2,465
Стратегія розвитку ринку	- успіх підприємства на поточному ринку	2	0,1	0,1
	- рівень конкуренції на новому ринку	3	0,2	0,6
	- сила вхідних бар'єрів на новому ринку	2	0,1	0,2
	- темпи зростання нового ринку	1,7	0,25	0,425
	- унікальність товару (порівняно з ключовими конкурентами нового ринку)	1	0,1	0,1
	- можливості залучення інвестицій	1,3	0,25	0,325
Підсумкове значення				1,75
Стратегія розвитку товару	- темпи зростання ринку	2	0,2	0,4
	- місткість ринку	2,3	0,2	0,46
	- конкурентоспроможність продукції підприємства	2,7	0,2	0,54
	- рівень конкуренції	1,7	0,1	0,17
	- загрози входу нових гравців	1	0,1	0,1
	- інноваційність ринку	1	0,1	0,1
	- рівень оновлення асортименту і появи товарів-новинок у ключових конкурентів	1	0,1	0,1
	Підсумкове значення			
Стратегія диверсифікації	- імідж підприємства			
	- можливість проведення маркетингових досліджень	3	0,1	0,3
		1	0,1	0,1
	- застосування посівного матеріалу високої якості	3	0,1	0,3
		1	0,05	0,05
	- інтенсивність роботи з споживачами	3	0,1	0,3
	- співвідношення «ціна - якість»	2	0,1	0,2
	- перспективи розвитку ринку	2	0,05	0,1
	- активність конкурентів	2	0,15	0,3
	- обсяги власних ресурсів для входу на ринок			
- надійність фінансового плану, включаючи необхідні інвестиції	2	0,15	0,3	
Підсумкове значення				1,95

Джерело: сформовано автором

Закінчуючи розбирати на прикладі матриці Ансоффа алгоритм роботи щодо вибору стратегії зростання агроформуваннями, доцільно узагальнити результати. Для наочності варто об'єднати всі результати аналізу в одну таблицю і оцінити співвідношення в цілому, описати можливості та ризики агроформування в реалізації кожної стратегії, обрати стратегію, що набрала найбільшу кількість балів і після цього провести її верифікацію (отримані результати стануть основою розробки детального плану реалізації стратегії – декомпонування).

За результатами проведеного дослідження для ТОВ «Оболонь-Агро» доцільно обрати стратегію проникнення на ринок, активізуючи при цьому маркетингові інструменти впливу на наявних споживачів і здійснюючи комплекс заходів щодо впливу на потенційних споживачів. Інструментами такого впливу можуть бути активізація рекламної діяльності, у т.ч. через сайт підприємства, активна участь у виставках, стимулювання збуту, спрямоване на оптових споживачів тощо.

*Таблиця 3*

### **Вибір стратегій для досліджуваних підприємств за матрицею Ансоффа**

<b>Підприємство</b>	<b>Стратегія</b>	<b>Зона ризику</b>
ТОВ «Оболонь Агро»	Проникнення на ринок	Мінімального
СГК «Летава»	Проникнення на ринок	Мінімального
ФГ «Подільська марка»	Розвитку товару	Підвищеного
ТОВ «Козацька долина 2006»	Розвитку ринку	Підвищеного
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	Проникнення на ринок, інтеграції	Мінімального
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	Розвитку товару, інтеграції	Підвищеного
СТОВ АФ «Нефедівське»	Проникнення на ринок, інтеграції	Мінімального
ВК «Іскра-2007»	Проникнення на ринок	Мінімального
ПП «Авангард-агролюкс»	Елімінації (рослинництво) диверсифікації	Підвищеного

*Джерело:* сформовано автором

Аналогічні розрахунки за матрицею Ансоффа здійснено для усіх досліджуваних аграрних формувань. Результати представлено у таблиці 3.

Як видно з табл. 3, для конкретного агроформування слід розробляти власну унікальну стратегію, адже кожне агроформування характеризується різним економічним розвитком, фінансовими, трудовими, земельними ресурсами, спеціалізацією виробництва, має свій асортимент та унікальне, не схоже з конкурентами розташування. Доцільним буде згадати лаконічне визначення стратегії М. Портером. На його думку «стратегія – це оптимальний підбір видів діяльності підприємства» [13, с. 96]. Це в свою чергу означає, що головною ознакою стратегії підприємства є її унікальність та особливість у порівнянні з конкурентами. Перелік заходів та інструментів, необхідних для реалізації вище зазначених маркетингових стратегій зростання, подано в табл. 4.

*Таблиця 4*

**Перелік маркетингових заходів для досягнення зростання  
агроформувань залежно від обраної стратегії**

<b>Агроформування</b>	<b>Заходи для реалізації маркетингової стратегії</b>
ТОВ «Оболонь Агро»	– активізація рекламної діяльності як стимулятор попиту (зовнішня реклама; друкована продукція, яку можна презентувати на виставках та ярмарках; створення власного сайту агроформування, що забезпечує зростання попиту на продукцію та зацікавленість споживача); – активна участь у ярмарках, виставках; – стимулювання збуту (лояльність до споживача: цінові знижки (наприклад, залежно від обсягів продукції); гарантування вигідніших умов поставок сільськогосподарської продукції, ніж конкуренти; тестування та надання зразків продукції).
СГК «Летава»	
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	
СТОВ АФ «Нефедівське»	
ВК «Іскра-2007»	
ТОВ «Козацька долина 2006»	– маркетингові дослідження з метою виявлення попиту споживачів задля розширення меж ринку; – участь у ярмарках, виставках тощо; – рекламна діяльність щодо репозиціонування продукту (акцент на нових характеристиках товару) з метою розширення меж ринку;

	– укладання контрактів, угод з новими покупцями, що дозволить залучити нові сегменти ринку.
ТОВ «ім. Б. Хмельницького»	– маркетингові дослідження задля виявлення попиту споживачів з метою розширення асортименту, в тому числі методом опитування існуючих клієнтів, щоб виявити позиції, яких не вистачає в асортименті; – аналіз асортиментної політики конкурентів (наприклад, методом бенчмаркінгу або «таємного покупця»); – використання методу «таємного покупця» при відвідуванні агроформування конкурента задля виявлення сформованого попиту;
ФГ «Подільська марка»	– використання нових унікальних сортів продукції рослинництва (обов'язкове врахування природно-кліматичних умов та особливостей земельних угідь); – закупівля техніки та насінневого матеріалу для вирощування відносно нової сільськогосподарської продукції, якщо технологія її вирощування відрізняється від вже існуючої продукції в агроформуванні; – застосування інших мінеральних добрив та засобів захисту рослин, в залежності від специфіки вирощування нової продукції; – забезпечення переробки продукції тваринництва (побудова власних цехів, комбінатів); – оптимізація територіальної структури виробництва.
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське»	– стратегія проникнення на ринок, що реалізується через посилення комунікаційної активності, створення власного сайту агроформування, що забезпечує зростання попиту на продукцію та зацікавленість споживача); – горизонтальна інтеграція з малими аграрними формуваннями району у збутовий або маркетинговий кооператив (можливість об'єднання СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» та СТОВ АФ «Нефедівське», ВК «Іскра-2007» у межах Кам'янець-Подільського району)
СТЗОВ ВФ «Гуменецьке»	
ВК «Іскра-2007»	
ПП «Авангард-агролюкс»	– переорієнтація виробництва з однієї галузі (рослинництво) на іншу (тваринництво), пошук нових цільових сегментів споживачів.

Джерело: сформовано автором

Особливістю маркетингової стратегії глибокого проникнення на ринок є застосування альтернатив переконання покупців придбати продукцію конкретного агроформування за умов сталості асортименту та каналів збуту. Якщо ТОВ «Оболонь Агро», СГК «Летава», СТЗОВ ВФ «Гуменецьке», СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» та ВК «Іскра-2007»,

для яких доречно застосувати стратегію глибокого проникнення на ринок, приймають участь у ярмарках та виставках; що стосується наявності у них власного інтернет-сайту – він відсутній. Економічне зростання агроформувань в сучасних реаліях інформаційного простору частково детермінується наявністю дієвого власного сайту агроформування. Адже, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій є одним з важливих інструментів економічного зростання в умовах турбулентного бізнес-середовища.

Стратегія розвитку ринку пропонується для ТОВ «Козацька долина 2006». Згідно твердження І. Ансоффа, реалізація даної стратегії можлива за рахунок: використання нових каналів дистрибуції, пошуку нових груп споживачів, які поки не є покупцями товару [14]. Ця стратегія переважно застосовується агроформуваннями з невеликою ринковою часткою, оскільки, відсутність потужностей для зберігання продукції у більшості малих та середніх агроформувань, з одного боку, та насиченість вже існуючого ринку з іншого, змушує до пошуку додаткових ринків реалізації виробленої продукції. Збільшення ринкової частки та зміцнення конкурентних позицій на ринку є метою усіх агроформувань. Реалізація агропродукції за максимальною кількістю каналів збуту дасть можливість досягти вищого рівня позиціонування до агроформування зі сторони споживача. Адже, чим відоміше підприємство, тим більша довіра до нього, що в свою чергу дозволяє збільшити кількість лояльних клієнтів.

Зазначена стратегія є доцільною для ТОВ «Козацька долина 2006». Це пояснюється, в першу чергу, тим, що для даного агроформування недоцільно принципово змінювати товарну політику, асортимент, – товарність майже за усіма видами продукції зростає з року в рік; висока рентабельність продажу свідчить про оптимально сформовані та добре



налагоджені канали реалізації продукції. Обсяги реалізації продукції зростають, що вимагає пошуку виходів на нові ринки [4].

Як показує практика, досить часто простежується залежність між рівнем розвитку регіону та ефективністю функціонування агроформування. За цих умов важливо просегментувати ринок та, виявивши цільових клієнтів, налагодити додаткові канали реалізації. Адже, збільшення обсягів виробленої продукції не завжди забезпечує розширення меж ринку. Досить часто, не налагодивши нові канали збуту, збільшення обсягів виробництва с/г продукції призводить лише до падіння цін, що спричиняє недоотримання запланованого прибутку агроформуванням незважаючи на зростання обсягів виробництва.

Стратегія розвитку товару запропонована для ТОВ «ім. Б. Хмельницького» та ФГ «Подільська марка». Зважаючи на специфіку аграрного ринку, варто зазначити, що маркетингова стратегія розвитку товару, зазвичай, може включати, по-перше, вирощування культури, яку раніше не вирощувало агроформування, але вирощували конкуренти; по-друге, модифікацію товару з використанням інноваційних сортів. Це пояснюється сформованим попитом на класичні для агроформувань України сільськогосподарські культури. Якщо на інших ринках, досить часто під стратегією розвитку товару розуміють розробку та виведення на ринок нового, унікального товару, то в аграрному секторі абсолютно новий товар зустрічається рідко, хоча виведення нових сортів також має місце. Цим, як правило, займаються селекційно-дослідні станції, оскільки цей процес потребує особливих знань та значних фінансових ресурсів.

По ФГ «Подільська марка» спостерігається постійна негативна динаміка щодо обсягів реалізації продукції (крім ВРХ) [3], ціна реалізації зернових є однією з найнижчих серед досліджуваних підприємств [3-11],

крім того в підприємства незбалансований товарний портфель (соняшник належить до групи «С»).

Щодо реалізації першого напрямку, рекомендовано ввести у товарний портфель агроформування сорго – площі під цю культуру становили 90 га у 2017 році. Ціна реалізації склала 3800 грн/т. А взагалі, урожайність сорго може бути 10 т/га, витрати на вирощування мінімальні, воно не примхливе, витримує усі погодні негаразди, краще, ніж соя.

Що стосується рекомендацій щодо підвищення ефективної маркетингової діяльності ТОВ «ім. Б. Хмельницького» в межах стратегії розвитку товару, варто зазначити, що дана стратегія, як правило має два напрямки реалізації. Що стосується модифікації вже існуючої продукції, то доцільно постійно вдосконалювати її якісні параметри з метою збільшення попиту на продукцію та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Це стосується, насамперед, продукції, яка належить до групи «С» – соняшник та молоко для ФГ «Подільська марка», соняшник для ТОВ «ім. Б. Хмельницького», а також ріпак, що належить до групи «В» (табл. 1).

В результаті проведеного аналізу стратегія інтеграції обрана для СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» та СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» та може бути запропонована також для ВК «Іскра 2007». Потреба в інтегруванні пояснюється тим, що дані господарства (перші два) мають найменшу кількість працівників у штаті і не здатні забезпечити активне впровадження необхідних маркетингових заходів самостійно. Їх діяльність характеризується найнижчою прибутковістю з 1 га серед досліджуваних господарств [3-11]. Крім того, їх ринкові частки по реалізації зерна й насіння соняшнику мають тенденцію до зменшення протягом досліджуваного періоду [6-8]. Усе це дає підстави рекомендувати в якості стратегії зростання – стратегію горизонтальної інтеграції.

Стратегія горизонтальної інтеграції у поєднанні зі стратегією проникнення на ринок реалізується через посилення комунікаційної активності господарств, відбудуватиметься шляхом створення маркетингового кооперативу з малими аграрними формуваннями району.

Стратегія елімінування з подальшим розвитком стратегії диверсифікації буде доречною для впровадження з метою досягнення економічного зростання ПП «Авангард-агролюкс». Стратегії елімінації для даного агроформування передбачає скорочення обсягів виробництва у галузі рослинництва.

Верифікацію краще здійснити за допомогою трьох інструментів: PEST – аналіз. Дозволяє виявити основні макроекономічні чинники, що впливають на досліджуваний ринок. Інструмент призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Політика вивчається тому, що вона впливає на владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економічних чинників – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів. Метод 1000x1000 дозволить оцінити сегменти ринку і ключові фактори успіху в галузі. Методика дозволить провести поділ сегментів ринку на привабливі і непривабливі за низкою критеріїв (поточний розмір ринку або сегмента, бажання покупців платити і т.д.) і вибрати найбільш цікаві для подальшої роботи.

SWOT-аналіз доцільно проводити на заключному етапі загального аналізу, він дозволяє з одного боку верифікувати гіпотези, отримані з попередніх досліджень, а з іншого – систематизувати результати досліджень і сформулювати передумови стратегічних альтернатив.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження доцільно розробити та реалізувати наступні маркетингові стратегії: глибокого проникнення на ринок – для ТОВ «Оболонь Агро», СГК «Летава», СТЗОВ ВФ «Гуменецьке», СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» та ВК «Іскра-2007»; розвитку товару – для ФГ «Подільська марка» та ТОВ «ім. Б. Хмельницького»; розвитку ринку – для ТОВ «Козацька долина 2006»; стратегію інтеграції – для СТЗОВ ВФ «Гуменецьке», ТОВ «ім. Б. Хмельницького» та СТОВ аграрної фірми «Нефедівське»; стратегію елімінації (рослинництво) та диверсифікації – для ПП «Авангард-агролюкс».

### **Література**

1. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия. М. : ИНФРА-М, 1999. - 804 с.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. - 702 с.
3. Статистична і фінансова звітність ФГ «Подільська марка» за 2012-2016 рр.
4. Статистична і фінансова звітність ТОВ «Козацька долина 2006» за 2012-2016 рр.
5. Статистична і фінансова звітність ТОВ «ім. Б. Хмельницького» за 2012-2016 рр.
6. Статистична і фінансова звітність Виробничий кооператив «Іскра-2007» за 2012-2016 рр.

7. Статистична і фінансова звітність СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» за 2012-2016 рр.
8. Статистична і фінансова звітність СТЗОВ ВФ «Гуменецьке» за 2012-2016 рр.
9. Статистична і фінансова звітність ТОВ «Оболонь Агро» за 2012-2016 рр.
10. Статистична і фінансова звітність СГК «Летава» за 2012-2016 рр.
11. Статистична і фінансова звітність ПП «Авангард-агролюкс» за 2012-2016 рр.
12. Ларіна Я. С. Формування та механізм реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому під комплексі АПК: Монографія. К.: Преса України, 2008. - 344 с.
13. Портер, Майкл, Э. Конкуренция: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. - 608 с.
14. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Дом, 1999. - 416 с.

### **References**

1. Assel G. Marketing: printsipy i strategiya. M. : INFRA-M, 1999. - 804 s.
2. Meskon M. Kh., Albert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta: Per. s angl. M.: Delo, 1992. – 702 s.
3. Statystychna I finansova zvitnistj FGh «Podiljsjka marka» za 2012-2016 rr.
4. Statystychna I finansova zvitnistj TOV «Kozacjka dolyna 2006» za 2012-2016 rr.
5. Statystychna I finansova zvitnistj TOV «im. B. Khmeljnycjkogho» za 2012-2016 rr.
6. Statystychna I finansova zvitnistj Vyrobnychyj kooperatyv «Iskra-2007» za 2012-2016 rr.

7. Statystychna I finansova zvitnistj STOV aghrarna firma «Nefedivsjke» za 2012-2016 rr.
8. Statystychna I finansova zvitnistj StzOV VF «Ghumenecjke» za 2012-2016 rr.
9. Statystychna I finansova zvitnistj TOV «Obolonj Aghro» za 2012-2016 rr.
10. Statystychna I finansova zvitnistj SGhK «Letava» za 2012-2016 rr.
11. Statystychna I finansova zvitnistj PP «Avanghard-aghroljuks» za 2012-2016 rr.
12. Larina Ja. S. Formuvannja ta mekhanizm realizaciji marketynghovykh strateghij v aghroprodovoljchomu pid kompleksi APK: Monoghrafija. K.: Presa Ukrajiny, 2008. - 344 s.
13. Porter, Maykl, E. Konkurenciya: Per. s angl. M.: Izdatelskiy dom «Vilyams», 2005. - 608 s.
14. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya. SPb.: Piter Dom, 1999. - 416 s.