

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2020 | 30.01.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.87](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.87)

УДК [631.14:339.138]:338.439

*К. В. Мазур,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри аграрного менеджменту,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: 0000-0002-1137-3422
О. В. Мухіна,
студентка, Вінницький національний аграрний університет
ORCID: 0000-0003-4928-0819*

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО КОМПЛЕКСУ

*K. Mazur
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Agrarian Management, Vinnytsia National Agrarian University
O. Mukhina
student, Vinnytsia National Agrarian University*

DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGY OF AGRICULTURAL ENTERPRISE OF AGRO-FOOD COMPLEX

Сучасні умови ринку характеризуються значним впливом світових тенденцій та безліччю управлінських підходів. Ряд проблем та можливостей в діяльності вітчизняних підприємств обумовлюють необхідність виходу на нові ринки та отримання доступу до перспективних технологічних можливостей, розширення збутової діяльності, опанування нових способів отримання прибутку. Дана робота присвячена розкриттю підходу до розробки маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства агропродовольчого комплексу при виході на новий ринок на основі методології маркетингового менеджменту та з урахуванням системних зв'язків корпоративного підприємства. Робота виконана з використанням методів маркетингового аналізу, зокрема SWOT, PEST, конкурентне порівняння. При розборі кейсу ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснено аналіз ринку, конкурентів та визначення потенційно привабливих ринків збуту, що у сукупності розкрили авторський підхід до формування маркетингової стратегії підприємства, визначення стратегічних пріоритетів та потенціалу для подальшого розвитку підприємства.

The current market conditions are characterized by the significant influence of world trends on the activity of enterprises and many management approaches. A number of problems and opportunities in the activity of domestic enterprises make it necessary to enter new markets and gain access to promising technological opportunities, expand of sales activities, developing new ways of profit. This paper describes the approach to developing a marketing strategy for an agricultural enterprise in the agro-food complex when entering a new market based on marketing management methodology and taking into account the systemic relationships of the corporate enterprise. The

main hypothesis accepted in this study is that strategic marketing identifies needs that have not yet been met and is directed to develop appropriate products or services, and operational marketing is designed to implement a specific plan of action aimed at generating and increasing demand for these goods. The research was done using marketing analysis methods, including SWOT, PEST and competitive comparison. The work was performed on the basis of the materials of the activity of Agrana Fruit Ukraine LLC, an important feature of which is the principles and rules for management and control that are carried out here on the basis of the Austrian Corporate Governance Code which served as the basis for determining the strategic priorities in this study. In particular, the approach to synergy, the use of aggregate corporate opportunities and the indirect exit method in the first stage of the strategy of entering new markets is taken into account. The analysis of the market, competitors and the identification of potentially attractive markets, which together revealed the author's approach to the formation of the enterprise marketing strategy, determination of strategic priorities and potential for further development of the enterprise based on the optimization of internal business processes.

Ключові слова: маркетинг; стратегія; сільськогосподарське підприємство; агропромисловий комплекс.

Key words: marketing; strategy; agricultural enterprise; agro-industrial complex.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Нині вітчизняні сільськогосподарські підприємства в більшості своїй мають ряд проблем, які пов'язані, в першу чергу, з обмеженнями на окремих ринках, низьким рівнем технологічного розвитку, неефективною структурою продукції, що випускається. Вихід же на нові ринки може відкрити для підприємств доступ до перспективних технологічних можливостей, розширення збутової діяльності, новим способами отримання прибутку.

При діяльності на нових ринках, процес стратегічного управління багато в чому має схожі аспекти, що і при роботі на вже зайнятих ринках. Однак, розширена торгівля і зовнішньоекономічна діяльність схильні до зростаючої конкурентної боротьби, оскільки світовий ринок перенасичений діючими в глобальному масштабі транснаціональними корпораціями (ТНК). У зв'язку з цим сучасні механізми стратегічного маркетингового управління діяльністю підприємств окремих галузей національного господарства представляють інтерес як в теоретичному плані, так і з практичної точки зору.

У той же час, слід зазначити, що коло вчених, що займаються питаннями стратегічного маркетингового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств агропродовольчого комплексу, залишається досить обмеженим, спостерігається явний недолік прикладних наукових досліджень в даній області.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Роботи таких вчених світового рівня як М. Портер та І. Ансоф становили методологічну базу підготовки даного дослідження. Так, М. Портер здійснив значний внесок у розуміння стратегії підприємства, підвищивши як академічну суворість, так і доступність для керівників [16]. Роботи М. Портера знаходяться в центрі розвитку стратегічного управління з точки зору практичних аналітичних рекомендацій, перетворюючи його на визнане та впізнаване поле наукових досліджень та практики управління. В своїх роботах М. Портер продовжує змінювати уявлення про природу конкуренції та стратегічне управління. І. Ансофф в своїх роботах розкриває досвід практичної діяльності в провідних корпораціях з проблем стратегічного планування. І. Ансофф опублікував ряд фундаментальних робіт в даній області [3, 4]. Наукові праці І. Ансофа охоплюють історичні та сучасні, теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління та методики і організації цієї функції на сучасному підприємстві.

Роботи науковців ближнього зарубіжжя були взяті до уваги в дослідженні сучасних умов вітчизняного ринку та перспективних ринків пострадянського простору. Наприклад, Г. Багієв [5] виклав теоретичні та методичні основи організації маркетингу як філософії та інструментарію підприємництва, запропонував принципи та методи маркетингових досліджень і бенчмаркінгу. Його роботи побудовані на методології маркетингу взаємодії, коли товаром стають відносини, комунікації бізнес-суб'єктів на ринку.

В [7] Е. Голубковим докладно викладаються питання маркетингових досліджень, вивчення і аналізу ринкової ситуації, передпланового маркетингового аналізу. При розгляді проектування елементів комплексу маркетингу акцент зроблений на формування продуктової, цінової, збутової і комунікаційної політик.

Г. Гольдштейн [8] значну увагу в своїх роботах приділяє маркетинговій практиці, використанню теорії маркетингу для того, щоб забезпечити корисне узагальнення методів розв'язання окремих завдань. Г. Гольдштейн наводить методологію вирішення маркетингових проблем при аналізі ринкової ситуації, створенні,

виробництві та збуті товарів, організації руху товару і просування продукції, ціноутворення на неї, а також при організації та управлінні маркетингом на рівні підприємства [10].

Ж.Ж. Ламбен [13] поряд з послідовним і систематичним викладом науково обґрунтованих підходів до маркетингу також приділяє серйозну увагу реалізації маркетингових стратегій в повсякденній діяльності компаній, що працюють на різних товарних ринках. Ж.Ж. Ламбен відходить від традиційного схематичного уявлення про маркетингову діяльність як комбінації чотирьох базових напрямків (4P) і переосмислює роль маркетингового підходу в забезпеченні ефективності бізнесу. Автором детально аналізуються зміст і взаємозв'язки двох рівнів маркетингу – стратегічного та операційного, при цьому акцент робиться на практичне застосування теоретичних знань. Детально розглядаються такі області, як маркетинг промислових товарів, торговий маркетинг і міжнародний маркетинг. Автор досліджує значну кількість практичних кейсів, пов'язаних з успішними діями підприємств на ринку [12].

О. Каніщенко [9] в своїх роботах здійснює систематизацію основних понять міжнародного маркетингу як сукупності сучасної теорії та практичних прийомів і методів функціонування підприємств на зарубіжних ринках. Значну увагу автор приділяє аналізу міжнародного бізнес-середовища, розробці маркетингових стратегій макrorівня, задачам оцінювання конкурентних позицій, технологіям практичної маркетингової діяльності та особливостям поведінки суб'єктів на зовнішніх ринках.

В. Луцяк [14] зробив внесок у розвиток теорії та розробку практичних рекомендацій щодо стратегічної маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого комплексу. Зокрема обґрунтуванню напрямів розвитку підприємства на основі вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю за складовими: динамічні здібності, інновації та якість.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою даної роботи є розробка маркетингової стратегії діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», а також практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства при виході на нові ринки.

Для досягнення мети в були визначені наступні завдання:

- виявити роль і місце маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності;
- проаналізувати та класифікувати фактори, що впливають на прийняття рішення про вихід підприємства на новий ринок;
- розробити структурований, детальний алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства при виході на зарубіжний ринок;
- розробити рекомендації щодо конкурентного обґрунтування маркетингової стратегії підприємства;
- розробити маркетингову стратегію виходу ТОВ «Агрона Фрут Україна» на зарубіжний ринок.

Інформаційною базою дослідження є: статистичні дані Державної служби статистики України та Вінницької області, Державної митної служби, Національного Банку України; звіти рейтингових агентств; звіти підприємств; нормативно-правові документи України; звіти таких аналітичних компаній як «KPMG», «Ernst & Young». Також в роботі використані матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій з актуальних питань економіки.

Методи досліджень. Робота виконана на теоретичних засадах менеджменту, що обумовило можливість розгляду управління при формуванні маркетингової стратегії з урахуванням різноманітних аспектів виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства продовольчого комплексу у ланцюгах створення вартості при забезпеченні необхідного рівня якості продукції з урахуванням співвідношення попиту та пропозиції. Для дослідження стану потенційного ринку були використані елементи SWOT, PESTEL (PEST), контент аналіз вторинних джерел інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Маркетинг виконує відразу два завдання: перше – ретельне вивчення ринку і виявлення існуючих потреб, орієнтація діяльності підприємства на задоволення виявлених, а також потенційно можливих потреб, друга - стимулювання самого ринку, формування попиту. Маркетинг регулює ринок шляхом знаходження балансу між виробництвом і споживанням [17, с. 112, 18, с. 114]

Підприємства відчувають постійний тиск з боку конкурентів, що змушує їх постійно вдосконалювати свою продукцію, розширювати асортимент, підвищувати якість послуг, що надаються, оптимізувати управлінські і виробничі процеси. Таким чином, розробка стратегії відіграє важливу роль в діяльності будь-якого підприємства [16, с. 282].

Аналіз поняття «стратегія» представлено в роботі І. Ансоффа «Нова корпоративна стратегія». На його думку стратегія – це один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації [3].

Ж.Ж. Ламбен розглядає поняття «стратегічний маркетинг» не просто як стадію процесу маркетингу, а як значиму основу всієї маркетингової діяльності підприємства і протиставляє поняттю «операційний маркетинг». Стратегічний маркетинг – це, перш за все, аналіз потреб фізичних осіб і організацій. Рішення може бути знайдені за допомогою різних технологій, які самі по собі безперервно змінюються [12, с. 591].

Сучасний підхід до маркетингу представлений в роботах Ф. Котлера, який розглядає маркетинг, як процес, що складається з двох стадій – початковою (підготовчою) стадією є стратегічний маркетинг (таблиця 1) [11, с. 267]. Суть стратегічного маркетингу Ф. Котлер пояснює формулою «Сегментація – цілепокладання – позиціонування».

Таблиця 1.
Процес створення цінності по Ф. Котлеру

1. Вибір цінності	2. Забезпечення цінністю	3. Передача інформації про цінності
Сегментація споживачів Вибір ринку Позиціонування	Розвиток продукту Розвиток сервісу Ціноутворення Забезпечення виготовлення Розподіл і обслуговування	Зусилля з продажу Просування Реклама
<i>Стратегічний маркетинг</i>	<i>Тактичний маркетинг</i>	

Джерело: складено автором за даними [11]

Дж. О'Шонессі визначає пропонує наступні елементи стратегії маркетингу [15, с. 489]:

1. Формулювання цілей.
3. Стратегія конкуренції.
4. Основна стратегія маркетингу (стратегія сегментування).
5. Стратегічне обґрунтування.

Стратегія маркетингу в широкому сенсі складається з набору невеликих стратегій, що відносяться до конкуренції, сегментації, ціноутворення, просування товару, розподілу і обґрунтування всіх стратегій.

Нині ТОВ «АгрANA фрут Україна» входить до складу Австрійсько-французького підприємства АгрANA, як виробничий підрозділ. Місце ТОВ «АгрANA фрут Україна» визначається його виробничим призначенням в сегменті за напрямом переробки фруктів та ягід, як це показано на рис. 1.

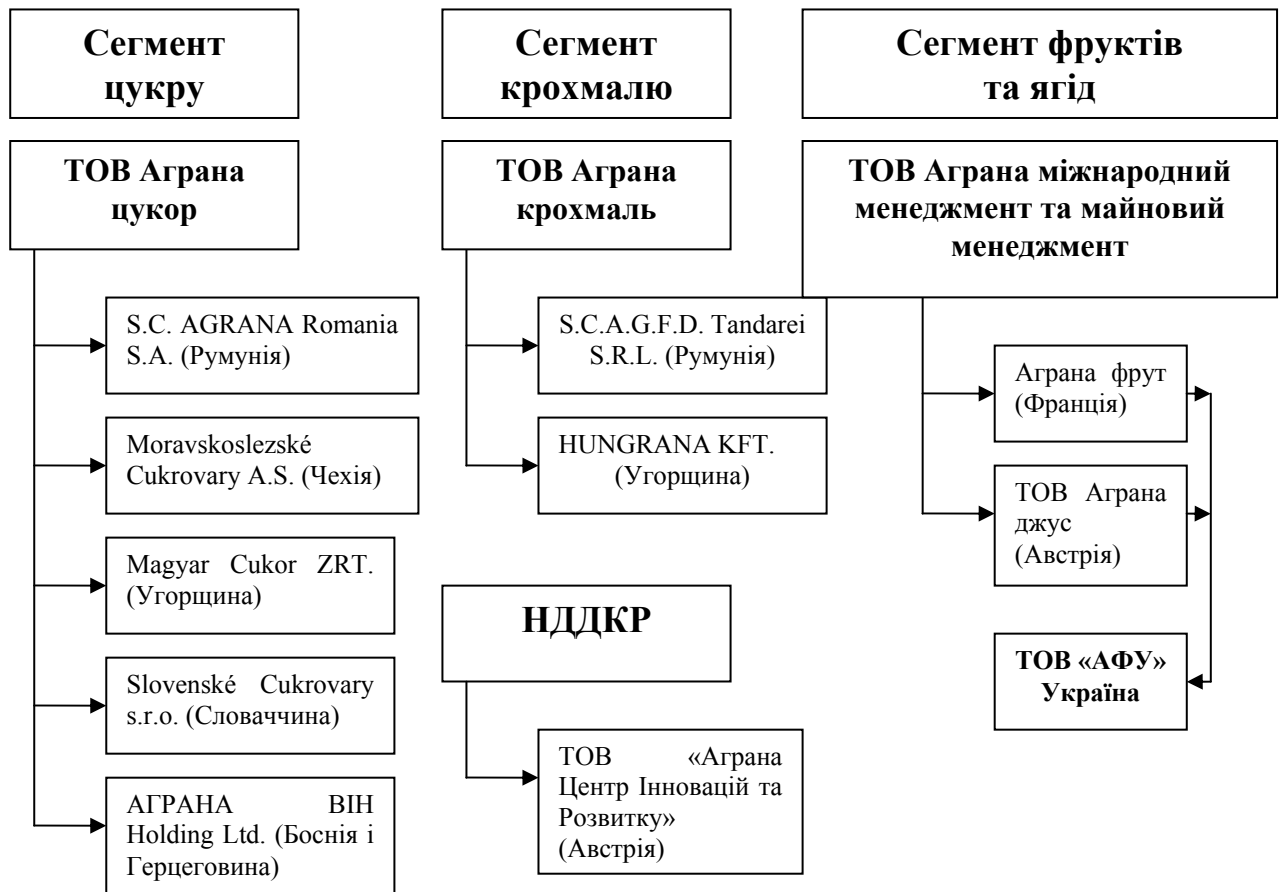


Рис. 1. Організаційна структура підприємства АгрANA Груп

Джерело: складено автором

Для стратегічного управління на основі планування, важливо зауважити, що управління в АгрANA Груп, як в командному центрі, де приймаються усі стратегічні рішення, здійснюється на основі Австрійського кодексу корпоративного управління. Австрійський Кодекс корпоративного управління забезпечує австрійські корпорації основними принципами та правилами для управління і контролю підприємств, що входять до складу корпорацій. Основи ефективного менеджменту закладені в Кодексі реалізовано в основних положеннях корпоративної макроекономічної стратегії підприємства, яких дотримуються усі підрозділи АгрANA Груп, а саме [1]:

- присутність представництв, виробництв та філій на усіх континентах;
- близьке розташування, гнучкість, високий рівень сервісу;
- оптимізація ресурсів;
- повторне використання побічних продуктів переробки;
- скорочення відходів виробництва;
- поліпшення умов безпеки праці;
- сертифікація ISO, FSSC, Organic, IFS, BRC, HACCP, LEED, SEDEX;
- більше 1000 гектарів полів в Марокко та Україні;
- стійкі конкурентні переваги в сфері: ціноутворення та якості (преміальна якість, політика нульового дефекту); відслідковуваності; екологічності;
- управління e-PACT на основі Example (приклад), Prevention (попередження), Auditing (контролю), Continuous Improvement (безперервного покращення), Training and People (навчання персоналу) та цільове управління виробничими ризиками;
- постійне дослідження споживчого попиту;
- створення інновацій (технології, промислові рішення та ін.) у відповідності до останніх світових тенденцій в Центрі Інновацій та Розвитку;
- глобальний трансфер ноу-хау у 17 центрах НДДКР.

На підприємстві ТОВ «АгрANA Фрут Україна» утворюється налагоджений механізм виробництва та постачання продукту з поля до замовника або споживача. В підприємстві діють відділи агрономії, розробок, якості та лабораторії, відділи продажів та закупки, IT-відділ, виробничий, бухгалтерія та відділ митного контролю.

Сталий розвиток є невід'ємним елементом корпоративної філософії, макроекономічної стратегії АгрANA Груп та мікроекономічної стратегії ТОВ «АгрANA Фрут Україна». Сегмент фруктів залучений в програми розвитку вінницької області для забезпечення стійкості сільського господарства. При цьому важливо зауважити, що ланцюжок виробництва має ефективну структуру управління, що забезпечує високий рівень якості і значну продуктивність діяльності (рис. 2).

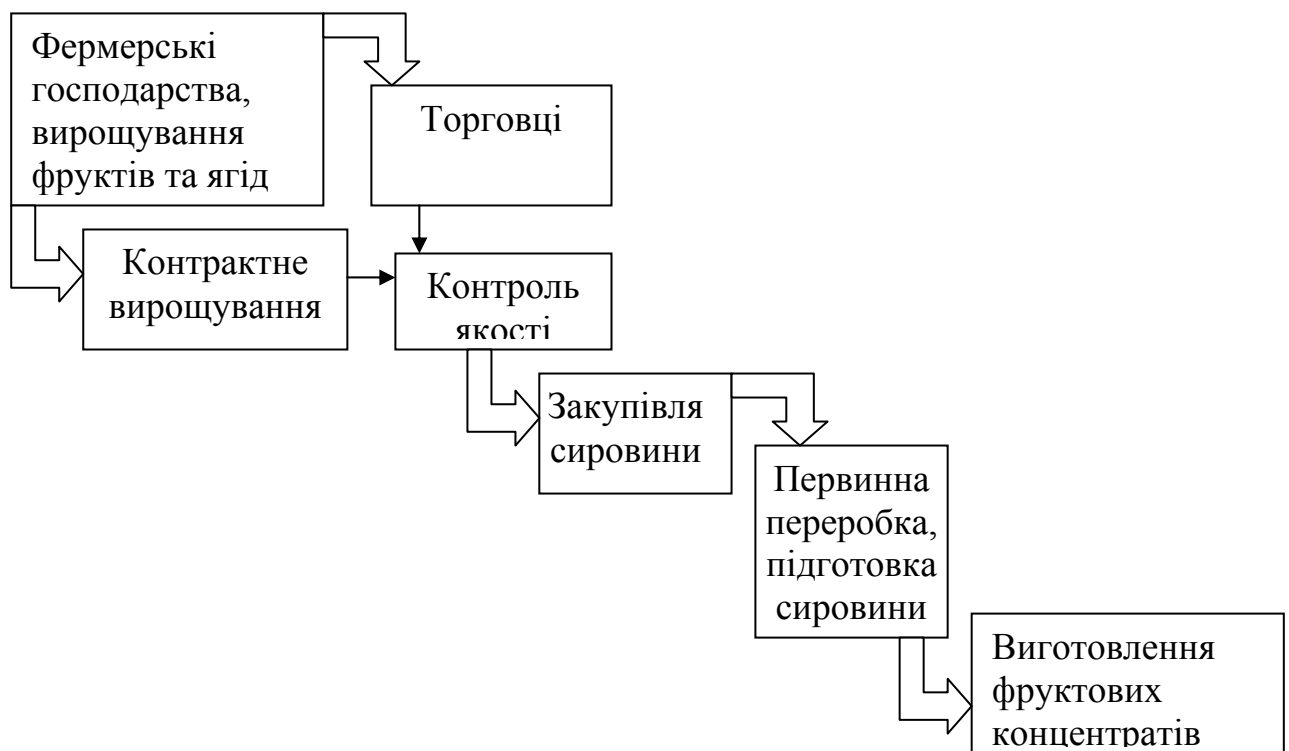


Рис. 2. Ланцюг створення кінцевого продукту ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

Джерело: складено автором

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» вирощує власну сировину на контрактній основі та закуповує сировину у торгівців або фермерів. Усі підприємства АгрANA Груп створюють цінність у процесі переробки сільськогосподарської сировини в численні проміжні промислові продукти, що в подальшому використовуються виробниками різної спеціалізації.

Синергічна модель розвитку, що прийнята АгрANA Груп дозволяє в межах вивчення стратегії ТОВ «АгрANA Фрут Україна» розглянути і стратегії у інших товарних сегментах, оскільки між різними сегментами існує сильний корпоративний зв'язок [1]. Це обумовлюється також розробкою і випуском міжсегментних продуктів.

Глобальна стратегія Агрона заснована на діяльності в трьох сегментах ринку окреслених у відповідності з основними продуктами: цукор, крохмаль і фрукти. ТОВ «Агрона Фрут Україна» використовує стратегічне ноу-хау Групи в усіх сегментах діяльності досягаючи виробничої та економічної синергії.

Стосовно глобальної стратегії, до сильних сторін ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна віднести:

- контроль усього ланцюжка створення вартості від сировини до кінцевого продукту;
- гнучка цінова політика на основі виробничої сили;
- постійне дослідження ринків.
- маркетингові можливості:
- розвиток міжсегментних продуктів;
- закріплення ринкових позицій.

Мета ТОВ «Агрона Фрут Україна» полягає в забезпеченні його багатонаціональних і регіональних клієнтів продукцією найкращої якості, оптимальним сервісом та інноваційними ідеями з розробки продуктів і створення власного унікального досвіду. ТОВ «Агрона Фрут Україна» переслідує стратегію зростання, орієнтовану на відповідні місцеві ринкові можливості. Довговічність, стабільність відносин з клієнтами та постачальниками і постійне зростання вартості підприємства є основними наріжними каменями корпоративної стратегії, яка керується принципами сталого управління бізнесом. Обумовлені реалізацією стратегії зростання можливості наступні:

- ріст в масштабах світової діяльності, що обмежується лише логістичними витратами та неконтрольованими чинниками зовнішнього макросередовища;
- ріст вартості підприємства та збільшення активів.

В сегменті цукру розробляється стратегія зміцнення і розширення, що ґрунтується на вже зайнятому провідному місці Агрона Груп в Центральній, Східній та Південно-Східній Європі. Завдяки високим стандартам якості, нових повністю органічних продуктів і ретельного розвитку власних регіональних брендів, Агрона Груп диференціює себе від своїх конкурентів.

Слід відмітити можливі загрози для даного сегменту:

- нестабільність урожаю цукрових культур та різка нестабільність виробництва, що властива сільському господарству і значно залежить від погодних умов;
- значна конкуренція в наслідок стабільності і росту попиту на продукцію.

Сильні сторони для даного сегменту і вибраної стратегії розвитку:

- наявність стабільних конкурентних переваг та диференціація від конкурентів завдяки розвитку власних брендів;
- значна мережа власних виробничих підприємств в різних регіонах.

В сегменті крохмалю розробляється стратегія розвитку спеціалізації. Діяльність Агрона Груп зосереджена, головним чином, на підвищенні властивостей спеціальних продуктів. Інноваційні, орієнтовані на клієнтів продукти, додаткова підтримка клієнтів і поради що до безперервного вдосконалення продукції, в поєднанні з оптимізацією постійних витрат, є ключем до успіху підприємства у даному сегменті. Ключова компетенція Агрона Груп створення доданої вартості сільськогосподарської сировини шляхом її переробки в промислову продукцію, а також для виробництва біоетанолу. В Австрії та Угорщині, Агрона Груп є провідним постачальником цього екологічно чистого палива.

Дана стратегія розвитку сегменту дозволяє отримати значні можливості:

- робота в різних галузях;
- диференціація видів діяльності;
- зниження ризиків діяльності.

Ризики, що можуть виявитись в наслідок розвитку за вибраною стратегією:

- ускладнення систем управління;
- зниження надійності.

Переважно для ТОВ «Агрона Фрут Україна» в сегменті фруктів використовується клієнт-орієнтована стратегія та стратегія орієнтована на ринок і ріст в світових масштабах. Діяльність в сегменті фруктів спрямована на розвиток тісного партнерства для харчової промисловості з виробництва продукції спеціально на замовлення конкретного клієнта.

Загрози, що можуть виникати в результаті орієнтації на клієнта:

- різноманітність запитів що до індивідуальних побажань клієнтів в межах одної галузі та в різних галузях;
- розширення конкурентних ринків викликає зростання кількості конкурентів та підвищує напруженість в конкурентній боротьбі.

Слабкі сторони:

- необхідність системних наукових та дослідних робіт у напрямку розробки нових продуктів.

Можливості:

- консолідація;
- закріплення сильної позиції.

Для забезпечення довгострокового і сталого успіху в умовах жорсткої конкуренції на ринку, в Агрона Груп поставлена стратегічна мета диференціювання від своїх конкурентів за допомогою безперервної технологічної оптимізації і продуктивних інновацій. НДДКР в Агрона Груп здійснюються централізовано в «Agrana Research & Innovation Center» в Тульні, Нижня Австрія (www.agrana-research.com). У 2017-18 рр., внутрішні та зовнішні витрати на дослідження і розробки склали близько 14,9 млн € та було зайнятих в дослідженнях і розробках більш 200 чоловік.

Головним пріоритетом для підтримки своїх клієнтів є забезпечення:

- відмінного сервісу;
- проактивний підхід до інновацій;
- надання допомоги у розвитку продуктового портфеля клієнтів.

Урахування міжнародних тенденцій і тенденцій місцевого ринку створює переваги в конкуренції і дозволяє Агрона Груп бути важливим партнером у сфері інновацій.

Сучасні тенденції в бізнесі підготовки фруктів, що важливі для ТОВ «Агрона Фрут Україна»:

- «100% натуральний продукт»: найважливіша тенденція насичених ринків;
- «Здоров'я і добре самопочуття»: напівфабрикати не тільки з натуральними, але і з функціональними, інгредієнтами;
- «Задоволення»: заготовки до десертів, які забезпечують хвилини спокою в стресових ситуаціях
- «Соціальний захист і екологічна сумісність»: сертифіковані інгредієнти для використання в продуктах Fair Trade і для води з вуглекислим газом;
- «Функціональні продукти»: напівфабрикати, які мають додаткове використання.

Таким чином, сильні сторони пов'язані із розширенням ринків та сфер діяльності і наявністю власної науково-дослідної бази:

- постійні роботи із оптимізації технологічних процесів;
- постійний обмін досвідом між підприємствами по всьому світу;
- розробка спеціальних продуктів;
- розробка нових способів застосування існуючих продуктів;
- спрямованість на безвідхідність виробництва;

Крім того, ТОВ «Агрона Фрут Україна» надає консультації експертів ринку. Фахівці ТОВ «Агрона Фрут Україна» доступні зі своїми знаннями про ринок України та ринки країн-партнерів, що може допомогти успішно розвивати продукти клієнтів.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» має значну частку ринку в Україні. Ринок вимагає лідерства в сфері інновацій та технологій. З цієї причини команди технологів харчової промисловості визначили стратегічні пріоритети і здійснили роботу в напрямку безпосередньої співпраці з клієнтами і всіма підприємствами Агрона Груп в інших регіонах.

Крім вказаних внутрішніх чинників, що повністю формуються і контролюються корпоративним управлінням та управлінням в ТОВ «Агрона Фрут Україна», слід зауважити і деякі зміни у зовнішньому середовищі, що здатні чинити опосередкований вплив на діяльність підприємства, наприклад [6]:

– обсяги експорту товарів у січні–жовтні 2019 р. становили 1405,0 млн дол США, а імпорту – 547,5 млн дол. Порівняно з січнем–жовтнем 2018р. експорт збільшився на 24,4% (на 275,7 млн дол), а імпорт збільшився на 15,9% (на 75,3 млн дол);

– обсяг залучених прямих інвестицій (акціонерного капіталу) з країн світу в економіку області на 1 жовтня 2019 р. становив 237,5 млн дол США, що на 6,6% більше обсягів інвестицій на початок року;

– інвестиції надійшли з 55 країн світу. Переважна більшість інвестицій (83,6% загального обсягу акціонерного капіталу) надійшла з країн ЄС – 198,5 млн дол, з інших країн світу – 39,0 млн дол (16,4%). До п'ятірки основних країн-інвесторів, на які припадає 74,4% загального обсягу прямих інвестицій, входять: Польща, Кіпр, Австрія, Франція та Німеччина;

– розпорядженням голови облдержадміністрації вінницької області від 09 червня 2016 року № 428, до складу колегії Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку облдержадміністрації входить генеральний директор ТОВ «Агрона Фрут Україна» Семенюк Володимир Володимирович;

– в Австрії популярісти поступилися позиціями енвайроменталістам. Лідер партії Зелених Олександр Ван Дер Беллен став президентом Австрії.

Узагальнені результати оцінки сильних і слабких сторін, а також ринкових можливостей і можливих загроз ТОВ «Агрона Фрут Україна» згруповано за принципом SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) (таблиця 2).

Таблиця 2.
SWOT для основних видів діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
<p>Не насиченість внутрішнього ринку сировиною. Це стосується як свіжої продукції так і ягід, що ідуть на переробку.</p> <p>Впровадження сучасних інноваційних технологій.</p> <p>Позитивний імідж.</p> <p>Кваліфікований персонал.</p> <p>Привабливе географічне розташування.</p> <p>Стабільність доступу до сировинної бази.</p> <p>Підтримка стабільно високого рівня якості продукції.</p> <p>Диверсифікація.</p> <p>Переробка відходів.</p>	<p>Вплив погодних факторів</p> <p>Ускладнення систем управління;</p> <p>Зниження надійності систем управління.</p>
1	2
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Можливість формування якісних товарних партій завдяки сучасним промисловим технологіям.</p> <p>Якісні товарні партії однорідної продукції розширюють можливості реалізації продукції, включаючи насамперед задоволення вимог переробних підприємств та торгових мереж.</p> <p>Створення власної збутової мережі.</p> <p>Запровадження нових видів продукції і діяльності.</p> <p>Стабілізація політичного стану.</p> <p>Позитивна демографічна ситуація.</p> <p>Зростання виробництва у суміжних галузях.</p>	<p>Поява на ринку потенційних конкурентів.</p> <p>Зміна законодавства у податковій, митній та регуляторній політиці.</p> <p>Наявність контрабандної продукції.</p> <p>Фінансово-економічна криза.</p> <p>Нестабільність урожаю цукрових культур та різка нестабільність виробництва, що властива сільському господарству і значно залежить від погодних умов.</p> <p>значна конкуренція в наслідок стабільності і росту попиту на продукцію.</p> <p>Різноманітність запитів що до індивідуальних побажань клієнтів в межах одної галузі та в різних галузях.</p> <p>Розширення конкурентних ринків викликає зростання кількості конкурентів та підвищує напруженість в конкурентній боротьбі.</p>

Джерело: складено автором

За результатами проведеного аналізу можна зробити узагальнені висновки та рекомендації:

- сильні сторони в ТОВ «Агрона Фрут Україна» розвинені значно, а основними є позитивний імідж підприємства, висококваліфікований персонал, глобальний доступ до сировини;
- слабких сторін у ТОВ «Агрона Фрут Україна» завдяки сильним корпоративним зв'язкам майже немає, однак з іншого боку ті ж корпоративні зв'язки є джерелом проблем, оскільки значно ускладнюються системи управління та знижується їх надійність. Важливим слабким місцем, що на сьогодні погано піддається контролю є вплив погодних умов на урожайність фруктів та ягід;
- ринкові загрози для підприємства представлені наявністю контрабанди та впливом фінансово-економічної кризи;
- можливостями для подолання ринкових загроз є стабілізація політичного стану, диверсифікація та створення власної збутової фірмової мережі.

Важливим елементом в оцінці ринкових загроз і ризиків (можливої втрати інвестованих коштів) є дослідження конкурентів. Основні конкуренти ТОВ «Агрона Фрут Україна» та оцінка їх конкурентних позицій представлені в таблиці 3.

Таблиця 3.
Конкурентна матриця ТОВ «Агрона Фрут Україна»

№ з/п	Показник оцінки конкурентної позиції	Одиниці виміру	Підприємства-конкуренти			
			ТОВ «Агрона Фрут Україна»	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг виробництва	млн.грн.	10,6/1	10,3/2	9,3/4	9,7/3
2	Обсяг, збуту	млн.грн.	8,9/1	8,1/2	6,8/4	7,1/3
3	Активи підприємства	млн.грн.	15,4/2	16,5/1	14,3/3	14,1/4
4	Рентабельність	млн.грн.	43,6/1	41,5/2	39,7/4	41,2/3
5	Амортизаційні витрати	млн.грн.	0,6/4	0,7/3	0,9/1	0,8/2
6	Банківська заборгованість	млн.грн.	2,3/3	2,9/4	1,2/1	1,7/2
7	Обсяги капіталовкладень	млн.грн.	0,6/2	0,6/1	0,4/4	0,5/3
8	Відрахування у обов'язкові та благодійні фонди	млн.грн.	0,5/1	0,4/3	0,3/4	0,5/2
9	Середні витрати виробництва	млн.грн.	1//3	0,9/2	0,9/1	1,1/4
10	Розмір оборотних фондів	млн.грн.	1,8/1	1,6/2	1,5/3	1,3/4
11	Рівень конкурентоспроможності продукції	част один.	0,86/1	0,84/2	0,82/3	0,79/4
12	Технічний рівень виробництва	част один.	0,94/1	0,92/2	0,87/3	0,91/4
13	Технічний рівень продукції	част один.	0,88/2	0,92/1	0,86/3	0,83/4
14	Оцінка організації служби	балл	4//1	2//4	2//3	3//2
Сума позицій рейтингових місць			24	31	41	44
Загальний рейтинг підприємств			1	2	3	4

Джерело: складено автором

Після оцінки діяльності конкурентів можна скласти їх рейтинг:

- Перше місце в рейтингу посідає ТОВ «Агрона Фрут Україна»;
- Друге місце – Конкурент 1;
- Третє місце – Конкурент 2;
- Четверте місце – Конкурент 3.

Оскільки ТОВ «Агрона Фрут Україна» посідає перше місце в рейтингу конкурентів, то можна стверджувати, що прямих конкурентів у підприємства немає. Всі інші підприємства розглядаються як потенційні конкуренти. Результати порівняльного аналізу також дають можливість побачити, які показники мають низькі значення, а тому потребують покращення:

– основні чинники, які формують високу конкурентоспроможність продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна»: собівартість, наявність оборотних активів, знос основних фондів, упаковка, місце розташування виробництва.

– основні характеристики, що потребують уваги та покращення: система управління потребує постійної уваги через її постійне ускладнення, Public Relations, популярна реклама на телебаченні та в інших ЗМІ, дизайн упаковки має містити елементи власних фірмових знаків.

Якщо подивитися на географію ринку українських підприємств, то вона виглядає наступним чином (рис. 3).

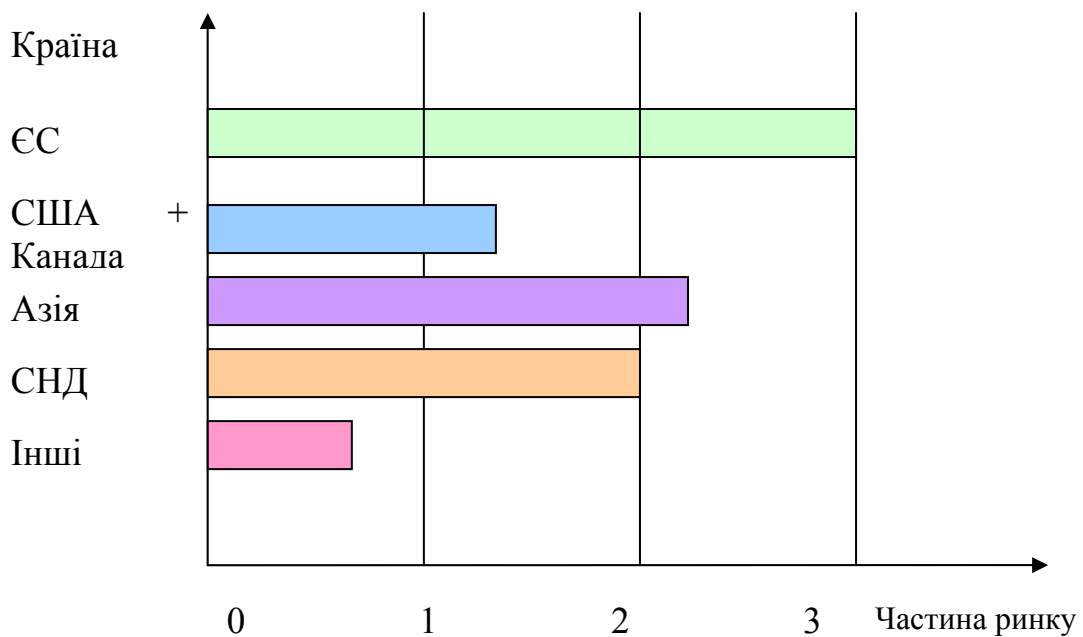


Рис. 3. Розподіл українських підприємств за регіонами світу

Джерело: складено автором за даними [2]

Як можна бачити, найбільше значення для українських підприємств має європейський ринок, ринок країн СНД та Азійський ринок. Пріоритет європейського ринку пояснюється декількома причинами:

- цей ринок більш розвинений порівняно з азійським ринком, ринком країн СНД та іншими ринками;
- ринок країн ЄС більш прозорий в порівнянні з азійським ринком і ринком країн СНД;
- ТОВ «Агрона Фрут Україна» створена за правилами гри на цьому ринку.

Прийнявши рішення про постачання продукції на обраний ринок, підприємство вирішує наступне питання: організаційні форми та способи присутності на зарубіжному ринку [9, с. 35].

ТОВ «Агрона Фрут Україна» при виході на зовнішній ринок, об'єднує власні, порівняно обмежені можливості та використовує стратегію спільного експорту. З цією метою воно кооперується з іншими підрозділами Агрона Груп, що мають досвід роботи на цільовому зовнішньому ринку. Кооперація здійснюється на жорстких умовах, ці умови передбачають створення спільних організаційних структур.

Реалізація експортної стратегії здійснюється поетапно. Апробація методики поетапного формування маркетингової стратегії підприємства при виході на зарубіжний ринок була проведена на прикладі ринків країн ближнього зарубіжжя (Країна 1, Країна 2, Країна 3, Країна 4). При цьому:

1. Вимоги до ринків, що передбачаються до освоєння: використання мови в якості офіційної; сектор ягідництва розвинений не менше, ніж на 30%; ставлення населення до продукції схоже з умовами внутрішнього ринку.

2. Підприємством були проведені перші 3 етапи формування маркетингової стратегії: виявлено мотиви і бар'єри виходу на зарубіжний ринок, проведено аналіз потенціалу збуту, обрані 4 географічних ринки (Країна 1, Країна 2, Країна 3, Країна 4), сформований перелік найбільш важливих показників для порівняння даних ринків (таблиця 5, 6, 7).

Головні цілі підприємства на три роки: підвищити стратегічну і фінансову стійкість за рахунок створення розгалуженої збутової структури; підвищити впізнаваність і престижність бренду; впровадити напрямки виготовлення фруктових концентратів та наповнювачів, що виступають в ролі ключових компетенцій підприємства.

Розрахунок кількісних показників по кожному з передбачуваних до освоєння зарубіжних ринків наведений в таблиці 4.

Таблиця 4.

Значення показників, необхідних для оцінки альтернативних варіантів зарубіжних ринків

Показники	Країна 1	Країна 2	Країна 3	Країна 4
ВВП (%)				
2017	5,3	7,5	5,7	5,2
2018	3,0	5,9	5,0	3,0
2019	3,3	6,0	5,5	3,5
Місткість ринку (млн. дол.)				
2017	287	468	289	673
2018	300	480	358	730
2019	350	500	369	782
Середня норма прибутку в галузі (%)	11	14	9	15
Людські ресурси: агрономи, обслуговуючий персонал (тис. осіб)	174	172	45	220
Середня норма прибутку в Україні (%)	15			

Джерело: складено автором за даними [19, 20]

Отримавши значення кількісних показників, інтерпретуємо кількісно якісні показники: оцінка ступеня вираження якісного показника для даного ринку визначається експертами, в даному випадку оцінку проводили два експерта.

Таблиця 5.

Розрахунок кількісних показників

Показники	Країна 1	Країна 2	Країна 3	Країна 4
Динаміка ВВП (%)	3,9	6,5	5,4	3,9
Динаміка ємності ринку фруктових концентратів (%)	7,3	2,3	9,2	5,3
Відносна прибутковість роботи на ринку фруктових концентратів (%)	0,7	0,9	0,6	1
Людські ресурси ринку в розглянутих країнах: агрономи, допоміжний обслуговуючий персонал.	174	172	45	220

Джерело: складено автором за даними [19]

Вагомість обраних показників визначається директором ТОВ «Агрона Фрут Україна» виходячи з цілей підприємства, його специфіки. Для оцінки вагомості використана цифрова шкала від 1 до 5.

Для цього використовуємо таблицю (форма бальної оцінки показників варіантів зарубіжного ринку). Таким чином, ми отримали суму значень всіх показників. Результати представимо в таблиці 6.

Таблиця 6.

Результати оцінки альтернативних варіантів зарубіжних ринків.

Ринок	Сума значень показників	Ранг
Країна 1	297	3
Країна 2	352	1
Країна 3	279	4
Країна 4	298	2

Джерело: складено автором

Грунтуючись на результатах проведеної оцінки можна стверджувати, що освоєння ринку фруктових концентратів та наповнювачів Країни 2 є найбільш вигідним для підприємства. За результатами SWOT-аналізу сформовано перелік рекомендацій по роботі ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку Країни 2, зокрема:

- впровадити систему навчання та адаптації персоналу;
- поліпшення якості сервісу, позиціонування за можливостями сервісу;
- постійно вивчати ринок праці, запрошувати фахівців з інших підприємств;
- використовувати досвід діючої маркетингової системи і існуючого адміністративно-управлінського персоналу для виходу на ринок корпоративних клієнтів;

– проводити рекламні акції, спрямовані на впізнаваність бренду.

У таблиці 7 представлений комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку Країни 1, Країни 2, Країни 4.

Таблиця 7.
Комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності на ринках фруктових концентратів та наповнювачів

Країна	Опис заходу в рамках обраної стратегії
Країна 4	Заходи в рамках стратегії збереження ринкової частки <ul style="list-style-type: none">- чітке виконання вимог, що встановлюються з боку урядових структур;- поліпшення збутової мережі;- розширення асортименту продукції, що імпортується;- збільшення капітальних витрат;- підвищення питомої ваги продукції з високою доданою вартістю у випуску;- підтримка прийнятних цін на оновлення продукції, що випускається;- незначне вдосконалення продукції, що випускається в рамках інкрементальної стратегії.
Країна 1, Країна 2	Заходи в рамках стратегії збереження / розширення ринкової частки <ul style="list-style-type: none">- розширення асортименту продукції, що випускається;- пошук більш ефективних способів диференціації продукції в порівнянні з конкурентами;- розширення і поліпшення збутової мережі;- збільшення капітальних витрат;- підвищення питомої ваги продукції з високою доданою вартістю у випуску;- підтримка прийнятних цін на оновлення продукції, що випускається;- налагодження тісного зв'язку зі споживачами;- використання консультативних груп споживачів, щоб випереджувати ринкові тенденції;- направлення на аутсорсинг дорогих операційних процесів;- відкриття нових географічних ринків на території країни;- кооперація з найбільшими виробниками в суміжних галузях в країні (вбудовування в технологічні ланцюжки зарубіжних виробників і т.п.);- розробка інноваційних стратегій в рамках стратегій закритих і відкритих інновацій;- створення замісної продукції належного рівня якості.

Джерело: складено автором

Отже, подальша діяльність на тому чи іншому зовнішньому ринку буде багато в чому визначатися діями самого підприємства. З метою забезпечення лідируючого положення на цільовому ринку необхідно спрямовувати зусилля на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, щоб своєчасно мати можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Стратегічний маркетинг через розробку маркетингової стратегії виконує завдання виявлення незадоволених потреб та розробку продуктів для їх задоволення з метою отримання або максимізації прибутку. Маркетингова стратегія представляє собою загальну концепцію управління, що реалізується в результаті формулювання цілей; розробки стратегії конкуренції, основної стратегії маркетингу, стратегії сегментування, стратегії підтримки марки, та аналітичного фінансово-економічного обґрунтування дій.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» є виробником високоякісної споживчої продукції та входить до складу Агрона Груп, як виробничий підрозділ. У відповідності до корпоративної стратегії ТОВ «Агрона Фрут Україна» орієнтоване на здійснення міжнародної діяльності.

Дані передумови сприяють розширенню ринків збуту підприємства використовуючи позитивний імідж підприємства, висококваліфікований персонал, глобальний доступ до сировини та орієнтуючись на диверсифікація та створення власної збутової фірмової мережі.

Проблемними аспектами згідно SWOT є сильні корпоративні зв'язки, а серед загроз – наявність контрабанди та вплив фінансово-економічної кризи.

Хоча, система управління підприємства потребує постійної уваги через її постійне ускладнення, фактично за усіма показниками ТОВ «Агрона Фрут Україна» перевершує потенційних конкурентів.

Основними стратегічними пріоритетами ТОВ «Агрона Фрут Україна» є створення продуктів, що відповідають потребам і очікуванням на ринку на основі синергії у взаємодії організаційних структур.

Оскільки найбільше значення для українських підприємств має європейський ринок, а корпоративна стратегія передбачає більш широкий ринок збуту, то і для ТОВ «Агрона Фрут Україна» стратегічними пріоритетами виступають ринки країн ЄС, СНД та Азії.

Стратегія експорту здійснюється підприємством поетапно на основі вивчення мотивів та бар'єрів, на основі суб'єктивного підходу.

Встановлено, що найбільш перспективним серед країн ближнього зарубіжжя для підприємства є ринок Країни 2. Дослідження факторів попиту дозволило встановити, що виняткова позиція ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку фруктових напівфабрикатів Країни 2 робить даний ринок найбільш перспективним.

Сформульовані рекомендації по вибору подальшої стратегії повинні бути забезпечені оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів.

Список літератури.

1. Agrana Україна. (2020). *Глобальна логістика*. URL: <http://www.agrana.ua/pro-nas/usp/globalna-logistika>.
2. Алавердян Л.М., Романенко О.В. Сучасні реалії та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі в Україні з іншими країнами світу. *Ефективна економіка*. 2019. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.53.
3. Ансофф І. *Новая корпоративная стратегия*. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
4. Ансофф І. *Стратегическое управление*. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
5. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. *Маркетинг*. 3-е изд. СПб.: Питер, 2010. 576 с.
6. Вінницька Обласна Державна Адміністрація. (2020). *Аналітична довідка за січень-листопад 2019 року щодо соціально-економічного розвитку вінницької області*. URL: <http://www.vin.gov.ua/invest/analitika/23547-analitychna-dovidka-za-sichen-lystopad-2019-roku-shchodo-sotsialno-ekonomichnoho-rozvytku-vinnytskoyi-oblasti>.
7. Голубков Е.П. *Маркетинг: стратегии, планы, структуры*. М.: Дело, 1995. 189 с.
8. Гольдштейн Г.Я. *Стратегические аспекты управления НИОКР*. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. 244с.
9. Каніщенко О.Л. *Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації*. 2-е вид., переробл. К.: ІОЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 152 с.
10. Караев А.В., Гольдштейн Г.Я. *Маркетинг*. Таганрог: ТРТУ, 2003. 106 с.
11. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс*. / Под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
12. Ламбен Ж.Ж. *Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг*. СПб.: Питер, 2007. 800 с.
13. Ламбен Ж.Ж. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива*. СПб.: Наука, 1996. 589 с.
14. Луцзяк В.В. *Забезпечення конкурентоспроможності малих виробничих підприємств засобами стратегічного управління*. Київ: НУХТ, 2014. 284 с.
15. О'Шонесси Дж. *Конкурентный маркетинг: стратегич. подход* / Пер. с англ. под. ред. Д.О. Ямпольской. СПб.: Питер, 2002. 864 с.
16. Портер М.Е. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов*. / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
17. Хруцкий В.Е., Е.Э. Автухова. *Современный маркетинг*. Москва: Финансы и статистика, 1991. 256 с.
18. Эванс Дж., Б. Берман. *Маркетинг*. / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1990. 350 с.
19. International Monetary Fund. (2019). GDP, current prices. *World Economic Outlook*. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>.
20. International Monetary Fund. (2019). Population. *World Economic Outlook*. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/LP@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>.

References.

1. Agrana Ukraine (2020). "Global Logistics", available at: <http://www.agrana.ua/pro-nas/usp/globalna-logistika> (Accessed 20 Jan 2020).
2. Alaverdian, L.M. and Romanenko, O.V. (2019), "Contemporary realities and prospects of foreign trade development in Ukraine with other countries of the world", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7005> (Accessed 20 Jan 2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.53.
3. Ansoff, I. (1999), *Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]*. Py`ter Kom, St.Petersburg, Russia.
4. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]*, Ekonomika, Moscow, Russia.
5. Bagiev, G.L. and Tarasevich, V.M. (2010), *Marketing [Marketing]*, Piter, St.Petersburg, Russia.
6. Vinnytsia Regional State Administration (2020), "January-November 2019 analytical report on the socio-economic development of the Vinnytsia region", available at: <http://www.vin.gov.ua/invest/analitika/23547-analitychna-dovidka-za-sichen-lystopad-2019-roku-shchodo-sotsialno-ekonomichnoho-rozvytku-vinnytskoyi-oblasti> (Accessed 20 Jan 2020).
7. Golubkov, E.P. (1995), *Marketing: strategii, planyi, strukturyi [Marketing: strategies, plans, structures]*, Delo, Moscow, Russia.
8. Goldshteyn, G.Ya. (2000), *Strategicheskie aspektyi upravleniya NIOKR [Strategic aspects of R&D management]*, Izd-vo TRTU, Taganrog, Russia.

9. Kanischenko, O.L. (2004), *Mizhnarodniy marketing: Teoriyai i gospodarski situatsiyi* [International marketing: Theory and economic situations.]. IOTs «Vidavnitstvo «Politehnika», Kyiv, Ukraine.
10. Karaev, A.V. and Goldshteyn, G.Ya. (2003), *Marketing* [Marketing], TRTU, Taganrog, Russia.
11. Kotler, F. (2006), *Marketing menedzhment. Ekspres-kurs* [Marketing management. Express course], Piter, St.Petersburg, Russia.
12. Lamben, Zh.Zh. (2007), *Menedzhment, orientirovannyiy na ryinok. Strategicheskii i operatsionnyiy marketing* [Market oriented management. Strategic and operational marketing], Piter, St.Petersburg, Russia.
13. Lamben, Zh.Zh. (1996), *Strategicheskii marketing. Evropeyskaya perspektiva* [Strategic marketing. European perspective]. Nauka, St.Petersburg, Russia.
14. Lutsyak, V.V. (2014), *Zabezpechennya konkurentospromozhnosti malih virobnychih pidpriemstv zasobami strategichnogo upravlinnya* [Protection of competitiveness of small viral feldsparities with strategic hobbies]. NUHT, Kyiv, Ukraine.
15. O'Shonessi, Dzh. (2002), *Konkurentnyiy marketing: strategich. podhod* [Competitive Marketing: Strateg. approach], Piter, St.Petersburg, Russia.
16. Porter, M.E. (2005), *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors]. Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia.
17. Hrutskiy, V.E. and Avtuhova, E.E. (1991), *Sovremennyiy marketing* [Modern marketing], Finansyi i statistika, Moscow, Russia.
18. Evans, Dzh. and Berman, B. (1990), *Marketing* [Marketing], Ekonomika, Moscow, Russia.
19. International Monetary Fund (2019), "GDP, current prices", available at: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD> (Accessed 20 Jan 2020).
20. International Monetary Fund (2019), "Population", available at: <https://www.imf.org/external/datamapper/LP@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD> (Accessed 20 Jan 2020).

Стаття надійшла до редакції 20.01.2020 р.