

10. Формування маркетингового забезпечення діяльності товаровиробників на ринку насіння гарбузів

10.1 Маркетингове забезпечення діяльності аграрних підприємств

Маркетинг є важливою складовою загальної системи виробничо збутової діяльності підприємства і забезпечує значні можливості для його повноцінного розвитку в умовах мінливого ринкового середовища. Використання аграрними підприємствами маркетингових підходів дозволяє окреслити перспективи виходу підприємств з кризового стану, вибрати необхідну стратегію і тактику результативного господарювання, визначити перспективні напрями їх подальшого розвитку.

Проте більшість наукових праць має загальний методологічний характер, мало враховуючи особливості аграрного сектора. Питання структурно функціональної організації сучасного продовольчого ринку, зокрема стратегічних напрямів розвитку ринку сільськогосподарської продукції та його залежність від маркетингового забезпечення діяльності аграрних підприємств залишаються недостатньо висвітленими. Такі дослідження вимагають комплексного підходу та практичного втілення наукових розробок щодо проблеми вивчення [304].

Маркетингове забезпечення є сукупністю методів, прийомів, інструментів, які застосовуються для вирішення завдань щодо

Таким чином, формування ринкових відносин в Україні вимагає вивчення теоретичних передумов у питаннях забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. Необхідно зазначити, що проблеми стратегічного планування маркетингової діяльності підприємств постійно привертають увагу теоретиків і практиків менеджменту та маркетингу. Великий інтерес до цього аспекту внутрішньофірмового аналізу пояснюється прагненням керівників володіти таким апаратом управління, який забезпечує стабільність конкурентоспроможного розвитку господарюючого суб'єкта, та можливістю

швидкого й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Сучасний стан економічних перетворень показує, що нинішній рівень розвитку маркетингових знань про особливості та закономірності формування ринкових відносин значно впливає на підвищення ефективності та обґрунтованості прийнятих рішень, пов'язаних із виробничою і комерційною діяльністю господарюючих суб'єктів [312].

Отже, важливим є чітке усвідомлення керівниками підприємств того факту, що маркетинг – це не лише реклама, а й передусім маркетингове забезпечення діяльності товаровиробників, планування та подальший стратегічний аналіз з урахуванням наявних та потенційних ризиків. Для підприємства саме високий рівень маркетингового забезпечення дає можливість виходу маркетингу на принципово новий, якісний рівень.

Дослідженню проблем, пов'язаних з аналізом умов господарювання підприємств та формуванню їх маркетингового забезпечення, присвячено праці багатьох учених: О. Бочко, П. Друкера, Ф. Котлера, Дж. Єванса, Л. Кольза Дж. Сондерса, В. Вонг, А. Войчака, Р. Грабовського, О. Дадак, Є. Голубкова, О. Лебединського. Застосуванню маркетингового забезпечення під час здійснення ефективної господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності присвячено праці М. Андрушка, О. Березіна, А. Будрин, М. Єрмошенко, Ю. Іванова, В. Збарського, С. Косенкова, Г. Підлісецького, П. Саблука, М. Садикова, А. Старостіна, В. Татаренко, Г. Черевка, А. Чупіса, О. Шестопаля, В. Юрчишина та ін.

Ураховуючи наявний методичний інструментарій маркетингового забезпечення господарської діяльності підприємств та формування інформаційної бази дослідження ринкового середовища, зазначені раніше аспекти наукової проблематики залишаються донині малодослідженими.

При цьому недостатньо розкриті питання механізму формування ефективної інформаційної бази маркетингового забезпечення діяльності господарюючого суб'єкта у процесі здійснення маркетингового аналізу.

Питання маркетингового забезпечення функціонування підприємств

залишаються об'єктом гострих дискусій та потребують подальшого дослідження. А саме – необхідність вирішення таких завдань: розкрити суть маркетингового забезпечення та основні його особливості щодо реалізації маркетингових заходів; запропонувати узагальнюючий механізм формування маркетингового забезпечення діяльності господарюючого суб'єкти.

Розвиток маркетингового забезпечення – це складний діалектичний процес взаємодії чинників зовнішнього середовища і цілеспрямованого впливу факторів, пов'язаних із виробництвом конкурентоспроможної продукції, що задовольняє певні ринкові потреби споживача.

У теорії і практиці маркетингу, термін «маркетингове забезпечення» вживається дослідниками і фахівцями в різних контекстах під час опису маркетингової діяльності. Але навряд чи можна стверджувати, що він несе якийсь цілком певний, узгоджений, більш-менш чітко сформований сенс, яке це має місце для таких давно розглянутих у маркетингу понять, як, наприклад, «комплекс маркетингу», «процес маркетингу», «маркетингова система», «маркетингове дослідження» і т. п.

Провідні економісти, розмірковуючи з питання маркетингового забезпечення будь-яких дій, надають йому частковий, суб'єктивний, інтуїтивний до сприйняття, навіть метафоричний сенс (рис.1).

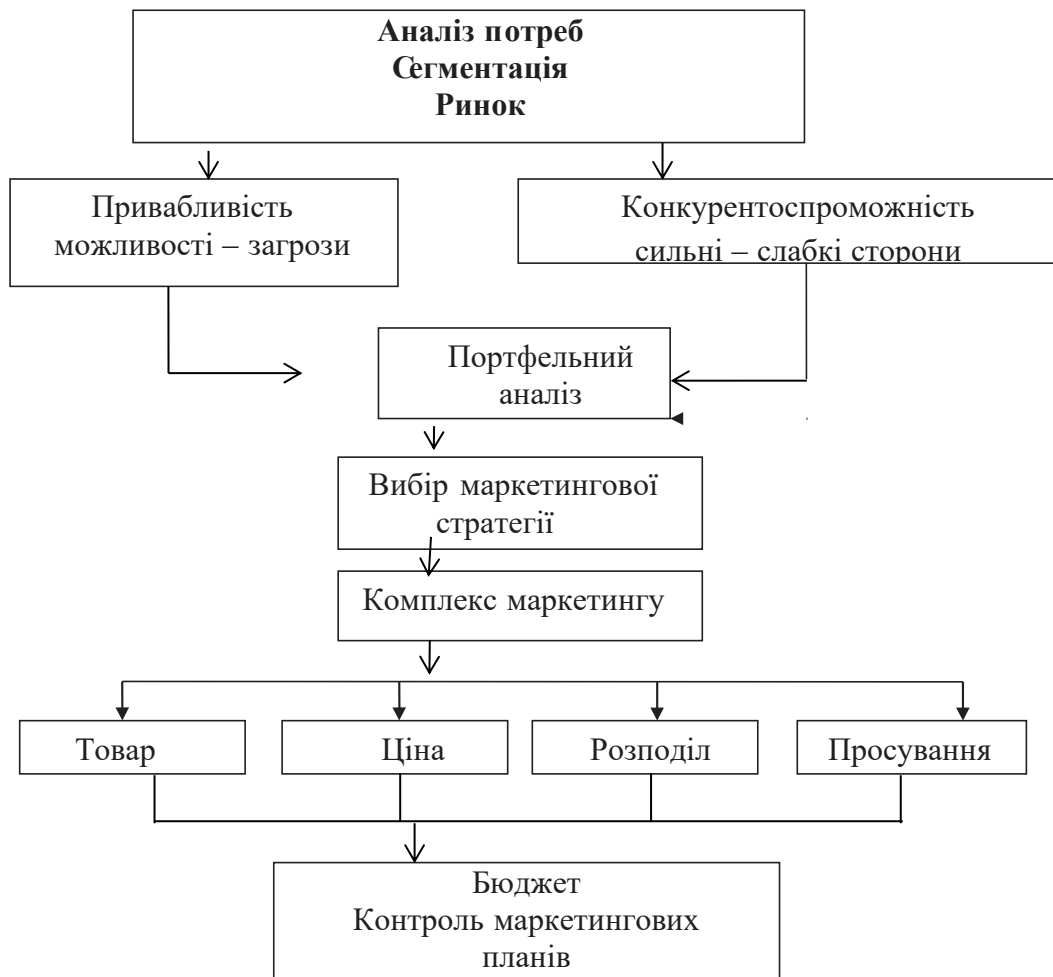


Рис. 1. Маркетингове забезпечення підприємства

Таким чином, суть маркетингового забезпечення діяльності промислових підприємств полягає у використанні комплексу маркетингу, розробленого на основі інструментів маркетингу і поєднує відповідні способи маркетингової концепції управління, на яку орієнтовані дані підприємства.

Разом із тим якщо звернутися до наукового тлумачення терміна «забезпечення», то можна стверджувати, що дане поняття є осяжним і здатним до ефективного застосування під час пояснення фундаментальних ринкових явищ і процесів, що цілком заслуговує застосування в понятійному базисі маркетингової науки, оскільки маркетингове забезпечення передбачає організацію творчого процесу, що враховує безліч зовнішніх і внутрішніх чинників:

1) тенденції і стан розвитку маркетингових відносин між суб'єктами господарської діяльності;

2) основні напрями розвитку маркетингового забезпечення на українському ринку;

3) рівень відносин між господарюючими суб'єктами і т. п.

Теоретико-методичні розробки у сфері маркетингового забезпечення, а також практичний досвід функціонування підприємств з урахуванням формування маркетингової програми, оптимального планування виробничої програми і кон'юнктури ринку дають змогу у перспективі створити збалансовану систему оптимального планування обсягів виробництва і просування готової продукції на ринках України.

Слід звернути увагу на те, що в базисі маркетингового забезпечення маркетингове планування на макрорівні має характеризуватися органічним зв'язком з управлінням виробничо-господарською діяльністю. Тому маркетингове забезпечення має визначатися як сукупність дій у межах виробничо-господарського і збутового планування, спрямованих на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також на отримання великого обсягу прибутку господарюючого суб'єкта.

Перш ніж компетентно підійти до розгляду питань маркетингового забезпечення, необхідно визначити основні принципи:

1. *Принцип вигідності*, тобто зниження невизначеності у зв'язку із застосуванням засобів маркетингу.

2. *Принцип альтернативності*. Необхідно розглянути кілька альтернативних варіантів застосування засобів маркетингу з виділенням найбільш оптимального для конкретної ситуації.

3. *Принцип оперативності*, який має на увазі коригування процедури застосування засобів маркетингу для врахування термінів виконання взаємовигідних договірних відносин.

4. *Принцип зрозумілості та обґрунтованості*. Ця вимога до схеми застосування засобів маркетингу, щоб було зрозуміло учасникам відносин, а всі її складові частини мали економічне і господарське обґрунтування.

У сучасній економічній літературі визначення сутності та змісту

маркетингового забезпечення даються різні інтерпретації. Так, у деяких джерелах маркетингове забезпечення трактується як певний процес планування, що визначає організаційні основи, перспективу, напрям розвитку, а також шляхи і засоби їх досягнення з певним набором маркетингових інструментів [304, 307, 310, 311].

При цьому маркетингове планування визначається складним науково-організаційним процесом визначення завдань розвитку економіки підприємства, зумовленим впливом механізму ринкових законів у поєднанні з перспективами господарської діяльності на основі наукових принципів у методології, методики планування й організації виконання маркетингової роботи. При цьому в поняття «організація виконання маркетингової роботи» включається комплекс заходів щодо забезпечення відповідного рівня якісної підготовки кадрового потенціалу, що займається маркетинговою діяльністю, оскільки ця діяльність є основою якості й оптимальності маркетингових планів. Непідготовлені належним чином маркетингологи не можуть забезпечити можливість оптимального маркетингового планування навіть за досконалих усіх інших факторів, що входять у поняття «маркетингове планування».

У сучасних кризових ринкових умовах підприємствам необхідно забезпечити вдосконалення інформаційної бази і технології підготовки маркетингових планів на основі сучасних методів і засобів обробки інформації, заснованих на досягненнях у галузі економічної теорії планування, застосування економіко-математичного моделювання, сучасних методів і засобів обробки інформації.

Таким чином, маркетингове планування як основа маркетингового забезпечення стає одним із базових складників процесу виробничого і збутового планування на підприємстві. У процесі маркетингового планування відбувається попередній розрахунок варіантів сум прямих і непрямих витрат, прибутку за результатами загальної виробничої і комерційної діяльності і по відношенню до конкретної угоди залежно від різних форм її реалізації. Слід звернути увагу на те, що інструментами маркетингового забезпечення слід уважати комплексне і

цілеспрямоване застосування заходів, спрямованих на повне використання сукупності всіх методів оптимізації відносин між виробниками продукції та її просуванням на українському ринку через торгово-посередницькі структури.

Зі змістовно-процедурних позицій застосування інструментів маркетингу, як і будь-який інший вид маркетингової діяльності, повинен складатися з безлічі неоднорідних за своєю суттю і покликаних виконувати особливу роль у процесі планування ступенів (етапів). Розчленування діяльності на етапи з використання маркетингових інструментів, виходячи зі специфічних особливостей тих чи інших процедур, що застосовується науковим апаратом, логічної узгодженості і послідовності діяльності, суб'єктивного й об'єктивного складу на певні укрупнені етапи, має велике теоретичне значення і практичний сенс.

Процес застосування маркетингового забезпечення як маркетинговий інструменті може складатися з низки взаємопов'язаних між собою етапів, які не слід розглядати як однозначну послідовність дій. Це пов'язано з тим, що застосування інструментів маркетингу поєднує у собі елементи практики і науки, а також мистецтва застосування маркетингу в діяльності господарюючих суб'єктів.

Водночас застосування маркетингу являє собою нерозривну частину загальноекономічного підходу, якому повинна відповідати процедура маркетингового планування. В іншому разі планування асортименту та обсягів виробництва продукції може увійти в суперечність із загальною стратегією функціонування і розвитку підприємства, що в кінцевому підсумку призведе до виникнення дисбалансів в управлінні підприємством, а також до збільшення витрат на просування продукції на ринок. У зв'язку із цим робота у сфері застосування інструментів маркетингу повинна складатися з того ж набору етапів, які знаходять своє відображення в процесі складання загального плану розвитку підприємства на перспективу, а саме організаційно-підготовчого, дослідницького й основного етапу.

Перший етап визначається створенням апарату маркетингових засобів, який повинен організувати роботу із застосування інструментів маркетингу і

підготувати умови для її реалізації. Другий етап визначається виконанням основних маркетингових досліджень, що передують складанню плану маркетингу, пов'язаного з виробництвом і просуванням готової продукції по каналах реалізації. На цьому етапі повинні здійснюватися: збір необхідної маркетингової інформації, розроблення аналітичних таблиць, вибірка необхідних економічних показників. Третій етап повинен включати зверстаний макет маркетингового плану. На четвертому етапі відбувається реалізація маркетингового плану.

Основною особливістю процесу маркетингового забезпечення промислових підприємств і торгово-посередницьких структур є наявність спільної стратегічної мети [305–308].

У результаті здійснення інтеграційного процесу повинні встановлюватися такі взаємини між складниками маркетингового забезпечення, які забезпечують довгострокове зближення їхніх цілей і завдань, і при цьому відносини конкуренції можуть бути замінені співпрацею, спектр якої може бути різноманітний (від взаємодії з окремих напрямів до прямого управління). Вивчення цієї взаємодії показує, що в його основі лежить стійкий внутрішній зв'язок, який призводить до утворення особливої системи економічних відносин між інтегруючими і неінтегруючими промисловими підприємствами суміжних видів діяльності – промисловості і торгівлі. Величезну роль у цих відносинах відіграє маркетинг, за рахунок якого розвиваються партнерські відносини між господарюючими суб'єктами.

Практично на всіх українських підприємствах виготовляється продукція, яка може бути використана в подальшому й як засіб виробництва, й як предмет споживання – основний об'єкт торгівлі. Існують галузі промисловості, які практично повністю працюють на споживчий ринок, зайняті виробництвом продуктів і товарів для населення (харчова, м'ясо-молочна, рибна, легка, поліграфічна, місцева промисловість і т. д.).

Водночас й ті промислові підприємства, які виробляють засоби виробництва, по суті, також є постачальниками продукції на споживчий ринок.

У ринкових умовах, коли характерними є якісні зміни в товарній пропозиції, збільшення споживання найбільш цінних продуктів харчування і непродовольчих товарів, вирішення питання кількісних показників виробництва повинні супроводжуватися його якісними змінами з урахуванням підвищених вимог до асортименту, якості, довговічності, барвистості, зручності користування. Це одне з найважливіших завдань розвитку виробництва, реалізація якого повинна здійснюватися в процесі розвитку, вдосконалення і пошуку нових форм взаємодії промисловості з торгово-посередницькими структурами на споживчому ринку.

Сучасний ринок можна розуміти як сукупність ментальних взаємодій господарюючих суб'єктів, що беруть участь у створенні і споживанні ринкового товару [308, 347].

Ринкове середовище має особливе значення у формуванні портфеля замовлень господарюючих суб'єктів. Нехтування даними принципом призводить до помилок, пов'язаних із плануванням виробничої і комерційної діяльності.

Водночас маркетингове забезпечення хоча й детерміновано певними ринковими відносинами, але ґрунтується на певних підходах. Маркетингове забезпечення розвивається в процесі подолання суперечностей між зовнішніми умовами і внутрішніми можливостями підприємства. Якщо маркетингове забезпечення дає можливість вірно оцінити об'єктивне ринкове середовище і базується на науковому її аналізі, не ігнорує особливостей розвитку виробництва, пов'язаного з випуском конкурентоспроможної продукції, то воно ефективно впливає на процес формування потреб. В єдності взаємозв'язків, взаємозалежностей об'єктивного й суб'єктивного, ринкового й внутрішнього і розгортається процес маркетингового забезпечення. Слід мати на увазі, що воно може бути охарактеризоване з різних боків. Необхідно, перш за все, розрізняти: основні напрями та цілі маркетингового забезпечення; суб'єктів маркетингового забезпечення; використовувані засоби; найбільш ефективні способи, методи і форми його здійснення. Маркетингове забезпечення необхідно, перш за все, для формування процесу розроблення і прийняття рішень у системі взаємодії бізнес-

структур, які залучені в маркетинговий процес обміну послугами і товарами на комерційній основі [305, 309, 311].

З огляду на це, основні особливості маркетингового забезпечення діяльності господарюючих суб'єктів повинні полягати у здійсненні таких маркетингових заходів, як: 1) вивчення ринку та певних його сегментів, тобто проведення маркетингових досліджень; 2) формування відповідного асортименту продукції, належної якості, тобто проведення товарної політики; 3) контролювання грошових потоків, тобто витрат та прибутку підприємств методом устанавлення відповідних цін на продукцію, тобто проведення цінової політики; 4) організування процесу доставки виробленої продукції до споживачів, тобто проведення дистрибуційної політики; 5) донесення інформації про виготовлену продукцією до споживачів різноманітними способами, тобто проведення комунікаційної політики.

Реалізацію маркетингових заходів забезпечує служба маркетингу, що повинна бути створена на кожному підприємстві.

Як і будь-яка велика система, маркетингове забезпечення включає низку підсистем, основними з яких є підсистеми інформаційного, організаційного, правового, економічного, технічного, програмного, математичного, соціального, економічного та забезпечення безпеки. З погляду цілей маркетингове забезпечення – це процес систематичного і цілеспрямованого формування програми розвитку підприємства, пов'язаного з випуском і попитом конкурентоспроможної продукції. Підхід до маркетингового забезпечення як до системи можна конкретизувати. Так, на нашу думку, основними завданнями маркетингового забезпечення і водночас його головними напрямками є:

- навчання, пов'язане з можливістю застосування інструментів маркетингу під час проведення дослідження ринку;
- розроблення на основі знань і ринкової практики принципів і програм маркетингової діяльності;
- конструктивне впровадження філософії та інструментарію маркетингу в економічні відносини;

– підтримка і розвиток інноваційних видів діяльності. Розглядаючи маркетингове забезпечення з позицій його основних способів, методів і форм, можна конкретизувати підходи до його організації. Зрозуміло, неможливо в одній статті просто торкнутися всіх питань, пов'язаних із маркетинговим забезпеченням, тому обмежимося теоретико-методологічним аналізом деяких актуальних у сучасних ринкових умовах напрямів маркетингового забезпечення, та виявленням специфіки окремих його напрямів.

У низці гострих сучасних проблем, що стоять перед господарюючими суб'єктами, які постачають продукцію на ринок, є проблема формування потреб. Подібна постановка питання впливає із сутності маркетингової діяльності та зумовлена процесами розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції, спрямованої на задоволення матеріальних потреб населення.

Водночас даний підхід розширюється, оскільки стають усе більш складними і різноманітними потреби, змінюються їх ієрархія, співвідношення потреб, посилюється їх роль у регуляції поведінки індивідуумів і т. п.

Питання і проблеми майбутніх потреб вивчаються і розробляються маркетингологами, виробничниками, економістами і представниками низки інших галузей. У літературі проведено досить великі маркетингові дослідження з різних аспектів цієї проблеми. До завдань маркетингологів належить аналіз тільки тих проблем потреб, які спрямовані на задоволення потреб. Такими проблемами є ті позиції, якими керується індивідуум у сфері споживання: яке місце займають різні види потреб у системі його життєвих інтересів і цінностей; наскільки дієві вони як спонукальні мотиви; які способи задоволення своїх потреб людина вважає допустимими, а які – ні та деякі інші.

Прикладним аспектом маркетингового забезпечення є формування потреб, що передбачає, по-перше, вивчення зв'язків під час випуску та просування продукції на ринок із потребами індивідуумів і з функціонуючими відносинами на даному ринку; по-друге, виявлення основних підходів до маркетингового аналізу цього процесу не тільки на теоретичному рівні, а й на рівні конкретного маркетингового дослідження. Найвиразніше підходи до маркетингового

дослідження можуть проявлятися в питаннях співвідношення задоволення матеріальних потреб й у визначенні власного підходу до розумного їх задоволення[304, 307, 308, 311].

Розумність задоволення потреби не можна встановлювати будь-яким кількісним способом. Вона відносна і в тимчасовому аспекті, і по відношенню до конкретного індивідуума. Ефективний підхід до вирішення цієї складної проблеми може бути виявлений тільки під час визначення якісних критеріїв.

Рівень життя, зростання споживчого попиту і великі можливості для його задоволення можуть сприяти виникненню явищ, які не відповідають фінансовому достатку індивідуума. Бажання оточити себе «престижними» речами, зведення споживання до головної життєвої цінності таять у собі можливості розвитку неприйнятної моделі поведінки, тому що модель у сфері споживання формується під впливом низки економічних, соціальних, духовних та інших об'єктивних і суб'єктивних чинників. Серед останніх особливо слід відзначити те, що умовно можна назвати настроєм у споживанні, – сукупність сформованих під впливом різноманітних обставин загальних поглядів, оцінок, принципів у сфері споживання. Сюди входять і вимоги моди, і пануючі в громадській думці уявлення про необхідність споживання, про престижний характер тієї чи іншої речі і т. д. Причому цей суспільний настрій може як відповідати дійсній розумності споживання певних матеріальних цінностей для даного конкретного індивідуума, так і входити в протиріччя з подібною розумністю [309, 310]. І тут провідне місце повинна займати здатність індивідуума критично оцінювати розумність, природність для себе тієї чи іншої потреби.

Проведені маркетингові дослідження показали, що існує досить велика кількість невирішених проблем. Маркетингове забезпечення діяльності господарюючого суб'єкта є одним з основних пріоритетів їхнього успішного розвитку. Проте слід зазначити, що кожне підприємство має свої особливості, тому механізм формування маркетингового забезпечення їхньої діяльності залежить від багатьох соціально-економічних, організаційно-технічних та

правових чинників, ґрунтується на групі критично значущих, керованих факторів. При цьому основна роль відводиться застосуванню інструментів маркетингу в дослідженні ринкових процесів як для підприємств – виробників продукції, так і посередницьких структур, пов'язаних з її просуванням на ринок. Сьогодні перед маркетингом стоїть проблема формування потреб і завдання забезпечення маркетологів необхідними рекомендаціями та методиками. Як показує досвід, під час формування системи потреб маркетологи досі покладаються на дію об'єктивних соціально-економічних чинників і недооцінюють значення спеціальної роботи, пов'язаної з маркетинговим забезпеченням.

З огляду на результати аналізу літературних джерел та теоретико-методологічних досліджень досвіду підприємств, нами представлено механізм формування маркетингового забезпечення діяльності (функціонування) підприємств [305, 307, 309, 311].

Інструментарій механізму формування маркетингового забезпечення діяльності складається з восьми етапів. За результатами послідовної та правильної реалізації кожного із цих етапів можна:

1. Постановка мети та основних завдань маркетингового забезпечення
2. Встановлення об'єкта маркетингового дослідження
3. Виділення основних методів дослідження інформаційної бази маркетингового забезпечення
4. Проведення аналізу об'єкта дослідження маркетингової діяльності на теперішній час
5. Здійснення оцінки економічних припущень стосовно розвитку маркетингового забезпечення
6. Аналізування інформаційної бази маркетингового забезпечення
7. Вибір найкращого варіанта планування із можливих стосовно маркетингового забезпечення
8. Розроблення основних напрямів розвитку маркетингового забезпечення

У контексті вищезазначеного кожне підприємство повинне керуватися такими основними принципами маркетингу, як [309]:

1) цілеспрямованість на досягнення позитивного результату від здійснення діяльності, пов'язаної з виробництвом та збутом продукції на відповідних ринках та у відповідній кількості, займаючи відповідну нішу на цих ринках;

2) реалізація тактичного планування як етапу реалізації стратегії підприємств, адаптація до вимог ринку і вміння на них впливати;

3) зацікавленість в отриманні довгострокового позитивного ефекту від здійснення маркетингової діяльності, застосовуючи різноманітні методи.

Таким чином, маркетингове забезпечення включає дані внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємств. Для здійснення економічної діагностики суб'єкти господарювання використовують відповідні форми бухгалтерської та статистичної звітності. Під час використання відповідного методичного інструментарію проводиться оцінка основних показників діяльності підприємств. Маркетингове забезпечення зовнішнього середовища являє собою відповідну систему індикаторів, які дають змогу підприємствам досліджувати стан національної економіки та макроекономічні показники, аналізувати стан та зміни нормативно-правового забезпечення діяльності в Україні, орієнтуватися на ринках збуту продукції та здійснювати моніторинг контрагентів та конкурентів. За результатами здійснення економічної діагностики з використанням маркетингового інформаційного забезпечення господарюючі суб'єкти приймають відповідні управлінські рішення та розробляють стратегію розвитку, спрямовану на підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Тому маркетингове забезпечення діяльності підприємства повинне спрямовуватися на підтримання постійної відповідності визначених цілей наявним ресурсам та органічній взаємодії сировинних, виробничих, логістичних, сервісних ланцюгів, яка, власне, і формується маркетинговими інструментами управління. Дане твердження виокремлює загальні напрями маркетингового забезпечення підприємств. Звичайно, кожна галузь

господарства, і сільського господарства в тому числі, має свої специфічні особливості виробництва та споживання.

10.2 Конкурентна маркетингова стратегія визначальний фактор маркетингово забезпечення діяльності підприємства на ринку гарбузів

Основними конкурентами на світовому ринку насіння гарбузів та продуктів його переробки наразі є Китай, Росія та США. Але попит на цьому ринку на гарбузове насіння та програма держпідтримки для фермерів, які почали працювати з нішевими культурами, почали повертати цю рослину на поля України. Навіть з десяти соток присадибного городу можна зібрати до півтори тисячі гарбузів. Культура цікава насамперед задля збагачення кормового раціону домашніх тварин, коли насіння стає додатковим заробітком.

У 2021 році було проведено всеукраїнську конференцію «Інноваційні технології вирощування гарбузів. Гарбузова продукція Made in Ukraine», на якій обговорювалися перспективи вирощування гарбузів в Україні загалом, і маркетингового забезпечення підприємств на ринку продукції гарбуза. І це не дивно, адже На світовому ринку стрімко зростає попит на виробництво насіння і олії, адже гарбуз є дуже корисною культурою, а все, що корисне, нині дуже популярне. Тому вирощувати гарбузи – досить вигідно. Останніми роками гарбузовий бізнес в Україні став доволі привабливим, адже ціна насіння, заради якого фермери охоче висівають цю культуру, становить понад 3 дол./кг. І хоча питання врожайності для більшості виробників стоїть гостро, є вражаючий своїми результатами практичний досвід (56).

Україна займає 2-ге місце в рейтингу найбільших виробників продукції родини гарбузових, куди входять й гарбузи та кабачки. Поступається місцем Україна лише Китаю.

За даними Держслужби статистики, у 2020 році українським господарствам вдалось виробити близько 650 тис. т гарбузів, що на 9% нижче аналогічного показника минулого року.

“Зменшення обсягів виробництва відбулося як внаслідок скорочення посівних площ під даною культурою, так і зменшення врожайності. Варто зазначити, що гарбузи переважно вирощуються в господарствах населення. На промислові та фермерські господарства припадає лише 2% вирощених в Україні гарбузів.

Основними країнами-імпортерами українських гарбузів є: Великобританія (62% експортної виручки), Румунія (19%) та Молдова (4%). Зовнішня торгівля гарбузами ж розвинена слабо. Імпортні відвантаження практично відсутні, а от експорті постачання хоча і зросли минулого року в 3,2 раза до 2 тис. т, але не перевищують 0,3% загального обсягу вироблених в Україні гарбузів.

За тонну «голого» насіння дають близько \$1 тис. За літр гарбузової олії – \$5 тис. Збирають аграрії до 1,5 т/га насіння. Рентабельність в Україні складає в середньому 30–35%. Більш детально моніторинг гарбузів та продуктів його переробки мова йтиметься у наступному розділі.

Маркетингове забезпечення діяльності підприємства не є чіткою системою послідовної реалізації дій, це процес комплексного управління всіма сферами діяльності підприємства, що змінюються відповідно до основних умов та цілей функціонування підприємства. Проте основними незмінними елементами та напрямками маркетингової діяльності залишаються: товар, ціна, просування та збут, які притаманні на конкурентному ринку.

Нині проблема підвищення конкурентоспроможності виробництва насіння соняшнику набуває особливої актуальності і стратегічного значення, що зумовлено, перш за все, загостренням міжнародної та внутрішньої конкуренції. У цих умовах необхідна розробка сучасної концепції зростання конкурентоспроможності виробництва насіння соняшнику, зокрема, теоретичних, методичних і практичних підходів щодо формування гнучких систем маркетингового управління, формування стратегії ресурсозбереження, збалансованих внутрішніх і зовнішніх продовольчих зв'язків, інформаційно-аналітичних систем, корпоративних організаційно-виробничих структур в агропродовольчій сфері.

Дослідженням теоретичних і практичних аспектів виробництва соняшнику та підвищенню конкурентоспроможності олійних культур в Україні присвячено багато праць відомих вітчизняних вчених-економістів, технологів: Н. І. Демчука, В. К. Збарського, М. Ю. Коденської, В. І. Копитко, Ю. О. Лупенка, П. М. Макаренка, М. Й. Маліка, Л. О. Мармуль, М. П. Талавирі, І. І. Червена, В. І. Шаповалової, О. В. Шебаніної та інших.

Диспаритет цін, порушення інтеграційних зв'язків між виробниками і переробниками соняшнику, дія експортного мита на насіння соняшнику, низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції та недостатня ефективність інституту державного регулювання зумовили скорочення експорту насіння соняшнику з України, зниження коефіцієнта використання виробничих потужностей переробних олієнасінневих підприємств, зниження обсягів, якості і конкурентоспроможності готової продукції.

Все це викликає необхідність продовження та ґрунтовного вивчення формуючих тенденцій в аграрному секторі, аналізу сучасного стану та обґрунтування подальших напрямів підвищення ефективності і конкурентоспроможності виробництва насіння гарбузів, як в цілому по Україні, так і по кожному її регіону.

В результаті дослідження:

запропоновано концептуальну структуру конкуренції між аграрними підприємствами на ринку насіння гарбузів, яка ґрунтується на реалізації трьох базових стратегій з метою залучення обмежених ресурсів для досягнення показників ефективності (економічності, продуктивності, результативності) та цільових результатів – задоволеності та лояльності споживачів;

здійснено класифікацію маркетингових конкурентних стратегій на підставі виділення трьох критеріїв – орієнтації на витрати, на якість продукції (послуги) і на споживача, сформовано три типи стратегій, адаптованих до специфіки функціонування аграрного підприємства.

визначено поетапний процес розробки маркетингової конкурентної стратегії аграрних підприємств та обґрунтовано необхідність проведення

підприємницького аудиту на всіх етапах процесу;

поглиблено зміст категорії «аграрне підприємство», яка трактується як підприємство, установа та організація будь-якої форми власності і організаційно-правової форми, яка має статус юридичної особи та здійснює господарську діяльність в аграрній сфері.

Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як воно конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі. При тому, що в різних джерелах ці стратегії мають різні назви – «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», «корпоративні стратегії», «портфельні стратегії» «стратегії бізнесу» тощо, мова завжди йде про одне і те саме – як підприємству діяти на ринку і задовольняти потреби споживачів кращим, ніж у конкурентів, способом.

Окремі дослідники зазначають, що у реальній практиці досить часто керівники не проводять відмінностей між загальною корпоративною стратегією підприємства і стратегією маркетингу [304, с. 178].

По-перше, основний обсяг інформації, який використовується при стратегічному плануванні, надається відділом маркетингу, функціонально відповідає за зв'язок підприємства з його цільовими ринками. По-друге, в основі розробки стратегії підприємства лежать ключові питання, пов'язані з аналізом ринків, конкурентів, споживачів, формуванням конкурентних переваг. У цій частині забезпечення стратегічного процесу управління напрямки розробки загальної стратегії і стратегії маркетингу або дуже близькі, або збігаються. При такому підході стратегії підприємства (корпоративні) і стратегії маркетингу можна вважати рівнозначними поняттями.

Обґрунтування даного підходу ґрунтується на думці Ansoff Н.І. про те, що «...загальна маркетингова концепція дозволила збалансувати конфліктуючі вимоги маркетингу і виробництва. У другій половині ХХ століття засоби досягнення успіху змінилися, а услід за ними модифікувалися і пріоритети менеджменту». Принципово важливим у цій цитаті Ansoff Н.І. є акцент,

зроблений автором на фразі «загальна маркетингова концепція», що свідчить на користь нашої позиції, що управлінська концепція маркетингу суб'єкта, яку формував і реалізовував відділ маркетингу, кардинально змінила свій управлінський «масштаб». Вона стала «загальною», тобто єдиною, – не тільки для маркетингового відділу або управління, але й для всього підприємства, пріоритетною в його менеджменті, трансформувавшись, таким чином, з управління маркетингом на підприємстві в маркетингове управління суб'єктом [305].

Маркетингова стратегія аграрного підприємства, судячи з вищезазначеного, пов'язана з маркетинговими аспектами функціонування підприємства на всіх його рівнях – загально-корпоративному, стратегічних бізнес-одиниць, маркетинговому функціональному та інструментальному, що підтверджується поглядами відомого вітчизняного фахівця в галузі стратегічного маркетингу Куденко Н.В. [306].

Отже, якщо стратегія аграрного підприємства – «це визначення його основних довгострокових цілей та задач і затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [307], то маркетингова стратегія підприємства – це напрям та комплекс дій для досягнення цілей щодо конкуренції та задоволення споживачів на ринку аграрної продукції засобами маркетингу. Таким чином, маркетингову стратегію можна розглядати як загальний для усього підприємства вектор для досягнення визначених на певний період цілей, спираючись на думку Kotler Ph., Shalowitz J., Stevens R.J., що «маркетингова стратегія, як правило, є невід'ємною частиною бізнес-стратегії, яка забезпечує широке спрямування усіх функцій організації» [308, с. 502].

Відображення рівнів маркетингової стратегії аграрного підприємства подана на рис. 2.

Виділення нами трьох конкурентних стратегій на рівні бізнес-одиниць підприємства – лідерства за якістю продукції (послуги), вдосконалення процесу та фокусування на потребах споживачів – буде обгрунтовано нижче при розгляді генеричних стратегічних підходів за Porter M. E.

Оскільки маркетингова стратегія припускає створення конкурентних

переваг, визначимо термін «конкурентна перевага». Конкурентна перевага – досягнення підприємством, яке вигідно відрізняє його в очах споживачів від інших підприємств.

Маркетингова стратегія припускає створення конкурентних переваг, визначимо термін «конкурентна перевага». Конкурентна перевага – досягнення підприємством, яке вигідно відрізняє його в очах споживачів від інших підприємств.



Рис. 2. Рівні маркетингової стратегії аграрного підприємства

У результаті систематизації наведених у літературних джерелах визначення поняття «конкурентні переваги» (надалі – КП) нами угруповано їх за сутністю (змістом), що вкладається науковцями у цей термін (рис.3).

За економічним і технологічним змістом конкурентну перевагу можна характеризувати як концентрований прояв переваги над конкурентами у економічній, технічній організаційній сферах діяльності підприємства, які вимірюються економічними показниками.



Рис.3. Підходи до визначення поняття «конкурентні переваги» на ринку насіння гарбузів

Лідируюча позиція підприємства на ринку – сукупність ключових факторів успіху, які дозволяють забезпечити підприємству лідируючі позиції на ринку в довгостроковій перспективі. Слід зазначити, що між конкурентними перевагами підприємства та його ключовими факторами успіху існує певний зв'язок, зміст якого відображений на рис. 4.

Конкурентну перевагу за виміром прихильності споживачів доцільно визначати як незмінний атрибут конкурентоспроможного товару (послуги) та основний фактор стратегічного розвитку підприємства; це укладена в продукт цінність для споживача, що побуджує його цей продукт купувати.

М. Портер наприкінці XX ст. детально проаналізувавши конкурентну перевагу підприємства як на внутрішньому, так і на світовому ринках, довів, що вона залежить, в основному, від факторів, що сформувалися в країні. Виділивши такі фактори, як наявність робочої сили, достатність природних ресурсів, розходження в практиці управління підприємствами, М.Портер вважає, що жоден із факторів, взятий окремо, не може охарактеризувати, що саме впливає

на успіх чи неуспіх підприємства у конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги розглядаються ним як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів [325].



Рис. 4. Взаємозв'язок факторів успіху, конкурентного потенціалу та конкурентних переваг підприємства

Ключові фактори успіху на відміну від конкурентних переваг носять більш конкретний характер та визначають перспективи розвитку підприємства за умови їх активізації в подальшому, оскільки підприємство має бути здатним втілити їх у діяльність. Саме тому конкурентні переваги є першочерговими у послідовному процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони формують ключові фактори успіху, мають бути властиві тільки одному підприємству, але мати загальногалузовий характер та надавати йому

особливих ознак з метою завоювання лідируючих позицій на ринку та задоволення потреб споживачів. Тобто ключові фактори успіху є відповідним індикатором рівня стратегічного успіху підприємства на ринку.

Методологічні аспекти, які покладені в основу формування маркетингових конкурентних стратегій, передбачають визначення принципів, методів, моделей, класифікації, механізму, підходів і схем. Зупинимось стисло на їх характеристиці. Загальними принципами, на яких фундуються стратегії, в т.ч. маркетингові конкурентні, є: послідовність, наступність, циклічність, науковість, комплексність, об'єктивність, дієвість, часова визначеність, простота, несуперечливість, відособленість, реалізованість, оперативність, економічна доцільність, моделювання тощо.

Оскільки орієнтований підхід соживача аграрної продукції є визначальним у діяльності підприємства, пропонуємо, крім загальних, специфічні принципи для побудови маркетингових конкурентних стратегій: максимізація цінності для споживача; спрямованість на якість продукції (послуги); формування унікальної пропозиції асортименту продукції (послуг); зосередженість на сервісній складовій послуг; відповідність попиту; виокремлення ключових факторів успіху; орієнтованість на пакетне ціноутворення для платних послуг; перехід комплексний платіж; орієнтованість на інновації у підміксах процесу, продукту, персоналу; спрямування на цільовий сегмент ринку; оцінка тенденцій маркетингового середовища; націленість на оптимізацію витрат; органічне поєднання екологічної, економічної та соціальної ефективності.

Необхідність маркетингової діяльності в аграрній сфері виявляється у поєднанні зусиль із реалізації сільгосппродукції, задоволенні потреб населення в продуктах харчування, а переробних підприємств – у сировині. Особливості агромаркетингу насамперед пов'язані зі специфікою сільськогосподарського виробництва, яка характеризується різноманітністю асортименту продукції й учасників ринку, великою кількістю організаційних форм господарювання, проблемами кадрового забезпечення. Базуючись на особливостях аграрного виробництва, можна відзначити, що маркетинг, який пов'язаний із

сільгосппродукцією, набагато складніший від інших видів маркетингу. Ця складність зумовлена різноманітністю методів і способів його здійснення. Застосування таких методів пояснюється великою кількістю і широким асортиментом виробленої продукції, цілеспрямованістю й значимістю її для кінцевого споживача.

Сьогодні під час ведення аграрного бізнесу виділяють дві філософії – маркетингову і виробничо-збутову, які принципово відрізняються між собою орієнтацією діяльності сільськогосподарських підприємств.

Серед наявних стратегій маркетингова стратегія відіграє особливу роль. Багато вчених відносять маркетингову стратегію до функціональних, але насправді вона охоплює усі рівні стратегічного планування. Відзначимо, що не існує єдиного підходу до визначення сутності маркетингової стратегії.

Що ж до традиційного підходу до формування стратегії, то його стисло можна подати таким чином: майбутнє може бути передбачене (шляхом екстраполяції поточних тенденцій, експертних оцінок, професійних прогнозів тощо); стратегія створюється в конкретні часові рамки і закріплюється в стратегічному плані, який є керівництвом до дії; після створення плану починається впровадження або здійснення стратегії; реалізується єдина стратегія, визнана найбільш ефективною; коригування реалізованої стратегії здійснюється в залежності від зміни ситуації, що склалася.

У невеликих аграрних підприємств з невисоким рівнем невизначеності при відносно невеликих строках планування, застосування традиційних методів є цілком виправданим. Проте, навіть при несценарній розробці конкурентної стратегії, у неї закладаються такі елементи сценарного підходу, як можливість оптимізації, аналіз ризиків та моніторинг факторів зовнішнього оточення.

В основі конкурентних стратегій підприємств на ринку аграрної продукції лежать методологічні підходи, що базуються на певній моделі формування стратегії і розставляють по-різному дослідницькі акценти.

Проведений порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок про те, що моделлю, яка найбільш повно у сучасних умовах відображає сутність процесу розробки конкурентної стратегії аграрного підприємства та дає можливість

враховувати так звані «революційні струси» в зв'язку з реформуванням галузі та постійними законодавчими новаціями, є модель школи конфігурації. «революційні струси» в зв'язку з реформуванням галузі та постійними законодавчими новаціями, є модель школи конфігурації.

На думку Хайрова Р.Р., дана школа об'єднала практично всі ключові елементи процесу розробки стратегії, що виділяються іншими школами в його «типовій» структурі [309].

Механізм формування і вибору маркетингової конкурентної стратегії підприємства представлений на рис. 5.

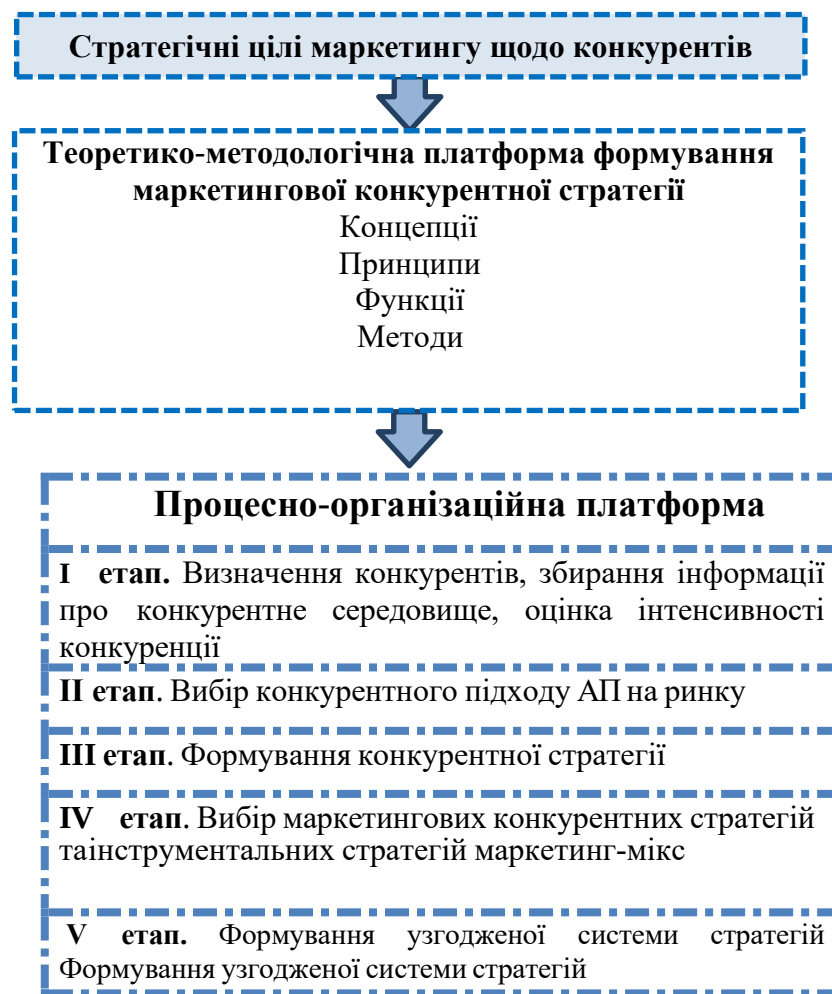


Рис. 5. Механізм формування та вибору маркетингової конкурентної стратегії аграрного підприємства

Що стосується механізму формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства, варто спочатку з'ясувати сутність поняття «механізм». Словник

українськоїмови дає декілька визначень: це «внутрішня будова, система чого-небудь; сукупність станів і процесів, з яких складається певне ... явище» [326, с. 695]. Дергачова В.В., Мельник В.О., Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. виділяють такі підходи і схеми формування конкурентних стратегій:

«поетапний процес розвитку стратегій;

факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії;

механізм формування альтернатив; циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування;

оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства тощо» [310].

Проте кожний підхід має свої недоліки: «відсутність чітко вираженої ієрархії за значимістю елементів, недооцінка ролі конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства при виборі конкурентної стратегії, відсутність багатоваріантності дій залежно від сформованих умов (алгоритмізації) та ін.» [311].

На нашу думку, поетапний процес формування стратегії є найбільш доступним для застосування у аграрних підприємствах, який можна алгоритмізувати.

Мета механізму – забезпечення розроблення та вибору маркетингової конкурентної стратегії аграрного підприємства. Основою для розробки механізму формування та вибору стратегії є стратегічні цілі маркетингу відносно конкурентів, завдання розробки механізму – формування портфеля маркетингових конкурентних стратегій, забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, вибір відповідних стратегій.

При розробці стратегії АП доцільно спиратися на концепцію, запропоновану Porter М.Е.: для досягнення стійкої конкурентної позиції підприємство може скористатися одним з видів конкурентних переваг – низькими витратами або значною диференціацією продукту в порівнянні з продуктами конкурентів [313]. Ці можливості залежать, у свою чергу, від структури галузі.

Конкурентні переваги у поєднанні з тим ринком, на якому підприємство

збирається працювати, дозволяють сформувавши і обрати один з трьох стратегічних підходів, за допомогою яких можна досягти рівня ефективності, що перевищує показники в галузі: лідерство у витратах, диференціація і фокусування.

Фокусування припускає зосередження зусиль підприємства на вузькому споживчому сегменті і є можливим, якщо воно здатне задовольняти потреби обраного сегменту краще, ніж конкуренти, а власне сегмент є досить великим, щоб згенерувати необхідну виручку.

Генеричні підходи до формування стратегій конкуренції можна подати таким чином (табл. 1).

Лідерство у витратах – цей підхід був особливо популярний у 1970-і рр. і припускає досягнення абсолютного лідерства підприємства в тій або іншій галузі у витратах на основі комплексу економічних заходів, що забезпечують досягнення цієї мети, у тому числі: створення виробничих потужностей економічно ефективного масштабу; активізація зусиль зі зниження витрат на основі досвіду підприємства; зниження виробничих і накладних витрат; зниження числа операцій за низько прибутковими групами клієнтів; оптимізація витрат у сфері досліджень та розробок тощо.

Таблиця 1

Генеричні стратегічні підходи за Porter М. Е.

Конкурентна перевага	Масштаб конкуренції	
	Широкі цільові сегменти	Вузькі цільові сегменти
Мінімізація витрат	1. Лідерство у витратах	3. Сфокусоване лідерство у витратах
Диференціація	2. Диференціація	3. Сфокусована диференціація

Низькі витрати можуть приносити підприємству низку переваг щодо кожної з груп конкурентних сил.

Диференціація. Цей підхід до формування стратегії у рамках концепції Porter М.Е. припускає створення продукції, що сприймається в галузі як унікальна. Диференціація може, зокрема, здійснюватися в різних формах, обумовлених потенційними перевагами підприємства: за престижем дизайну або

бренду підприємства; за технологією; за функціональними можливостями; за способами забезпечення сервісу; за способами розподілу продукції (формуванню дилерської мережі) тощо. Стратегія диференціації дозволяє забезпечити прибуток підприємства вище за середньогалузеві значення, оскільки формує стійкі позиції для протистояння п'яти основним конкурентним силам.

Фокусування. При виборі цього підходу відбувається концентрація економічних, організаційних, фінансових, управлінських та інших зусиль підприємства на окремому сегменті ринку – категорії споживачів. Фокусування, як і диференціація, може розрізнятися залежно від переваг підприємства. В основі цього підходу лежить загальне припущення про те, що підприємство при його реалізації може досягти вузьких цілей з набагато більшою ефективністю, ніж конкуренти.

Концепція стратегічного управління, що належить Porter M.E., і запропоновані в її межах підходи до формування стратегії підприємства вимагають проведення значного об'єму аналітичних робіт в частині дослідження стану галузі і конкурентних стратегій. Як видно з представлених вище основних положень теорії, основний акцент зроблено на визначенні базових стратегій підприємства, а також їх застосуванні в реальних ринкових умовах. Процес формування стратегії при цьому з'являється як контрольований суб'єктами управління свідомий процес, але деталізований і формалізований в набагато меншому ступені, ніж представниками школи стратегічного планування (Mintzberg H., Ansoff H.I. та ін.) [314, 305].

Отже, стратегія лідерства у витратах призначена для багатoproфільних приватних підприємств, які обслуговують великі і різноманітні групи споживачів з різними потребами, а також опорних підприємств, які обслуговують певну географічну нішу.

Диференціація припускає вибудовування такого сервісу, який значно відрізнятиметься від масового. Ці відмінності можуть створюватися за допомогою унікального або дефіцитного товару (послуги), який не входить до переліку гарантованих пакетів, або завдяки якісному супутньому сервісу, або шляхом їх поєднання. Нині ця стратегія характерна для приватних підприємств.

Сфокусоване лідерство у витратах припускає фокусування на вузькому споживчому сегменті та досконале знання потреб споживачів. З точки зору підприємства така стратегія підходить підприємствам, які обслуговують «ізолювані» географічні сегменти та фінансуються з бюджетів територіальних громад – обслуговуючі кооперативи, зооветеринарні лабораторії в сільській місцевості, фельдшерські пункти, фельдшерсько-акушерські пункти. З іншого боку, така стратегія доцільна для приватних підприємств, які традиційно обслуговують той або інший регіон і надають такі ж послуги, як і подібні підприємствам в інших регіонах країни.

Стратегія сфокусованої диференціації припускає, як і попередня, наявність вузької споживчої ніші – групи споживачів, які об'єднуються «спорідненими» потребами, та вузьку спеціалізацію підприємств за певним напрямом (наприклад, вирощування зеленіх овочів).

За такою стратегією в Україні здійснюють діяльність низка спеціалізованих приватних підприємств. Крім того, стратегія є доцільною для спеціалізованих підприємств і місцевих центрів. Ці підприємства мають бути лідерами у своїх напрямках та розробляти нові методи та підходи до виробництва продукції і надання послуг.

Крім підприємств, що використовують зазначені чотири конкурентні стратегії, можна виділити заклади, які Porter M.E. називає «застряглими на середині». Внаслідок того, що і зниження витрат, і диференціація, і фокусування породжують конкурентні переваги, керівник підприємства може спробувати реалізовувати всі стратегії одночасно, що призведе до серйозних проблем. Оскільки диференціація припускає інвестиції в створення відмінностей, а лідерство у витратах – оптимізацію процесів і економію, усунути протиріччя між ними надзвичайно складно. Крім того, у споживачів формуються певні очікування від підприємств – або високої якості продукції (послуги) або низької ціни, або врахування особливостей своєї групи, географічної або підприємницької. Якщо споживачне зможе сформувати певне очікування або в процесі надання послуги воно не буде реалізоване, то вірогідність його

первинного або подальшого звернення різко знижується.

Porter М.Е. вказує, що одночасна реалізація двох або трьох стратегій можлива лише за умови організації двох або трьох незалежних бізнес-одиниць в межах підприємства.

Отже, на основі генеричних конкурентних стратегій Porter М.Е. виділимо три конкурентні стратегії для рівня бізнес-одиниць.

Перша конкурентна стратегія – вдосконалення процесу – працює в межах цілого ринку, тобто відповідає стратегії лідерства у витратах. Заклади, що обирають цю стратегію, зазвичай стандартизують свої послуги і покращують ефективність, щоб досягти лідерства за витратами і оборотністю активів.

Друга конкурентна стратегія – лідерства за якістю медичних послуг – застосовується в широких ринкових межах, оскільки заклади можуть розвивати унікальні сервісні лінії для задоволення індивідуальних потреб широких верств пацієнтів.

Третя конкурентна стратегія – фокусування на потребах пацієнтів – споріднена з генеричним стратегічним підходом сфокусованої диференціації за Porter М.Е., тобто, є зосередженням, концентрацією на встановленні лідерства закладу у вузькому сегменті ринку за виконанням специфічних складних, унікальних лікувальних процедур [313].

Дослідження генеричних стратегічних підходів за Porter М.Е. та формування на їх основі конкурентних стратегій для аграрних підприємств дозволяє запропонувати концептуальну структуру конкуренції між підприємствами на ринку аграрної продукції.

Отже, ми розглянули три генеричні стратегічні підходи до формування конкурентної стратегії аграрного підприємства та визначили основні стратегії, які фундуються на трьох конкурентних підходах – вдосконаленні процесу, лідерстві за якістю продукції, фокусуванні на потребах споживачів. Проте існує різноманіття конкурентних стратегій, які можуть використовуватися підприємствами на ринку аграрної продукції. На нашу думку, існує необхідність їх систематизації та класифікації (табл. 2).

Таблиця 2

Типи основних маркетингових конкурентних стратегій підприємств на ринку аграрної продукції

Автор	Стратегії, орієнтовані на витрати підприємства	Стратегії, орієнтовані на якість продукції	Стратегії, орієнтовані на потреби споживачів
Porter M.E.	Лідерство у витратах	Стратегія диференціації	Стратегія сфокусованої диференціації Стратегія фокусування на витратах
Ansoff H.I.	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розробки нових продуктів Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації
Kotler Ph.	Стратегія лідера (за витратами) Стратегія претендента на лідерство (за витратами)	Стратегія лідера (за якістю) Стратегія претендента на лідерство (за якістю)	Стратегія послідовника Стратегія нішовика
Trout J., Ries A.	Оборонна війна Наступальна війна	Флангова війна	Партизанська війна
Ohmae K.	Стратегії, націлені на корпорації («вибірковість і послідовність», «виробляти або купувати», підвищення ефективності витрат)	Стратегії, націлені на конкурентів («сила образу», «заробити нарізницю в структурі прибутку і витрат», «тактика для легкоатлетів», «люди-гроші-речі» (яп. Hito – Kane – Mono))	Стратегії, націлені на споживача (сегментація за цілями, сегментація за охопленням ринку, ресегментація ринку, відслідковування тенденцій зміни в складі та структурі споживачів, зміни їх цілей)
Pino R.	Силова стратегія	Стратегія корпоративного айкідо (теорія атаки, теорія захисту)	
von Krogh G., Cusumano M.A.	Стратегія збільшення обсягів виробництва («scaling»)	Стратегія копіювання («duplication»)	Стратегія дроблення («granulation»)

Генеричні стратегії за Porter M.E. розглянуто нами вище. Є сенс розглянути інші стратегії в контексті запропонованої класифікації та з урахуванням особливостей аграрної продукції. Так, до числа класичних моделей, що використовуються для розробки стратегії, належить матриця можливостей за товарами і ринками, уперше запропонована Ansoff H.I., що має назву «Вектор зростання» [305].

Відповідно до цього аналітичного інструменту підприємство може обрати

одну з чотирьох стратегічних альтернатив збереження або збільшення частки ринку і, отже, утримання або посилення конкурентних переваг виробника (постачальника) послуг: стратегія проникнення на ринок; стратегія розробки нових послуг; стратегія розвитку ринку; стратегія диверсифікації. Варто зазначити, що матриця була розроблена для вибору та формування стратегії розвитку підприємств, що спеціалізуються на виробництві та реалізації товарів. Сучасна ситуація на ринку аграрної продукції та зростання числа підприємств приватної форми власності змушують по-новому розглянути умови формування стратегії за цією методикою.

Стратегія проникнення на ринок, або економії витрат, застосовується підприємствами для вже існуючих видів продукції на існуючих ринках, є ефективною за умов, зростання ринку продукції (послуг) та передбачає застосування інтенсивного її просування, що дозволяє збільшити обсяги діяльності та залучити нових споживачів. Стратегія розробки нових продуктів рекомендована для виведення нової продукції (послуги) на ринки, що склалися і давно освоєні, та застосування підприємствами, які надають нові або модифіковані види продукції, що користуються високим попитом у споживачів. Стратегія розвитку ринку орієнтована на підприємства, які виходять на нові ринки з існуючими видами продукції. Метою товаровиробника є збільшення обсягу постачання і вихід на нові сегменти ринку, на яких попит на ці послуги є незадоволеним. Стратегія диверсифікації є доцільною для підприємства,

коли необхідно освоїти новий сегмент ринку та запропонувати нові товари (послуги) для задоволення виявлених потреб споживачів.

Крім того, набір маркетингових конкурентних стратегій пропонує Kotler Ph., які ґрунтуються на оцінці частки ринку, яку має підприємство [308].

Ми їх об'єднали у три групи відповідно до орієнтації на витрати, якість або задоволення потреб.

1) стратегії лідера та претендента на лідерство (за витратами) – включають з боку підприємства активні (наступальні) дії для завоювання частки

ринку медичних послуг за рахунок використання «ефекту кривої досвіду» та пасивні (оборонні) дії – для захисту завойованого ринку;

2) стратегії лідера та претендента на лідерство (за якістю) – передбачають розширення частки ринку за рахунок пропозиції товарів (послуг) високої якості, їх диференціації та додаткового сервісу;

3) стратегії послідовника та нішовика об'єднують успіх підприємства у вузькому сегменті або ринковій ніші та пропонування унікальних товарів (послуг) для завоювання лідерства.

Принципи біологічного підходу, розроблені Раменським Л. та Grime J.P. [316], покладені в основу класифікації конкурентних стратегій за типом конкурентної поведінки, запропонованої Friesewinkel H та Юдановим А. [318, 319]. Основні типи конкурентних стратегій в цій класифікації згруповані таким чином:

1. Віолентна стратегія – пропонується для великих підприємств, полягає в зниженні витрат, наданні стандартизованих товарів (послуг) та економії за рахунок «ефекту масштабу». Такі підприємства асоціюються з «гордими левами», «могутніми слоонами» та «неповороткими бегемотами», в залежності від темпів розвитку і рівня диференціації;

2. Експлерентна стратегія притаманна для підприємств, орієнтованих на інновації в продуктивній політиці та технологіях, які асоціюються з «першими ластівками»;

– Патієнтна та комутантна стратегії. Перша з них є нішевою стратегією і передбачає реалізацію споживачу унікальних високоспеціалізованих видів продукції (послуг). Підприємства діють на вузькому сегменті ринку як «хитрі лисиці». Друга стратегія «сірих мишей» – полягає у проникненні підприємства на залишковий сегмент ринку і гнучкому реагуванні на потреби споживачів з метою їх повного задоволення.

Наступний підхід до класифікації конкурентних стратегій запропонований Treacy M. та Wiersema F. [320]. Вони визначили три «ціннісні дисципліни», як способи доставки цінностей споживачеві, які ми інтерпретуємо як: досконалість

процесу, лідерство за якістю продукції (послуг) і близькість до споживача. Товаровиробник аграрної продукції з метою завоювання лідерства на ринку повинен зробити вибір на користь однієї з цих цінностей.

Якщо досконалість процесу виробництва та реалізації продукції передбачає раціональне поєднання професійних знань персоналу, ефективних технологій та менеджменту, то лідерство за якістю продукції (послуг) ґрунтується на продуктових інноваціях.

Стратегію близькості до споживача можуть використовувати підприємства, орієнтовані на задоволення унікальних індивідуалізованих потреб конкретних споживачів та максимальне врахування їх запитів. Основна увага приділяється розвитку довгострокових партнерських стосунків із споживачами, адаптації пропонованих товарів (послуг) до їхніх потреб. Чинником успіху є поєднання високої кваліфікації як аграрних фахівців, так і зусиль усього персоналу підприємства, зокрема менеджерів та маркетологів у сфері використання сучасних методів просування продукту.

Trout J., Ries A. у [321] описують так званий стратегічний квадрат, який може бути побудований для будь-якої галузі. Квадрат складається з чотирьох типів конкурентних стратегій: оборонна війна – для лідера ринків, наступальна війна – для найближчого переслідувача лідера, флангова війна – для середняків галузі, партизанська війна – для невеликих нішових гравців.

Інтерпретуємо дані стратегії для аграрного підприємства. Так, стратегія оборонної війни базується на таких принципах: це гра тільки для ринкового лідера; краща стратегія оборони – це мужність атакувати самого себе; сильні кроки конкурентів завжди треба блокувати; в резерві завжди мають бути певні інструменти та засоби. Наступальна війна – це стратегія найближчого переслідувача лідера, досить сильного аграрного підприємства, яке спроможне вести тривалі атаки на лідера. Воно використовуватиме такі прийоми, як урізування цін, знижки, гарантії, технологічні інновації. Флангова війна охоплює низку стратегій флангових атак: низькою або високою ціною; обсягом наданих товарів (послуг); на основі зміни їх характеристик; через продуктові інновації;

вдосконаленням розподілу. Партизанська війна базується на умінні підприємства підлаштовувати тактику під конкурентів, її принципами є: знайти сегмент, який занадто малий для лідера, проте досить прибутковий для партизана; не поводитися як лідер (мінімум адміністративного штату та швидке прийняття рішень); готовність у будь-який момент згорнути діяльність.

Модель стратегічного планування (The 3C's Model) Омає К. [322] передбачає виділення трьох ключових чинників успіху підприємства, які одночасно є трьома головними гравцями при реалізації стратегії: Корпорація (Corporation), Споживач (Client) та Конкуренти (Competitors). Згідно з даною моделлю можна виділити типові стратегії для аграрного підприємства, спрямовані на досягнення стійкої конкурентної переваги, які забезпечуються поєднанням цих чинників у так званий «стратегічний трикутник» (strategic triangle).

Стратегії, націлені на корпорацію, передбачають максимізацію переваг аграрного підприємства відносно конкурентів у сферах, найбільш критичних для досягнення успіхів у галузі. Стратегія «вибірковість і послідовність» передбачає досягнення вирішальної переваги в одній найважливішій сфері, що допоможе досягти успіху в інших напрямках, які мають наразі середній для галузі рівень. Стратегія «виробляти або купувати» дозволяє досягти стійкого лідерства за витратами у ситуації їх швидкого зростання та неспроможності конкурентів оперативно реагувати на ці зміни, коли підприємство здатне гнучко міняти обсяг надання товару відповідно до змін попиту. Стратегія «підвищення ефективності витрат» може бути виконана трьома основними методами: більш ефективне зниження основних витрат порівняно з конкурентами; оптимізація кількості послуг, що надаються, або виконуваних функцій; використання схожих ключових функцій спільно з іншими бізнес-одиницями підприємства або навіть із сторонніми підприємствами.

Стратегії, націлені на споживача є основою для формування інших двох стратегій і передбачають обов'язкову сегментацію споживачів у зв'язку з неоднорідністю їх потреб та неможливістю задовольняти абсолютно усі запити з

однаковою ефективністю. Тому аграрному підприємству рекомендується проводити таке сегментування, яке б дозволило створити конкурентну перевагу для конкретної групи споживачів та зосередити зусилля на задоволенні саме їх потреб: за цілями та за охопленням ринку, а також здійснювати періодично ресегментацію та відслідковувати тенденції для врахування змін в середовищі.

Стратегії, націлені на конкурентів, засновані на пошуку можливостей диференціації аграрних підприємств від конкурентів в усіх сферах, починаючи від закупівель витратних матеріалів та обладнання, формування базових характеристик продукції (послуги), до безпосередньо обслуговування споживача. В цьому контексті виділяються стратегії «сила іміджу», «заробити на різниці в структурі прибутку і витрат», «тактика для легкоатлетів», «люди-гроші-речі».

Таким чином, в основу вибору стратегії нами покладено ресурси, потенціал підприємства і управління ними. З цього не випливає, що конкурентоспроможність аграрного підприємства у довгостроковій перспективі залежить лише від вірного вибору ресурсів та уміння реалізовувати свій потенціал дієвіше, ніж підприємства-конкуренти.

Завданням внутрішнього аудиту є аналіз внутрішнього середовища, і в першу чергу, показників, які характеризують процес. Важливою складовою внутрішнього аудиту є підприємницький аудит, що дозволяє проаналізувати ресурсне забезпечення процесу створення і надання медичної послуги та її якість. Однак зміст терміну «підприємницький аудит» по-різному тлумачиться фахівцями, що говорить про незавершеність процесу ідентифікації властивостей цього поняття та недостатність дослідження можливостей його практичного застосування у вітчизняних підприємствах.

За результатами внутрішнього аудиту загалом, та підприємницького аудиту, зокрема, в подальшому буде складатися план заходів щодо реалізації розробленої стратегії.

Другим етапом розробки стратегії є аналіз зовнішнього середовища – аналіз ринку, конкурентів, споживачів (клієнтів). На даному етапі продуктивним

може бути використання зовнішнього аудиту.

Базою для розробки маркетингової конкурентної стратегії слугує інформація про ресурсозабезпеченість аграрного підприємства, про кон'юнктуру ринку, про становище підприємства на ньому, про адекватність і досяжність поставлених цілей, про конкурентів і рівні конкуренції в галузі. Взагалі, інформація як засіб зниження невизначеності та ризику може сприяти реалізації певних цілей підприємства, в силу чого дуже важливим є своєчасне отримання і достовірність інформації. Також аналітичний матеріал, отриманий в процесі розроблення стратегії, дає можливість як топ-менеджерам, які розробляють та реалізують конкурентну стратегію, так і стейкхолдерам аграрних підприємств, мати чітке уявлення про сильні та слабкі їх сторони за допомогою SWOT-аналізу. Цей метод запропонований в 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професором Кеннетом Ендрюсом і є широко відомим і загальновизнаним методом стратегічного планування, який детально описаний у величезній кількості загальнодоступних джерел. Тому в більш детальному описі SWOT-аналізу в даній роботі немає сенсу. Однак все це анітрохи не заважає тому, що SWOT-аналіз піддається критиці, часто цілком справедливій, обґрунтованій і добре аргументованій. Лише наведемо думку Поплавської Ж.В., Михальчишин Н.Л., Данилович-Кропивницької М.Л. та ін., що «сучасні галузі не мають сталої структури, тому стратегії порівняння сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами галузі (аналіз п'яти сил конкуренції Портера, SWOT-аналіз) не відповідають сучасним реаліям, коли стратегія може створювати структуру галузі на користь підприємства для побудови нового ринкового простору» [323, с.166].

Аграрні підприємства переважно використовують SWOT-аналіз як найбільш доступний і відносно простий інструмент. Окрім того, він рекомендується фахівцями для фірм, які не мають досвіду стратегічного управління, але зобов'язані розробляти Стратегію розвитку підприємства.

Інструментами аналізу макросередовища підприємства, як відомо, є PEST-аналіз, побудова моделі п'яти сил Porter M.E., матриця можливості / вразливості та ін. Методика проведення PEST-аналізу передбачає виявлення і оцінку впливу факторів макросередовища як на поточні, так і на майбутні результати діяльності

підприємства. Відповідно до цієї методики виділяються чотири групи найбільш значущих чинників впливу: політико-правові (P), економічні (E), соціокультурні (S), технологічні (T). Рекомендуємо такий аналіз здійснювати органам управління територіальними громадами для кожного регіону при формуванні стратегії розвитку території.

Для виявлення та аналізу зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність, ми пропонуємо застосувати матрицюможливості / вразливості, яка будується за показниками двох складових: контроль над факторами з боку підприємств; рівень значимості фактора для стратегічного вибору [324]. Отримані всередині матриці поля мають різне значення для організації. Особливу увагу слід приділяти полю, що знаходиться у верхньому правому куті матриці, – стратегічному квадранту. Фактори зі стратегічного квадранту є об'єктом контролю та потребують ретельного вивчення, перебувають у центрі уваги при вчиненні найважливіших стратегічних дій, підлягають моніторингу.

Модель п'яти сил Porter М.Е. дозволяє не тільки оцінити поточний стан галузі, але й визначити її рушійні сили та їх динаміку. При цьому оцінюються: внутрішньогалузева конкуренція, можливість появи нових конкурентів і товарів-замінників (субститутів), вплив на галузь постачальників і споживачів. Проте варто враховувати, що даний інструмент аналізу описує лише поточний стан галузі і не дозволяє визначити зміни, що відбуваються в конкурентному оточенні підприємства. Модель п'яти сил конкуренції Porter М.Е. дозволяє не тільки оцінити поточний стан галузі, але й визначити інтенсивність конкуренції з використанням методу експертних оцінок.

Наступний етап – встановлення мети аграрного підприємства. В аграрній галузі є досвід використання SMART-аналізу (управління за цілями). На SMART-аналіз спирається більша частина стратегічних рішень в області управління аграрними підприємствами. Пов'язано це насамперед з активним переходом на проектно-орієнтовану модель управління, яка передбачає кількісний вимір показників ефективності діяльності підприємства і аграрної

галузі в цілому. В ході аналізу визначається мета через такі характеристики: Specific – конкретність; Measurable – вимірність; Achievable – досяжність; R: Realistic – реалістичність, Relevant – доречність, відповідність і адекватність; Related – узгодженість із загальною стратегією, Reasonable – розумність, обґрунтованість, раціональність; Rewarding – корисність; Results-oriented – орієнтованість на конкретні результати; Time-Bound – визначеність у часі. Від правильної постановки стратегічних цілей залежить подальший розвиток організації в цілому, тому використання SMART-аналізу в комплексі з іншими методами – раціональне рішення для ефективної реалізації маркетингових конкурентних стратегій. Важливе місце цей інструмент стратегічного управління займає в системі управління якістю підприємства, коли існує гостра необхідність вимірювання і оцінки отриманих результатів діяльності. Після визначення мети складається програма дій, яка в перспективі дозволить підприємству посісти кращу конкурентну позицію, отримати економічний ефект.

Етап аналізу результатів пов'язаний з розробленням критеріїв і показників, необхідних для оцінки ефективності маркетингових конкурентних стратегій. При їх обґрунтуванні ми виходили з розглянутих методологічних положень у трактуванні понять «критерій» і «показник» в енциклопедичній, а також спеціальній літературі [325, 326]. Саме поняття «критерій» у сучасній науковій літературі трактується неоднозначно. Особливо це явно спостерігається при співвідношенні понять «критерій» і «показник», іноді допускається змішування цих неоднозначних категорій. Критерій – це мірило, за допомогою якого здійснюється оцінка явищ, процесів, станів. В цілому ж критерій означає точку зору, яка є мірилом для визначення, оцінки предмета, явища; ознака, покладена в основу класифікації предметів, явищ, понять. Тут спостерігається зв'язок понять «критерій» і «міра». Цей зв'язок дуже важливий, оскільки висловлює якісно-кількісну визначеність. Критерій – це ознака, за якою можна судити про відмінність стану одного явища від іншого. Критерій ширше показника, який є складовим елементом критерію і характеризує зміст його. Отже, критерій виражає найбільш загальну ознаку, за якою відбувається оцінка, порівняння реальних явищ, якостей, процесів. А ступінь прояву, якісна сформованість,

визначеність критеріїв виражається в конкретних показниках.

Ефективність маркетингової конкурентної стратегії визначається рівнем її економічної обґрунтованості на етапі розробки і результативністю на етапі реалізації цілей аграрного підприємства.

Таким чином, з усього різноманіття методів і підходів до формування маркетингових конкурентних стратегій ми намагалися виділити найбільш вживані і актуальні для аграрного підприємства. Вважаємо, що їх комплексне використання дозволить топ-менеджменту отримати найбільш достовірні дані для вибору ефективної конкурентної стратегії підприємства.

10.3 Сучасні підходи до формування конкурентних переваг підприємств на ринку насіння гарбузів

Досліджуючи процес формування та утримання конкурентних переваг підприємства, вчені-економісти дотримуються думки, що процес стратегічного розвитку конкурентоспроможності сучасних підприємств залежить від умілого та професійного визначення та оперування конкурентними перевагами. Професійне визначення саме тих конкурентних переваг підприємства, які можуть у подальшому перетворитися на ключові фактори успіху, а також їх утримання надасть змогу підприємствам досягти успіху та стійкої конкурентоспроможності в подальшій діяльності.

Дана наукова проблема розглядалась у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, однак питання визначення конкурентних переваг підприємства залишаються не повністю вирішеними, оскільки ще й досі детально не опрацьовані етапи визначення тих конкурентних переваг, які формують стратегічні фактори успіху.

Методична послідовність процесу визначення конкурентних переваг підприємства може бути представлена, як певна послідовність дій з виявлення конкурентних переваг, оцінки основних властивостей кожної з них, формування раціонального набору конкурентних переваг та виявлення ключових факторів успіху підприємства.

Запропонована нами послідовність визначення конкурентних переваг

підприємства, на відміну від запропонованих іншими авторами, розглядається з позицій остаточного вимірювання тих факторів успіху, котрі можуть бути спрямовані ним на підвищення рівня його конкурентоспроможної позиції на ринку.

Процес визначення конкурентних переваг підприємства утримує чотири складові:

- визначення та оцінювання конкурентних переваг;
- інформаційного забезпечення;
- систематизації інформації, методичного забезпечення, аналізу та обґрунтування результатів;
- прийняття управлінських рішень.

Методична послідовність визначення конкурентних переваг підприємства ґрунтується на сучасних підходах до оцінки конкурентоспроможності підприємств, утримує відповідне інформаційне забезпечення, сформована у вигляді 8 етапів (табл. 3.).

Таблиця 3

Методична послідовність та інформаційне забезпечення процесу позиціонування конкурентних переваг (КП) підприємства

Етап	Зміст етапу	Інформаційне забезпечення	Методичне забезпечення	Очікуваний результат
I	Дослідження зовнішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища; Реальні та потенційні конкуренти	Ситуаційний аналіз, SWOT – аналіз, матричний метод	Можливості, загрози
II	Дослідження внутрішнього середовища	Ланцюжок споживчих цінностей підприємства – основні та підтримуючі види діяльності		Сильні сторони, Слабкі сторони
III	Виявлення КП підприємства	Статистична, бухгалтерська, фінансова звітність, результати маркетингових досліджень	Порівняльний аналіз, факторний аналіз матричний метод	Приховані та очікувані запити споживачів, Перспективні КП
IV	Оцінювання КП, з аснованих на: матеріальних ресурсах; нематеріальних ресурсах	Статистична, бухгалтерська, фінансова звітність, результати маркетингових досліджень	SWOT – аналіз, порівняльний аналіз	КП, обумовлені внутрішнім середовищем підприємства

Продовження таблиці 3

У	Ранжування потенційних КП відносно можливостей та загроз зовнішнього середовища	Результати попередніх етапів	Порівняльний аналіз, ранжування, опитування, метод експертних оцінок	Варіанти існуючих та потенційних можливостей підприємства посісти міцну конкурентну позицію
УІ	Побудова матриці потенційних КП	Узагальнені попередні результати	Матричний метод	Конкурентна карта галузі та позиція підприємства в ній
VII	Перевірка КП на відповідність можливостям підприємства	Результати попередніх етапів, офіційна звітність підприємства	Порівняльний аналіз, ЗСП	Раціональний розподіл ресурсів підприємства між КП
VIII	Визначення КП, що формують КФУ	Результати попередніх розрахунків	Ранжування, ідентифікація, порівняльний аналіз	КФУ в галузі

На першому етапі проводиться дослідження ринкового середовища, у якому здійснює діяльність підприємство. Таке дослідження проводиться з використанням SWOT-аналізу. Етап утримує аналіз сили впливу зовнішнього середовища й можливих тенденцій його зміни і передбачає його розподіл на два блоки – визначення можливостей і загроз для підприємства. На даному етапі вводяться критерії, за якими складається перелік характеристик, що відповідають середовищу:

- загроза появи нових конкурентів;
- здатність покупців впливати на ціноутворення;
- здатність постачальників впливати на ціноутворення;
- загроза появи товарів і послуг-замінників;
- суперництво між існуючими конкурентами.

Другий етап є продовженням проведення SWOT-аналізу і передбачає дослідження внутрішнього середовища підприємства. Відомо, що внутрішнє середовище підприємства формується за допомогою двох груп складових: сильні сторони і слабкі сторони. Критерії аналізу внутрішнього середовища засновані на запропонованому М. Портером ланцюжку цінності, що складається з двох

блоків:

1. Основні види діяльності:

- постачання сировини і матеріалів;
- випуск продукції;
- забезпечення збуту продукції;
- маркетинг;
- обслуговування;

2. Підтримуючі види діяльності:

- матеріально-технічне постачання;
- розробка технології;
- управління трудовими ресурсами;
- інфраструктура підприємства [313].

Оцінка та аналіз цих видів діяльності і здійснюється на другому етапі формування конкурентних переваг підприємства.

Третім етапом методики визначення конкурентних переваг є саме їх виявлення, що передбачає побудову нової матриці із занесеними до неї критеріїв потенційних можливостей, загроз а також сильних та слабких сторін, які формують конкурентні переваги підприємства. Нами запропонований наступний зміст матриці виявлення конкурентних переваг підприємств легкої промисловості (рис.6.).

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		• наявність необхідних фінансових ресурсів; • статус визнаного лідера; • наявність власних технологій; • відносно низькі витрати; • ефективна реклама; • кваліфікований персонал; • професійний менеджмент	• відсутність чіткої стратегії; • застарілі виробничі потужності; • відсутність необхідних навичок і професіоналізму; • занадто вузька продуктова лінія; • слабкі канали збуту; • недостатньо сталий імідж
Можливості	розширення торговельної мережі; розширення сегменту ринку; вихід на нові сегменти; поява нових постачальників з більш вигідними умовами; розширення асортименту продукції	Поле СІМ	Поле СІМ
Загрози	поява нових конкурентів; здатність покупців торгуватися; здатність постачальників торгуватися; поява товарів і послуг-замінників; суперництво між існуючими конкурентами	Поле СІЗ	Поле СІЗ

Рис. 6. Матриця виявлення конкурентних переваг підприємства на ринку насіння гарбузів

Після побудови матриці, згідно із проаналізованими параметрами, необхідно переходити до безпосереднього складання параметрів для кожної з її чотирьох зон.

Четвертий етап включає визначення характеристик для аналізу конкурентних переваг, обумовлених зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства. Кожна зона області (можливості та загрози, сильні і слабкі сторони) послідовно заповнюється характеристиками, що описують стан

підприємства по тому або іншому критерію з визначенням усіх характеристик, що відносяться до цього підрозділу.

Можливості і загрози аналізуються з урахуванням характеристик, які, залежно від їх значення, можуть бути вказані в зоні загроз або можливостей (рис.7). Як свідчить практика, найсильніша конкуренція існує між підприємствами, що представляють одну галузь і пропонують однотипні товари або послуги. Інтенсивність конкуренції між виробниками виявляється в тому, наскільки ефективно вони використовують засоби конкурентної боротьби, що наявні у них: низькі ціни; поліпшені характеристики товару; більш високий рівень обслуговування споживачів; тривалі терміни гарантійного обслуговування; спеціальні способи просування продукції на ринок; випуск нових товарів; рекламу. Конкурентне середовище надзвичайно динамічне, зміни на одному з підприємств-конкурентів спричиняють за собою зміни на інших підприємствах. Тому необхідно постійно відстежувати і оцінювати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Перелік можливостей та характеристика маркетингового забезпечення ринку насіння гарбузів їх складових, що підлягають аналізу, має такий зміст:

- при можливості розширення торговельної мережі досліджується стан матеріально-технічної бази;
- за можливості розширення сегменту ринку – обсяги виробництва продукції;
- можливість виходу на нові сегменти ринку потребує оцінки фінансового стану;
- поява нових постачальників із більш вигідними умовами вимагає аналізу ступеня розгалуженості збутової мережі;
- можливість розширення асортименту продукції потребує оцінки виробничих потужностей підприємства.

Аналіз зовнішніх загроз та характеристик їх складових здійснюється за такими факторами:

- поява нових конкурентів потребує аналізу їх кількості

та характеристик;

- здатність покупців торгуватися призводить до аналізу їх купівельної спроможності;

- здатність постачальників торгуватися потребує оцінки їх фінансового стану;

- поява товарів і послуг-замінників та суперництво між існуючими конкурентами зумовлює загальний стан на товарному ринку.

Під час проведення аналізу зовнішніх факторів досить часто виникає проблема формалізації і кількісної оцінки різних економіко-соціальних категорій і явищ. Для оцінки різних зовнішніх факторів у стратегічному аналізі застосовуються різноманітні коефіцієнти, індекси тощо. На практиці під час проведення SWOT-аналізу, в частині визначення зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжування і бальної оцінки факторів [304, с.131-137]. Для кожного з n факторів обирається бальна оцінка за 10-ти значною шкалою, за якою експерти оцінюють ступінь важливості факторів, які характеризують можливості (M_i) і загрози (Z_i), а i – порядковий номер фактора. Для обрання факторів застосовується два підходи:

1) визначаються тільки «парні» (протилежні за впливовістю) фактори, а отже їх кількість відповідає умові – $M_i = Z_i$;

2) фактори M_i та Z_i можуть бути незалежними, а отже не мати «парного» значення.

За першим варіантом для кожної «пари» можливостей і загроз визначаються імовірності F_{M_i} та F_{Z_i} при дотриманні умови:

$$F_{M_i} + F_{Z_i} = 1$$

де, F_{M_i} – фактори, що формують зовнішні можливості;

F_{Z_i} – фактори, що формують зовнішні загрози.

За другим варіантом умови $F_{M_i} + F_{Z_i} = 1$ не зберігаються, а кількість

факторів може бути неоднакова. Одночасно, оцінка рівня впливу факторів визначається експертом не завжди об'єктивно.

Загальна оцінка можливостей (M) і загроз ($З$) розраховується за формулами:

$$M = \sum M_i F_{im,*} \quad (1.2)$$

$$З = \sum З_i * F_{iz}, \quad (1.3)$$

де, M – зовнішні можливості для підприємства;

$З$ – зовнішні загрози для підприємства;

F – оцінка імовірності впливу фактора (від 0,1 до 1);

$i = 1, 2, \dots, n$.

Узагальнення процесу оцінки зовнішніх можливостей і загроз для підприємства рекомендується оформлювати у вигляді таблиці [304].

Аналіз слабих сторін підприємства здійснюється аналогічно оцінці її сильних сторін, тільки в полі «характеристики» наводиться область діяльності підприємства, де існують проблеми. У табл. 4 наведений рекомендований зміст й характеристики конкурентних переваг, обумовлених внутрішнім середовищем підприємства.

П'ятий етап полягає у проведенні ранжування привабливості потенційних конкурентних переваг, обумовлених можливостями й загрозами з боку галузі. Даний процес є необхідним для визначення існуючих та потенційних можливостей підприємства посісти міцну конкурентну позицію на ринку й управляти конкурентними перевагами для досягнення високого рівня його конкурентоспроможності.

Таблиця 4

Конкурентні переваги, обумовлені внутрішнім середовищем підприємства на ринку насіння гарбузів

Вид діяльності	Тип діяльності	Характеристики
Основний	Матеріально-технічне постачання	Наявність чіткої внутрішньої організації процесів, пов'язаних з постачанням сировини та матеріалів
		Налагоджені контакти із транспортними службами
	Випуск продукції	Більш низькі витрати
		Власна технологія
		Кращі виробничі можливості
		Економія на обсягах виробництва
		Відповідні фінансові ресурси
	Застосування інноваційних технологій	Досвід у розробці нових товарів
		Рівень технологічних навичок
	Забезпечення збуту продукції	Наявність знижок
		Фізичний та комерційний розподіл
		Логістичні системи
	Маркетинг	Наявність сформованого позитивного іміджу компанії й товарів у споживачів
		Знання специфічних потреб споживачів та їх задоволення у межах певних сегментів ринку
		Кращі комунікаційні заходи
	Обслуговування	Надання сервісних та гарантійних послуг
Підтримуючий	Управління людськими ресурсами	Ефективний менеджмент
		Наявність досвіду
	Інфраструктура підприємства	Добре відпрацьована функціональна стратегія
		Розвиток торговельної мережі

Таке ранжування здійснюється за експертною оцінкою із застосуванням методу бальної (рейтингової) оцінки. А перелік усіх потенційних переваг аналізується з урахуванням ступеня вірогідності їх появи у галузі та перспективної сили впливу на підприємство (рис. 7)

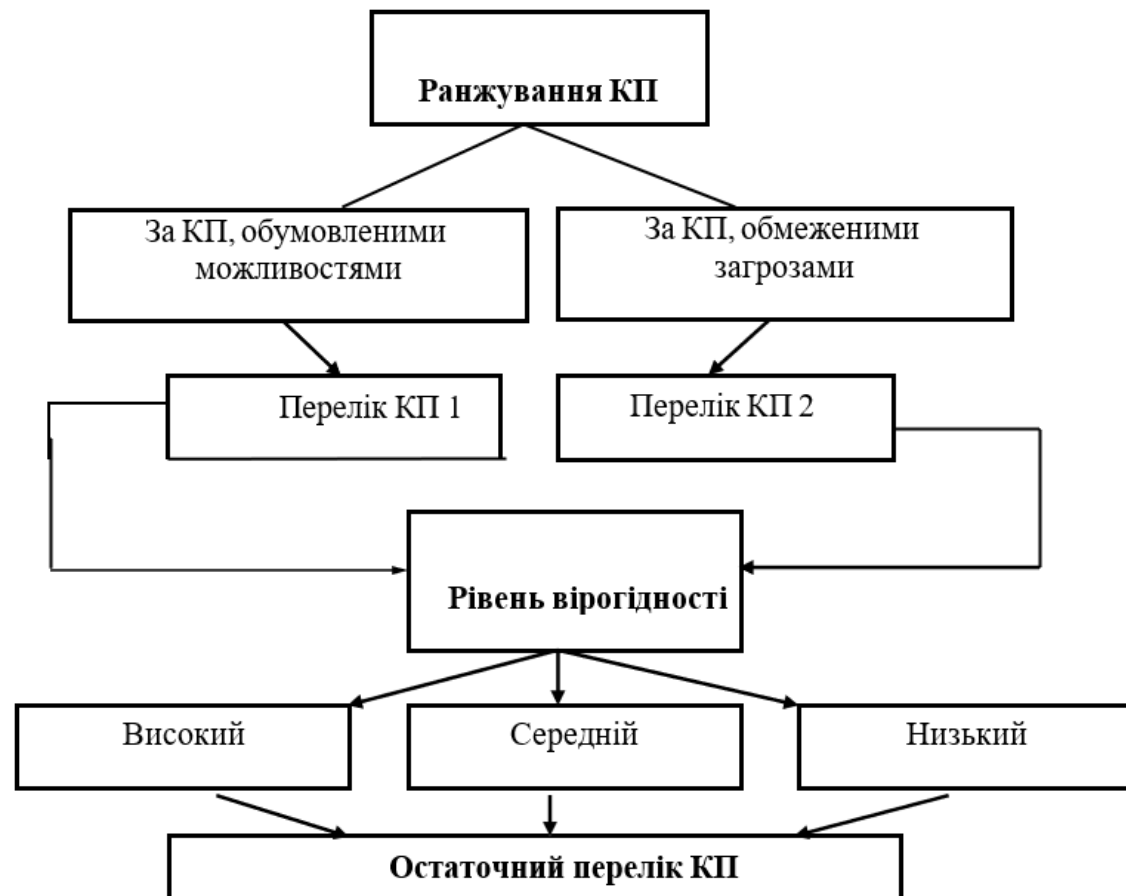


Рис. 7. Зміст п'ятого етапу визначення КП

.

Після проведеної процедури кожна характеристика критерію одержує персональну оцінку з урахуванням займаної в матриці позиції, наприклад МВ-НВ (рис. 8).

Потенційна конкурентна перевага, що потрапила в будь-яке поле матриці, набуває певного змісту, що виражений скороченням назв полів, на перехресті яких вона розташовується. Наприклад, «СВ-ВВ» означає високий ступінь вірогідності, а також сильний вплив можливості на конкурентну перевагу.

Різновиди переваг	Ступінь впливу на конкурентні переваги		
Розширення торговельної мережі. Розширення сегменту ринку. Вихід на нові сегменти. Поява нових постачальників з більш вигідними умовами. Розширення асортименту продукції.	СИЛЬНИЙ ВПЛИВ (СВ)	ПОМІРНИЙ ВПЛИВ (ПВ)	МАЛИЙ ВПЛИВ (МВ)
ВИСОКА ВІРОГІДНІСТЬ (ВВ)	СВ-ВВ	ПВ-ВВ	МВ-ВВ
СЕРЕДНЯ ВІРОГІДНІСТЬ (СВ)	СВ-СВ	ПВ-СВ	МВ-СВ
НИЗЬКА ВІРОГІДНІСТЬ (НВ)	СВ-НВ	ПВ-НВ	МВ-НВ

Рис. 8. Матриця потенційних конкурентних переваг щодо можливостей ринку насіння гарбузів

Визначення найсерйозніших чинників, що загрожують потенційним конкурентним перевагам з боку галузі рекомендовано здійснювати з урахуванням їх можливої появи і сили їх потенційної дії (рис. 9).

Таким чином, окрім можливості порівнювати ситуацію всередині або зовні підприємства в рамках єдиних блоків, що характеризують зону появи можливостей або загроз, керівник може швидко осмислити динаміку впливу тих або інших процесів.

Різновиди загроз	Ступінь впливу на конкурентні переваги		
Поява нових конкурентів. Здатність покупців торгуватися. Здатність постачальників торгуватися. Поява товарів і послуг-замінників. Суперництво між існуючими конкурентами.	РУЙНУВАННЯ(Р)	ВАЖКИЙ СТАН (ВС)	ЛЕГКІ УДАРИ (ЛУ)
ВИСОКА ВІРОГІДНІСТЬ (ВВ)	Р-ВВ	ВС-ВВ	ЛУ-ВВ
СЕРЕДНЯ ВІРОГІДНІСТЬ (СВ)	Р-СВ	ВС-СВ	ЛУ-СВ
НИЗЬКА ВІРОГІДНІСТЬ (НВ)	Р-НВ	ВС-НВ	ЛУ-НВ

Рис. 9. Приклад матриці потенційних конкурентних переваг щодо загроз з боку ринку

Іншими словами, якщо одна з характеристик, вказаних в блоці загроз, оцінювалася як КС-ВВ, тобто висока вірогідність серйозних негативних наслідків, а при наступному аналізі була позначена як ПУ-НВ, тобто вірогідність появи і ступінь її впливу значно знизилися, то висновки, а також процедура ухвалення рішень на основі даних висновків істотно спрощуються.

На шостому етапі після збору інформації, виявлення, аналізу та ранжування конкурентних переваг, здійснюється побудова узагальненої матриці потенційних конкурентних переваг підприємства на ринку (рис. 10).

		Загрози ринку			
галузі		Найсильніший потенціал успіху		Згасаючий потенціал успіху	
		СВ-ВВ	ПУ-СВ ПУ-НВ	ПВ-НВ МВ-ВВ	Р-НВ ВС-СВ
Можливості		Можливий потенціал успіху		Слабка конкурентна перевага	
		СВ-ВВ СВ-НВ ПВ-СВ	ВС-НВ ПУ-ВВ	МВ-СВ МВ-НВ	Р-ВВ Р-СВ

Рис. 10. Узагальнена матриця потенційних конкурентних переваг підприємства на ринку насіння гарбузів

Результати, отримані у п'ятому етапі вносяться у запропоновану матрицю у наступній послідовності:

- визначаються галузеві можливості для підприємства з позицій сили та вірогідності їх впливу на конкурентні переваги підприємства;
- визначаються галузеві загрози для підприємства з позицій сили та вірогідності їх впливу на конкурентні переваги підприємства;
- у матрицю вносяться дані про існуючі загрози і можливості, позначені поєднанням певних букв залежно від позиції, яка їм була привласнена в рамках процедури ранжування;
- формується загальна конкурентна позиція підприємства на карті галузі з подальшим визначенням факторів, що на неї впливають.

Узагальнена матриця, окрім рівня потенційних конкурентних переваг підприємства, утримує поля можливостей і загроз галузі, сформованих за відповідними позиціями, визначеними на рис. 10 та 11.

Наступним, **сьомим етапом** методики є ідентифікація сформованих конкурентних переваг потенційним можливостям підприємства (рис. 11).

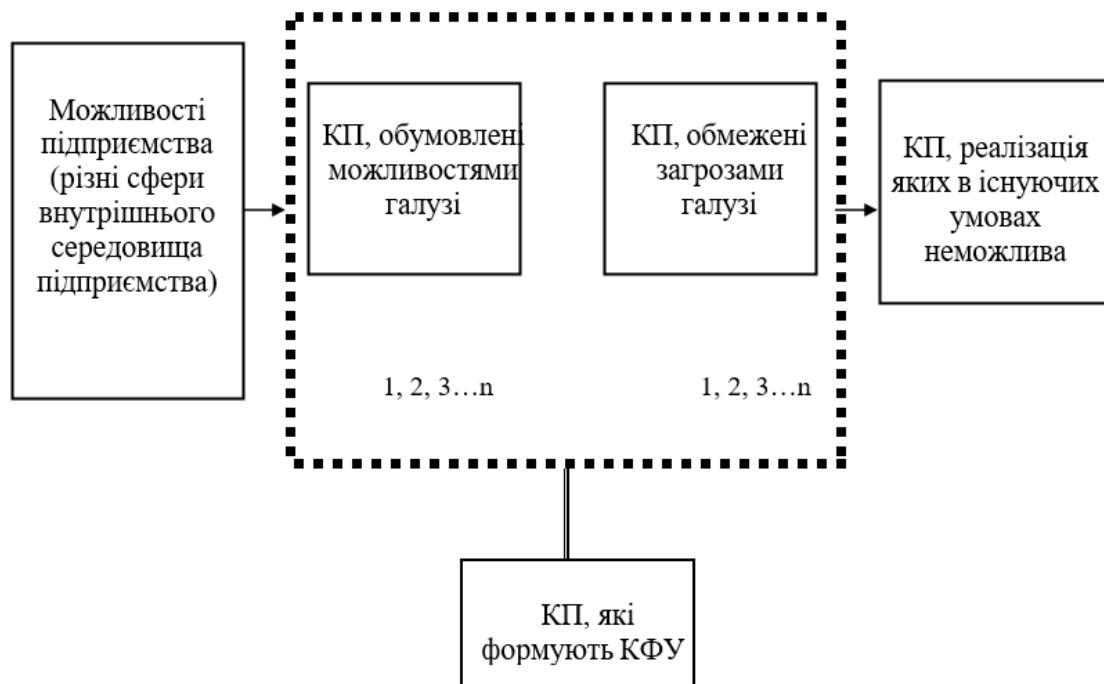


Рис. 11. Зміст сьомого етапу визначення конкурентних переваг товаровиробників на ринку насіння гарбузів

На цьому етапі виявляють конкурентні переваги, які підлягають розвитку, й ті, у посилення й розвиток яких неефективно вкладати кошти. У випадку, якщо має певний рівень значущості, не може бути реалізовано підприємством в існуючих умовах, надалі виключають із переліку актуальних.

При цьому завданням підприємства є раціональний розподіл наявних ресурсів між різними конкурентними перевагами для їх створення, посилення й розвитку з метою одержання максимального результату.

Здійснювати етап ідентифікації конкурентних переваг потенційним можливостям підприємства рекомендується за ЗСП. Збалансована система показників (ЗСП) вимагає від менеджменту компанії приділяти увагу питанням маркетингу, управлінню персоналом, використанню інформаційних технологій, формуванню корпоративної культури. Отже, застосування ЗСП у більшому оцінюванні надасть можливості виявити найсильніші зони внутрішньовиробничої діяльності підприємства, а також найслабші з метою їх зміцнення, посилення чи повного усунення.

Останній, **восьмий етап** загальної методики має на меті формування

переліку ключових факторів успіху на підставі кількісного й якісного аналізу конкурентних переваг на ринку насіння гарбузів.

Необхідно враховувати той факт, що конкурентних переваги, які потребують розвитку, та потенційних може бути багато, а ресурси підприємства завжди обмежені. Виникає питання про вибір тих конкурентних переваг, які визнані найбільш активними у даній галузі, а отже які потребують першочергової підтримки й розвитку. Такі конкурентні переваги формують найсильніший потенціал успіху підприємства. Визначитись із ключовими факторами успіху необхідно за результатами ранжування конкурентних переваг, їх ідентифікації із потенційними можливостями підприємства та рейтинговою оцінкою, у результаті чого формується перелік ключових конкурентних переваг.

При визначенні конкурентних переваг підприємства за наведеними методами одним із найважливіших напрямків є його інформаційне забезпечення. Ефективне управління конкурентними перевагами в умовах ринкової економіки можливе лише за умови своєчасного надходження даних, які характеризують стан зовнішнього середовища і процесу ринкової діяльності підприємства.

До складу інформаційного забезпечення SWOT-аналізу на повинні входити:

- дані, необхідні для аналізу внутрішнього середовища підприємства;
- дані, необхідні для аналізу оточуючого середовища;
- дані, необхідні для аналізу зовнішнього середовища;
- методи і моделі, необхідні для проведення SWOT-аналізу;
- набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення.

Оскільки конкурентні переваги формуються на підприємстві за рахунок ресурсних змінних, а досягаються на рівні зовнішнього середовища, інформаційне забезпечення кожного із етапів має відмінності відносно внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У табл. 5 наведено рекомендований зміст джерел інформації для аналізу необхідних показників за

відповідними чинниками маркетингових можливостей і загроз, а також внутрішнього середовища підприємства.

У процесі аналізу конкурентних переваг підприємства за допомогою ЗСП першочерговим є отримання необхідної інформації для побудови системи показників для конкретного підприємства. Враховуючи особливі умови господарювання в галузях АПК пропонуються наступні специфічні джерела інформації для кожного напрямку показників збалансованої системи.

1. Фінансові показники:

- річна фінансова звітність підприємства
- звітність про результати фінансово-господарської діяльності підприємства
- звітність аналітичних та статистичних організацій

Показники роботи зі споживачами:

- відділ маркетингу підприємства;
- галузеві журнали;
- дослідницькі компанії;
- звіти про результати діяльності підприємства;
- стратегічні плани підприємства;

2. Маркетингова діяльність:

- операційні звіти підприємства;
- виробничі звіти підприємства;
- дані про конкурентів;
- галузеві журнали;
- дослідницькі компанії;
- проектні плани підприємства;

3. Загальна компетентність персоналу:

Інформаційне забезпечення SWOT-аналізу

Аналіз маркетингових можливостей і загроз	Аналіз внутрішнього середовища підприємства
Показники	Показники
Економічні: ВВП, темп та рівень інфляції, курс гривні по відношенню до інших валют, зміна рівня доходів населення, рівень безробіття, податкова політика держави.	Конкуренції: кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висота бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку.
Політичні і правові: рівень політичної стабільності в країні, рівень освіченості населення, рівень дієвості законодавчої бази, рівень корумпованості влади.	Чинники збуту: кількість посередників, наявність і характеристика логістичних систем, умови постачання матеріалів і сировини
Міжнародні: рівень стабільності у світі, наявність локальних конфліктів, міжринкові бар'єри, зміни валютних курсів, тенденції у діяльності світових організацій.	Виробничі: основні засоби та ефективність їх використання (фондовіддача і рентабельність), обсяги виробництва, ритмічність виробництва, асортимент, структура та якість продукції
Соціально-демографічні чинники: чисельність і статевовікова структура населення регіону, рівень народжуваності і смертності, рівень зайнятості населення, рівень освіти.	Фінансово – економічні: Активи і пасиви підприємства, фінансовий стан і фінансова стійкість підприємства, фінансові результати (прибуток, рентабельність, собівартість продукції, витрати на реалізацію), продуктивність праці, фонд заробітної плати.
Соціально-культурні чинники: традиції і система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей.	Менеджмент: Забезпеченість персоналом, взаємодія менеджерів і робочих, навчання і просування кадрів, мотивація і стимулювання праці, організаційні структури, розподіл прав і обов'язків, ієрархія підпорядкованості, внутрішня культура підприємства.
Природні і екологічні: кліматична зона, в якій працює підприємство, стан навколишнього середовища, ставлення громадськості до захисту навколишнього середовища.	Маркетинг: Організаційна побудова служби маркетингу, політика ціноутворення, товарна політика, політика розподілу і збуту, комунікаційна політика, поведінка споживачів.
Науково-технічні: рівень розвитку науки, ступінь впровадження інновацій в промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки.	Суб'єкти ринку – споживачі, постачальники, посередники, контактні організації
Кон'юнктури ринку: місткість ринку, темпи зростання або скорочення ринку, структуру попиту на продукцію підприємства, ринкова вартість продукції, структура пропозицій.	

- відомості відділу кадрів;
- галузеві журнали;
- дослідницькі компанії;
- загальні цінності підприємства.

Аналіз вагомості кожного із показників рекомендовано здійснювати із

використанням методики експертних оцінок, яка ґрунтується на бальній оцінці, а експертами в такому випадку виступають провідні фахівці підприємства, зокрема генеральний директор, комерційний директор, директор з маркетингу та збуту за їх наявності в штаті підприємства.

Запропонована методика визначення ключових факторів успіху на базі конкурентних переваг заснована на синтезі матриці SWOT-аналізу та збалансованої системи показників і забезпечує досягнення наступних результатів:

визначення і класифікацію сприятливого середовища та пошуку джерел конкурентних переваг;

впровадження стандартного набору параметрів, за якими здійснюється аналіз джерел ключових факторів успіху;

виключення узагальнюючого чинника і забезпечення тим самим проведення сфокусованого аналізу джерел конкурентних переваг для конкретного підприємства;

ранжування виявлених потенційних конкурентних переваг для визначення результативних та їх використання з метою посилення конкурентної позиції підприємства в галузі;

зіставлення конкурентних переваг, джерелом яких є зовнішнє середовище, й їх оцінка з погляду наявності (відсутності) у підприємства необхідних ресурсів, використання яких сприятиме (перешкоджатиме) трансформації потенційних переваг у ключові фактори успіху;

забезпечення співставлення даних аналізу за різні періоди часу за рахунок єдиного набору параметрів;

застосування запропонованої методики у практику діяльності служб маркетингу різних підприємств.