

УДК 631.1.027

Макаренко Н.О.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри статистики,
аналізу господарської діяльності та маркетингу
Сумського національного аграрного університету***Байда С.В.***магістр спеціальності «Маркетинг»
Сумського національного аграрного університету***Шулепова С.М.***магістр спеціальності «Маркетинг»
Сумського національного аграрного університету*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

FEATURES OF FORMING THE STRATEGY FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES OF SMALL BUSINESS ON MARKETING FACILITIES

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто практичні аспекти формування маркетингової стратегії на основі оптимізації процесів управління маркетингом у межах сільськогосподарського підприємства. Використано методику обґрунтування вибору маркетингових стратегічних альтернатив диференціації для їх упровадження у діяльність сільськогосподарських підприємств малого бізнесу в межах комплексу маркетингу. Розроблено рекомендації щодо формування ефективної стратегії розвитку на основі оптимізації процесів управління маркетингом у межах сільськогосподарського підприємства малого бізнесу. Надано пропозиції щодо забезпечення розвитку підприємств аграрної сфери на основі оцінки ефективності реалізації стратегії диференціації в межах комплексу маркетингу та в інтересах підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності аграрного підприємства малого бізнесу.

Ключові слова: комплекс маркетингу, маркетингова стратегія, ефективність, аграрне підприємство, малий бізнес, система управління.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены практические аспекты формирования маркетинговой стратегии на основе оптимизации процессов управления маркетингом в пределах сельскохозяйственного предприятия. Использована методика обоснования выбора маркетинговых стратегических альтернатив дифференциации для их внедрения в деятельность сельскохозяйственных предприятий малого бизнеса в рамках комплекса маркетинга. Разработаны рекомендации по формированию эффективной стратегии развития на основе оптимизации процессов управления маркетингом в пределах сельскохозяйственного предприятия малого бизнеса. Даны предложения по обеспечению развития предприятий аграрной сферы на основе оценки эффективности реализации стратегии дифференциации в пределах комплекса маркетинга и в интересах повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности аграрного предприятия малого бизнеса.

Ключевые слова: комплекс маркетинга, маркетинговая стратегия, эффективность, аграрное предприятие, малый бизнес, система управления.

ANNOTATION

In modern conditions, the process of efficient functioning of agriculture is determined not only by the volumes of production but, to a greater extent, by its realization on the food market, the degree of satisfaction of consumers' needs. An analysis of trends in the agrarian sector development indicates a gradual increase in the share of products produced by small business enterprises in the total volume of the gross domestic product due to the influence

of many factors of the external and internal environment. That is why the special attention is given to increasing the management of marketing activities of small enterprises as a result of the formation of marketing strategy. In the article the practical aspects of marketing strategy formation are considered on the basis of optimization of marketing management processes within the limits of the agricultural enterprise. The methodology used to justify the choice of marketing strategic alternatives for differentiation for their implementation into the activities of small-business agricultural enterprises within the framework of marketing. Recommendations on formation of an effective development strategy based on optimization of marketing management processes within the framework of the agricultural small business enterprise are developed. The proposals on the development of agricultural enterprises development based on the evaluation of the effectiveness of the strategy of differentiation within the marketing complex and in the interests of increasing the competitiveness and efficiency of the agrarian enterprise of small business are provided.

Key words: marketing-mix, marketing strategy, efficiency, agrarian enterprise, small business, management system.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Тенденції насичення вітчизняних ринків, загострення конкурентних процесів, неминучість входження українських підприємств до світової глобалізованої системи зумовлюють невідворотність максимально можливого використання елементів стратегічного маркетингу, його головного складника – розроблення та реалізації стратегій розвитку підприємств у всіх галузях національної економіки. На цьому тлі та з урахуванням особливостей трансформації економіки України необхідним є дослідження можливостей адаптованого використання саме маркетингових стратегій в аграрних підприємствах малого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідженню питань, пов'язаних із розробленням і реалізацією маркетингової стратегії підприємств присвячено праці таких учених, як: О. Безкоровайна, І. Пасічник, О. Чукурна, К. Туболец, Н. Мака-

ренко, Ю. Кирилов, В. Грановська, М. Багорка та ін. Однак актуальними залишаються питання щодо практичного використання сучасних принципів управління маркетинговою діяльністю у практиці діяльності аграрних підприємств малого бізнесу, проблематика вибору оптимальної стратегії розвитку малих господарств на основі комплексу маркетингу.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є розроблення та оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії розвитку в інтересах підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності аграрного підприємства малого бізнесу з урахуванням складників комплексу маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасні тенденції розвитку світової економіки вимагають від вітчизняних підприємств постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Адаптація діяльності суб'єкта малого підприємництва аграрної сфери й усієї системи управління господарством до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов може відбуватися за допомогою таких шляхів, як підвищення агресивності маркетингової діяльності, прискорення темпів упровадження у виробництво нових видів продукції; підвищення достовірності ринкових прогнозів; перехід від маркетингу одноразових трансакцій до маркетингу довгострокових відносин; пошук інформації щодо нових потреб споживачів та відповідна модифікація маркетингових стратегій.

Існує велика кількість напрямів, видів діяльності та показників, за якими оцінюється ефективність господарювання підприємств у сфері малого бізнесу. Підприємства, які орієнтуються на споживача та здатні передбачати й задовольняти його потреби, у перспективі отримують очікуваний результат. Інтернаціоналізація та глобалізація, які радикально змінили світ, надають як широкі можливості, так і несуть із собою великі загрози. Важливе місце у діяльності сільськогосподарського підприємства малого бізнесу має відводитися вибору та обґрунтуванню таких маркетингових стратегій, які дадуть змогу йому зайняти вигідну нішу на ринку сільськогосподарських товарів та сприятимуть подальшому розвитку [1, с. 95].

Вибір та обґрунтування стратегічного управління сільськогосподарським підприємством малого бізнесу буде здійснюватися на засадах комплексу маркетингу. До класичного комплексу маркетингу відносять товар, ціну, місце та просування. Незважаючи на те що сільськогосподарський продукт є стандартним, пріоритетним напрямом діяльності сільськогосподарських підприємств малого бізнесу може бути вибір стратегії диференціації [2, с. 73]. Ця стратегія передбачає створення підприємством таких переваг, які б значною мірою відрізняли його серед конкурентів (рис. 1).

Методика розроблення стратегії диференціації в межах комплексу маркетингу може здійснюватися за такою схемою:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства малого бізнесу на основі різноманітних методів аналізу (SWOT-аналіз, БКГ, бенчмаркінг тощо), у тому числі обов'язкове проведення поглибленого аналізу фінансового стану підприємства за останні три-п'ять років.

2. Визначення цілей сільськогосподарського підприємства малого бізнесу.

3. Визначення та оцінка стратегічних альтернатив диференціації.

4. Вибір стратегій диференціації в межах комплексу маркетингу (обґрунтування та порівняння перспектив розвитку залежно від наявності ресурсів підприємства).

5. Реалізація стратегій диференціації та контроль над їх упровадженням у діяльність сільськогосподарських підприємств малого бізнесу [3, с. 551].

Основним чинником товарної стратегії диференціації є якість продукту, яка вимірюється як основними, так і додатковими властивостями споживчих та витратних параметрів конкурентоспроможності продукції. Під час формування товарної політики сільськогосподарського підприємства малого бізнесу крім вибору стратегії важливим буде її впровадження, можливе з урахуванням таких ключових моментів: визначення цільового сегменту; планування та забезпечення умов зберігання і збуту сільськогосподарської продукції з урахуванням вимог ринку та чинника сезонності [4, с. 130].

Дослідженням цінової політики сільськогосподарських підприємств малого бізнесу

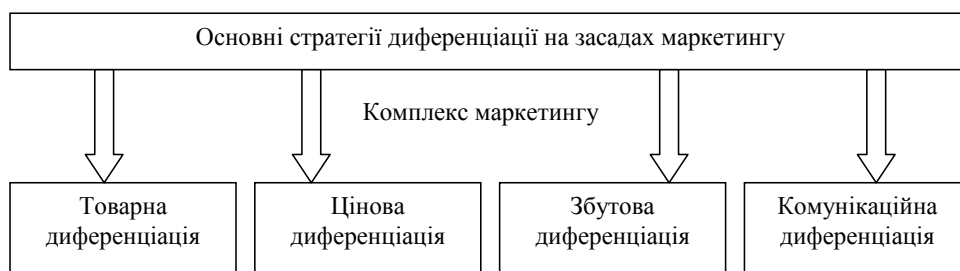


Рис. 1. Основні стратегії диференціації на засадах маркетингу

Джерело: сформовано на основі [2, с. 73]

Зима	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «якісна цінова відповідність»
Осінь	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінових переваг»
Весна	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «якісна цінова відповідність»
Літо	Стратегія «неякісна цінова відповідність»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінове завоювання споживача»
	низька	середня	висока
	Якість		

Рис. 2. Вибір цінових стратегій сільськогосподарськими підприємствами малого бізнесу з урахуванням чинника сезонності

Джерело: розроблено авторами

з'ясовано, що на формування остаточної ціни виробленої ними продукції визначальною мірою впливає чинник сезонності, тому вибір цінових стратегій у сільськогосподарському бізнесі необхідно провадити з урахуванням сезонності [5, с. 154].

Чиннику сезонності в сільськогосподарському бізнесі відводиться особливе місце, отже, під час визначення маркетингових стратегій сільськогосподарське підприємство малого бізнесу зобов'язане його враховувати. Врахування сезонності під час вибору цінової стратегії забезпечить стабільний прибуток сільськогосподарському підприємству малого бізнесу. Сільськогосподарським підприємствам малого бізнесу нами запропоновано змінювати цінові стратегії залежно від пори року (рис. 2).

Під час формування цінової політики сільськогосподарськими підприємствами малого бізнесу доцільно вибирати стратегії коригування цін.

Для більшості українських сільськогосподарських підприємств малого бізнесу управління збутом сільськогосподарської продукції є найбільшою проблемою, тому фактично значну частину виробленої продукції вони збувають за

мінімальними цінами посередникам, які отримують високі прибутки за рахунок застосування ефективних стратегій розподілу [6, с. 303].

Стратегії диференціації збуту сільськогосподарської продукції залежать від її диференціації та сезонності. Для різних видів сільськогосподарської продукції ефективні різні стратегії збуту, аналогічно застосовуватимуть різні стратегії збуту в різний період сезону, оскільки особливість даного товару полягає у тому, що він є першою необхідністю, але його вирощування носить сезонний характер. Вибір та обґрунтування ефективних стратегій диференціації збуту для сільськогосподарських підприємств малого бізнесу відображено в табл. 1.

За результатами досліджень виявлено, що сільськогосподарські підприємства малого бізнесу недостатньо забезпечені умовами для зберігання продукції, як наслідок, утрачають конкурентні переваги на ринку.

Стратегії збуту сільськогосподарської продукції за економічною вигідністю можна умовно поділити на такі: стратегії збуту, орієнтовані на високий прибуток, та стратегії збуту, орієнтовані на отримання середнього стабільного прибутку [7, с. 310].

Таблиця 1

Вибір та обґрунтування ефективних стратегій диференціації збуту сільськогосподарської продукції підприємств малого бізнесу

Стратегії диференціації збуту	Види стратегій	Характеристика
Стратегії збуту залежно від сезону	Стратегія інтенсивного збуту	Забезпечення активного збуту сільськогосподарської продукції у період із липня по жовтень через різні канали розподілу
	Стратегія помірному збуту	Забезпечення збуту через пошук найбільш прибуткових каналів розподілу в період відсутності вирощування продукції та дещо заниженого попиту
	Стратегія привабливого збуту	Забезпечення збуту найбільш якісних та привабливих сільськогосподарських товарів у період зниження пропозиції та попиту у зимовий та весняний періоди
Стратегії збуту залежно від каналу розподілу	Стратегії активних прямих поставок	Забезпечення активного прямого збуту споживачам великими та середніми партіями за помірними цінами (зернові, технічні, овочі тощо)
	Стратегії активних непрямих поставок	Забезпечення активного непрямого збуту оптовим та іншим посередникам великими партіями за помірними цінами

Джерело: узагальнено авторами

Проте забезпечити такі умови для вибору стратегії збуту, орієнтованої на високий прибуток, сільськогосподарські підприємства малого бізнесу не мають можливості, тому для них доцільно вибрати стратегію збуту, орієнтовану на отримання середнього стабільного прибутку, оскільки для реалізації цієї стратегії у фермерському господарстві достатньо потенціалу.

В умовах постійно зростаючої конкуренції сільськогосподарські виробники вимушені шукати нові шляхи виходу на ринок та утримати існуючі. Збут тісно пов'язаний із маркетинговим інструментом – просуванням. Стосовно малого сільськогосподарського бізнесу, то тут доцільніше вибрати стратегію проштовхування, адже, щоб вибрати стратегію примушування, необхідно здійснити брендинг, який потребує значних капіталовкладень [8, с. 47].

Ураховуючи те, що в малому бізнесі виділяється мінімальна сума витрат на просування сільськогосподарської продукції, пропонуємо оптимальні, на нашу думку, засоби основних елементів комунікаційної політики:

1. Рекламу (створення власного сайту; візитки; брендмауери та білборди, наприклад із зображенням урожаю «з поля» та підписом «зроблено в Україні» або «підтримай вітчизняного виробника» й адресою виробничих потужностей).

2. Стимулювання збуту (знижки за закупівлю сільськогосподарської продукції великими партіями, за принципом «більше – дешевше»; знижки на закупівлю певного обсягу додаткової продукції до основної за знижкою до 10%; знижки

постійним партнерам і споживачам; безкоштовна доставка товару, наприклад обсягом понад 5 т).

3. Особистий продаж (спілкування телефоном із потенційними торговельними посередниками; спілкування зі споживачами щодо якості сільськогосподарської продукції та можливих переваг під час її купівлі (населення, оптовий та роздрібний ринки тощо).

За результатами досліджень та виявлених проблем в управлінні маркетингом, а також розроблення стратегій диференціації складників комплексу маркетингу на основі аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств малого бізнесу методом БКГ рекомендовано вибрати такі маркетингові стратегії (табл. 2).

Для збільшення реалізації сільськогосподарської продукції досліджуваними підприємствами малого бізнесу Сумської області за останні три роки було впроваджено інновації у виробництво шляхом придбання новітнього обладнання, оскільки наявне було дуже застаріле та непродуктивне. Як наслідок, через значні витрати на виробництво зернових та олійних культур ціни на них вищі, ніж на ринку.

Отже, після впровадження розроблених маркетингових стратегій у діяльність досліджуваних господарств обсяги збуту можуть значно збільшитися. Розрахунки рентабельності продажу відображено в табл. 3.

Реалізація запропонованої маркетингової стратегії дасть змогу підприємству малого бізнесу поліпшити результати діяльності більше ніж удвічі, й у плановому році прибуток збіль-

Таблиця 2

Рекомендовані стратегії в межах комплексу маркетингу для аграрних підприємств малого бізнесу

Стратегії диференціації в межах комплексу маркетингу			
Товарна диференціація	Цінова диференціація	Збутова диференціація	Комунікаційна диференціація
Стратегії інновацій у виробництві продукції та стратегії продуктивних інновацій	Зниження середньої ціни реалізації	Стратегія інтенсивного збуту	Стратегії проштовхування (активне стимулювання збуту)
Аграрне підприємство малого бізнесу			

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Оцінка ефективності розроблених маркетингових стратегій в аграрному підприємстві малого бізнесу

Показники	Фактичні показники	Планові показники	Зміни плану від факту	
			+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	87354,1	1123560	26205,9	130,0
Інші операційні доходи	499,7	625	125,3	125,4
Інші доходи	434,2	450	15,8	103,7
Разом доходи	88288,0	114635	26347,0	129,8
Собівартість реалізованої продукції	69477,4	86846	17368,6	125,1
Інші операційні витрати	3727,5	4883	1155,5	131,2
Інші витрати	7937,7	10477	2539,3	132,1
Разом витрати	81142,6	102206	21063,4	125,9
Чистий прибуток	7145,4	12429	5283,6	173,9

Джерело: дослідження і розрахунки авторів

шиться на 73,9% і становитиме 12 429 тис. грн. Такий результат буде забезпечений як за рахунок урахування наявних тенденцій розвитку підприємства, так і запропонованої маркетингової стратегії зростання (оскільки підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкретні переваги та здатне ефективно використати необхідні чинники успіху), що передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його наявних ресурсів.

За табличними даними, чистий прибуток господарства збільшився за рахунок упровадженням стратегії зниження середньої ціни реалізації та активного стимулювання збуту продукції, а також купівлі новітнього обладнання, призначеного для прямого та роздільного збору зернових культур, а саме комбайн «СКИФ-230А» та спеціальних пристосувань для збору масляних і зернових культур.

Ефективний вибір та обґрунтування маркетингових стратегій під час формування комплексу маркетингу сільськогосподарського підприємства малого бізнесу забезпечить прибутковість та розвиток. Проте навіть правильно вибрана маркетингова стратегія в межах комплексу маркетингу не буде втілена у життя без ефективної організації маркетингової діяльності в сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Аргументовано, що формування та вибір стратегій необхідно здійснювати на основі диференціації складників комплексу маркетингу, що дасть можливість створення конкурентних переваг за рахунок оперативного реагування на зміну кон'юнктури ринку та підвищення стійкості ринкових позицій сільськогосподарського підприємства малого бізнесу. Встановлено, що на вибір маркетингових стратегій впливають масштаби виробництва, сезонність, цілі діяльності тощо, що дає можливість визначити позиції малих аграрних підприємств та напрями посилення їхніх конкурентних переваг за рахунок вибраних маркетингових стратегій на основі диференціації складників комплексу маркетингу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Безкоровайна О.О. Сучасна парадигма стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору: маркетингові аспекти та проблеми імплементації. *Технології XXI ст.* : зб. тез наук. робіт 24-ї міжнар. наук.-практ. конф. Суми : СНАУ, 2018. Ч. 2. С. 92–94.
2. Пасічник І.Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. *Управління розвитком*. 2015. № 4(182). С. 71–75.
3. Чукурна О.П. Модель оцінки маркетингових антикризових стратегій в організаційно-економічному механізмі підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 110. С. 549–555.
4. Тубалець К.Г. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Державне управління*. 2012. Вип. 174. Т. 1. С. 129–132.

5. Макаренко Н.О., Складенко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5(16). С. 152–158.
6. Кирилов Ю. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 420 с.
7. Грановська В.Г. Формування стратегії підприємств аграрного сектору в умовах глобальної конкуренції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 110. С. 308–312.
8. Багорка М.О., Безугла Л.С. Напрями впровадження системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2012. Вип. 16. Ч. 1. С. 45–48.

REFERENCES:

1. Bezkorovayna O.O. (2018). Suchasna paradyhma stratehichnoho rozvytku pidpryyemstv ahrarnoho sektoru: marketynhovi aspekty ta problemy implementatsiyi [Modern Paradigm of Strategic Development of Agrarian Enterprises: Marketing Aspects and Implementation Problems]. *Tekhnolohiyi XXI stolittya: zbirnyk tez naukovykh robіt 24-yi Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsii*, 2, (pp. 92–94). Sumy : SNAU. (in Ukrainian)
2. Pasichnyk I.Y. (2015). Metodychnyy pidkhid do otsinky efektyvnosti marketynhovoyi stratehiyi v protsesi upravlinnya konkurentospromozhnisty produktuyi. [Methodical approach to assessing the effectiveness of marketing strategy in the process of managing the competitiveness of product]. *Upravlinnya rozvytkom*, 4(182), pp. 71–75. (in Ukrainian)
3. Chukurna O.P. (2016). Model otsinky marketynhovoykh antykrizovoykh stratehiy v orhanizatsiyno-ekonomichnomu mekhanizmi pidpryyemstva. [Model of evaluation of anti-crisis strategies in the organizational and economic mechanism of the enterprise] *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 110, pp. 549–555. (in Ukrainian)
4. Tubalec K.G. (2012). Shlyakhy vdoskonalennya upravlinnya marketynhovoyu diyalnistyu ahrarnykh pidpryyemstv. [Ways to improve management of marketing activities of agrarian enterprises] *Derzhavne upravlinnya*, 174, pp. 129–132. (in Ukrainian)
5. Makarenko N.O., Sklyarenko A.S. (2018). Otsinka efektyvnosti realizatsiyi marketynhovoyi stratehiyi v systemi upravlinnya zbutovoyu diyalnistyu ahrarnoho pidpryyemstva [Evaluating the effectiveness of marketing strategy implementation in the management of marketing activities of the agrarian enterprise]. *Shkhdna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, 5(16), pp. 152–158. (in Ukrainian)
6. Kirilov Y. (2015). Kontseptualni zasady konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiyi: monohrafiya [Conceptual principles of competitive development of agrarian sector of Ukraine's economy in the conditions of globalization : monograph]. Kherson : OLDI-PLYUS. (in Ukrainian)
7. Granovskaya V.G. (2016). Formuvannya stratehiyi pidpryyemstv ahrarnoho sektora v umovakh hlobalnoyi konkurentsiyi. [Formation of the strategy of enterprises of the agrarian sector in the conditions of global competition]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 110, pp. 308–312. (in Ukrainian)
8. Bagorkaya M.O., Bezugla L.S. (2012). Napryamy vprovadzheniya systemy upravlinnya marketynhovoyu diyalnistyu silskohospodarskykh pidpryyemstv [Areas of introduction of the management system of marketing activity of agricultural enterprises]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, 16, pp. 45–48. (in Ukrainian)