

УДК 339.138

**Багорка М. О.**  
*доктор економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

**Bahorka Mariya**  
*Doctor of Economics,  
associate professor of Marketing department,  
Dnipro State Agrarian and Economic University*

## **РОЗРОБЛЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗА ВИДАМИ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

**Анотація.** У статті розроблені альтернативні маркетингові стратегії за видами виробництва органічної продукції на основі дослідження модельного підприємства з виробництва органічної продукції ІП «Агроєкологія». Проведено комплексний аналіз діяльності аграрних підприємств із використанням стратегічних матричних моделей; портфельного аналізу за методами побудови матриць BCG (Boston Consulting Group) та General Electric/McKinsey, за допомогою яких сформовано товарний портфель підприємства. За результатами аналізу бізнес-портфеля проведена оцінка ринкового становища основних стратегічних господарських підрозділів досліджуваного підприємства та його основного конкурента і запропоновано альтернативні маркетингові стратегії для кожного виду продукції, а також для кожного стратегічного господарського підрозділу.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, товарний портфель, органічна продукція, аграрні підприємства.

**Вступ та постановка проблеми.** Етап ринкової трансформації та адаптації аграрних підприємств до сучасних вимог господарювання потребує докорінного реформування аграрних і земельних відносин в Україні, які мають бути ефективно використані для створення якісно нової агропродовольчої сфери. Ця сфера повинна функціонувати на справжніх ринкових засадах, ґрунтуватися на прогресивній природо- й енергозберігаючій техніко-технологічній і біоресурсній базі за сучасних високопродуктивних форм господарювання [1, с. 86].

Необхідно зазначити, що наявні умови господарювання аграрних підприємств нині не забезпечують ефективного використання засобів маркетингу. Не маючи досвіду та інструментів стратегічного управління, які би дали змогу враховувати наростаючу конкуренцію, нестабільність і непередбачуваність зовнішнього оточення, підприємствам складно забезпечити ефективність господарювання та конкурентоспроможність.

З огляду на складну ситуацію в економіці, впровадження маркетингового підходу у практичну діяльність товаровиробників є резервом для підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу, забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Процес формування маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва слід розглядати в розрізі застосування альтернативних систем господарювання, в основі яких лежать агроекологічні принципи і здійснюється еколого-економічне управління, яке базується на раціональних і екологічно обґрунтованих методах виробництва, забезпечуючи якість продукції й сировини, ефективність виробництва, а також мінімальний вплив на навколишнє середовище та ефективність виробництва. Практичну реалізацію екологічно збалансованого розвитку аграрних підприємств можна здійснити за допомогою маркетингових стратегій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні науковці зробили значний внесок у розвиток маркетингових стратегій. Це, зокрема, Л.В. Балабанова, А.Е. Воронкова, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, Н.В. Карпенко, В.Л. Корінев, Н.В. Куденко, Я.С. Ларіна, А.Ф. Павленко, В.В. Писаренко, І.Л. Решетнікова, М.П. Сахацький, І.О. Соловійов, А.О. Старостіна, Н.І. Чухрай, В.А. Шведюк, З.Є. Шершнява та інші.

За безумовної актуальності і значущості досліджень подальшого розвитку потребують питання екологізації виробництва як інноваційної складової частини маркетингової стратегії аграрних підприємств, розроблення альтернативних маркетингових стратегій за видами органічної продукції та управління її збутом.

**Мета статті.** Метою статті є розроблення альтернативних маркетингових стратегій за видами виробництва органічної продукції на основі дослідження модельного підприємства з виробництва органічної продукції ПП «Агроєкологія» Шишацького району Полтавської області.

**Результати дослідження.** На рівні суб'єктів господарювання головною метою маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва є розроблення господарського організаційно-економічного механізму управління аграрним підприємством із застосуванням його основних складників, таких як планування, стимулювання, організація управління, контролю тощо. При цьому необхідно орієнтувати виробництво на задоволення екологічних потреб споживачів [2, с. 17].

Формування оптимального товарного портфеля підприємства передбачає наявність певного обсягу кількості товару, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу

та дає змогу забезпечити збалансоване зростання підприємства з найменшими ризиками [3, с. 37]. Підприємство повинно спрямовувати зусилля на збільшення не тільки обсягу продажів, але й частки ринку, воно повинно прагнути домінувати на обраних ринкових сегментах.

З метою визначення конкурентного стану підприємства і можливих стратегічних варіантів його подальшого розвитку проведено комплексний аналіз його діяльності з використанням стратегічних матричних моделей. Одним із напрямів стратегічного планування є портфельний аналіз за методами побудови матриці BCG (Boston Consulting Group) та General Electric/McKinsey, дані якого мають стати підставою для вибору маркетингової стратегії екологізації діяльності підприємства. За допомогою матриці BCG може бути сформовано стратегічне бачення реалізації цієї стратегії і визначені напрями для ефективної діяльності аграрних підприємств з орієнтацією на споживача за чіткого процесу формування і вибору стратегії.

Матриця BCG базується на одній із концепцій мікро-економічного аналізу – «кривій досвіду». Згідно з цією концепцією доходи організації залежать від частки ринку, яку вона контролює (більша відносна частка ринку гарантує вищий дохід) [4]. Матриця BCG дає змогу визначити стратегічну позицію за кожною стратегічною одиницею (продуктом, напрямом діяльності, стратегічним господарським підрозділом тощо) підприємства і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виробництва і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між стратегічними економічними елементами.

Таким чином, матриця BCG є методом розроблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства як у межах його окремих стратегічних економічних елементів, так і бізнесу загалом.

Для побудови матриці BCG необхідно визначити положення кожного стратегічного господарського підрозділу на полі матриці за параметрами «темپ росту ринку» та «відносна частка ринку».

Розраховуємо темп росту ринку за кожним видом продукції ПП «Агроєкологія» з 2015 р. по 2017 р. Цей показник характеризує рух продукції на ринку, тобто зміну обсягів реалізації (обсягів продажів), і може бути визначений через середньорічний темп зміни кожного продукту за розглянутий період, який визначається як відношення одного звітного рівня часового ряду до базисного і виражається у відсотках.

Для визначення позиції підприємства на ринку необхідно знайти частку ринку ПП «Агроєкологія» та основного конкурента. Ринкова частка – це питома вага продукції підприємства в загальній місткості цього ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту продукції підприємства на ринку до загального обсягу продажу на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках.

Розраховуємо відносну питому вагу, яка займає ПП «Агроєкологія» на ринку, з кожного виду продукції. Розрахунок темпу росту ринку і частки ринку основних видів продукції ПП «Агроєкологія» та основного конкурента в Шишацькому районі СТОВ «Воскобійники» розглянуто у табл. 1.

На основі аналізу даних табл. 1 спостерігаємо, що найгірше положення займає озима пшениця: темпи росту ринку у 2017 р. порівняно з 2015 р. зменшилися в 6 разів, порівняно з основним конкурентом СТОВ «Воскобійники» частка ринку в 2 рази менша.

Не менш важливим параметром методу BCG є внесок кожного продукту в досягнення корпоративних цілей

підприємства. Він вимірюється обсягом продажу, який припадає в загальному обсязі підприємства на кожний стратегічний господарський підрозділ, тому на полі матриці його зображуємо у вигляді кола, діаметр якого пропорційний питомій вазі обсягу продажу конкретного продукту.

Кожний вид продукції ПП «Агроєкологія» розміщуємо на полі матриці відповідно до значення темпу росту ринку збуту та відносної частки ринку. Згідно з положенням у матриці виділяємо чотири основні види стратегії про-

дукції: «дикі кішки», «зірки», «собаки», «дійні корови». Побудуємо матрицю BCG для основних видів продукції ПП «Агроєкологія» (рис. 1).

Досліджуване модельне підприємство забезпечить стійкий розвиток лише тоді, коли досягнуто оптимальне співвідношення продукції між її стратегіями, що є «дикими кішками», «зірками», «дійними коровами» і «собаками». Тому досить важливо визначити для кожного продукту тип маркетингової стратегії залежно від сегменту ринку.

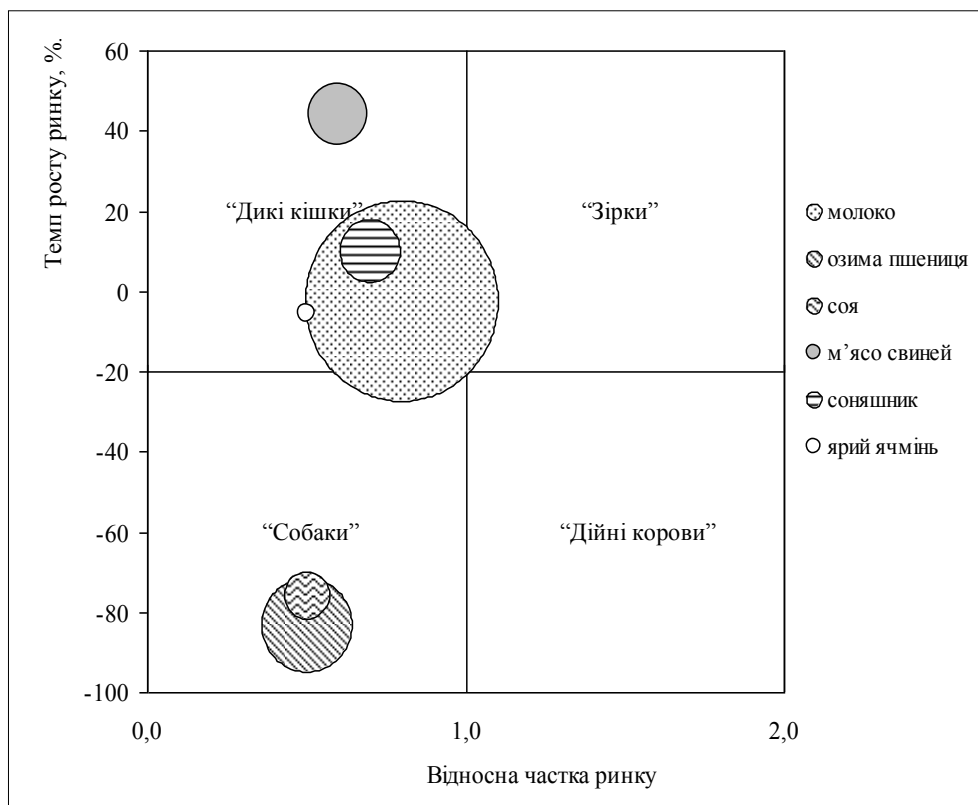


Рис. 1. Матриця BCG для основних видів продукції ПП «Агроєкологія» Шишацького району Полтавської області, 2017 р.

Джерело: складено автором

Таблиця 1

Розрахунок темпу росту ринку і частки ринку основних видів продукції ПП «Агроєкологія» і СТОВ «Воскобійники» Шишацького р-ну, 2017 р.

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції ПП «Агроєкологія», ц		Темп росту ринку продукції ПП «Агроєкологія», %	Ємність ринку Шишацького р-ну, ц	Обсяг реалізації продукції СТОВ Воскобійники, ц	Частка ринку СТОВ Воскобійники, %	Частка ринку ПП «Агроєкологія», %	Відносна частка ринку ПП «Агроєкологія» відносно конкурента
	2015 р.	2017 р.						
Молоко	18 933	18 492	-2,3	641 467	23 445	3,7	2,9	0,8
Озима пшениця	29 603	4 917	-83,4	658 575	9 063	1,4	0,7	0,5
Соняшник	7 513	8 270	10,1	618 568	11 344	1,8	1,3	0,7
М'ясо свиней	787	1 133	44,0	62 854	1 984	3,2	1,8	0,6
Соя	5 652	1 370	-75,8	191 802	2 594	1,4	0,7	0,5
Ярий ячмінь	3 439	3 251	-5,5	227 855	7 185	3,2	1,4	0,5

Джерело: складено автором

На підставі проведеного аналізу оцінки стану портфеля бізнесу ПП «Агроекологія» за допомогою матриці BCG пропонуємо альтернативні маркетингові стратегії щодо виробництва 6 основних продуктів підприємства (табл. 2).

На основі аналізу бізнес-портфеля ПП «Агроекологія» за допомогою матриці BCG можна дійти висновку, що для кожного виду продукції доцільно застосовувати специфічний тип маркетингової стратегії: для соняшнику, ярого ячменю, м'яса свиней та молока – стратегія збільшення частки ринку; для сої та озимої пшениці – стратегія розвитку продукту.

Загалом модель BCG є недосконалою, і деякі чинники, які необхідно враховувати під час вибору стратегії, залишаються поза межами аналізу. На нашу думку, матриця GE/McKinsey є більш досконалою, тому що в ній розглядається істотно більше число факторів, через що вона приводить до більш об'єктивних висновків, ніж матриця

BCG. Матриця GE/McKinsey є більш гнучкою, тому що показники вибираються, виходячи з конкретної ситуації, яка склалася на ринку органічної продукції.

Аналіз за методом побудови матриці GE/McKinsey проводиться за двома основними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність продукції залежно від специфіки певної стратегічної зони господарювання підприємства [4].

Матриця GE/McKinsey для основних видів продукції ПП «Агроекологія» зображена на рис. 2.

Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узгальнену оцінку за факторами конкурентоспроможності продукції і привабливості галузі. Положення кожного продукту показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку кожного продукту ПП «Агроекологія»

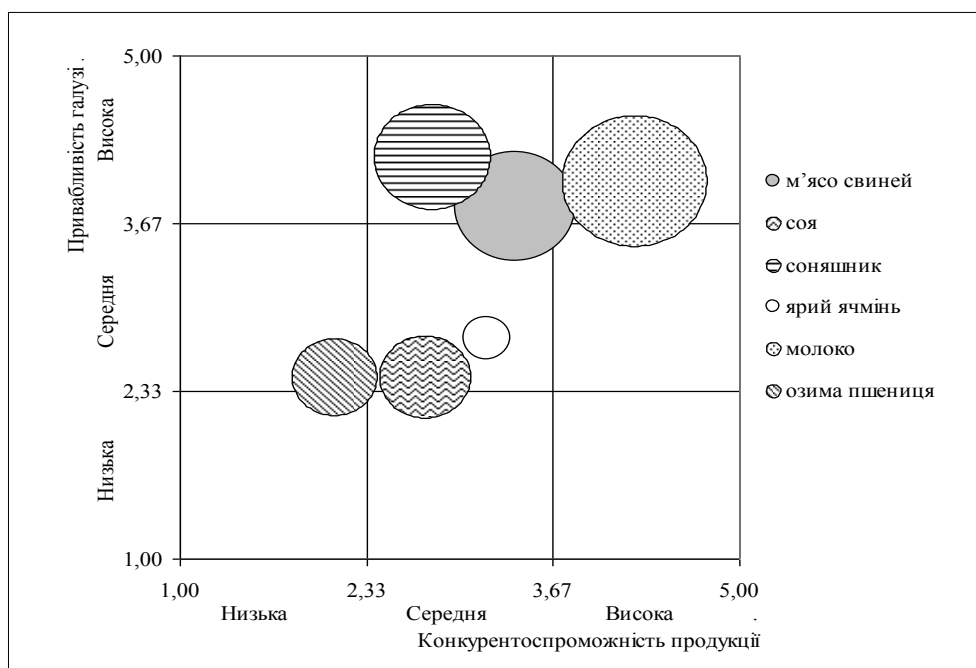


Рис. 2. Матриця GE/McKinsey для основних видів продукції ПП «Агроекологія» Шишацького району, 2017 р.

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Альтернативні маркетингові стратегії екологізації діяльності ПП «Агроекологія» Шишацького району, сформовані на основі аналізу матриці BCG, 2017 р.

Сегмент ринку	Назва продукту	Характеристика позиції	Альтернативні маркетингові стратегії
«Дикі кішки»	М'ясо свиней, соняшник, ярий ячмінь, молоко	Напрямок діяльності, у межах якого позиції підприємства є хиткі, але одночасно перспективи розвитку цього ринку є досить привабливими. Товар перебуває у менш вигідному положенні, ніж продукція пріоритетного конкурента, але все ж має шанс на успіх, тому що ринок розширюється.	Стратегія збільшення частки ринку: інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості та процесу виробництва, удосконалення цінової політики.
«Собаки»	Соя, озима пшениця	Мають низьку частку ринку на зрілих ринках. Збереження виробництва цих продуктів потребує значних фінансів.	Стратегія розвитку: вкладання значних коштів у маркетингову діяльність, стимулювання збуту, вдосконалення якості та виробничого процесу.

Джерело: складено автором

Аналіз товарної політики займає важливе місце у маркетинговій діяльності підприємства, адже від його результатів залежить визначення потенційних можливостей, розроблення відповідних програм маркетингу, координація сукупності товарів відповідно до вимог ринку та вподобань споживачів.

Узагальнений підхід до формування стратегії розвитку органічного аграрного підприємства починається з вибору сфер господарської діяльності, в яких воно планує брати участь, встановлення тих, якими воно не зацікавлене, а також планування обсягів та потреби у ресурсах (нагородження і розподіл між окремими сферами господарської діяльності).

Обрана модель «GE/McKinsey» як елемент покращення управління товарним портфелем підприємств дає змогу всебічно оцінити привабливість ринку шляхом визначення сприятливих можливостей та загроз, з якими може зіткнутися підприємство; проводити диференціювання оцінку стратегічних зон господарювання, в якості яких можуть бути розглянуті асортиментні групи.

У центрі уваги моделі GE/McKinsey перебуває майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто наголос робиться на тому, щоби проаналізувати, який вплив на прибуток можуть мати додаткові інвестиції в конкретний вид бізнесу у перспективі.

Незважаючи на складність розрахунків для побудови матриці GE/McKinsey, одержані результати дають чіткий орієнтир підприємству стосовно стратегії за кожним із проаналізованих видів продукції, тобто мають вагомий практичний значущість. Результати проведеного аналізу можуть бути покладені в основу формування корпоративної маркетингової стратегії екологізації діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

На основі аналізу портфеля бізнесу ПП «Агроєкологія» за допомогою матриці GE/McKinsey для кожного стратегічного господарського підрозділу пропонуємо альтернативні маркетингові стратегії екологізації виробництва (табл. 3).

Отже, у межах цього дослідження було використано найпоширеніші методи: матриці BCG та GE/McKinsey. Методологічний інструментарій аналізу бізнес-портфеля, який передбачав побудову матриць, дав змогу оцінити

ринкове становище для основних стратегічних господарських підрозділів з виробництва аграрної продукції ПП «Агроєкологія» та запропонувати альтернативні стратегії подальшого розвитку підприємства.

Наявність певних розбіжностей запропонованих альтернативних варіантів на основі матриць BCG та GE/McKinsey припустимо, оскільки кожна з моделей будується за допомогою різноспрямованих показників і має свої переваги і недоліки. Для отримання оптимального результату є необхідність комплексного використання матричних моделей.

Результати маркетингового аналізу показали, що є вагомими передумови для економічного зростання ПП «Агроєкологія», таким чином, маркетингова стратегія екологізації діяльності підприємства повинна бути спрямована на посилення власних позицій на ринку органічної аграрної продукції. Тобто має місце необхідність перегляду асортиментної, цінової, збутової стратегії підприємства, а також поліпшення системи контролю якості органічної продукції.

**Висновки.** У межах дослідження була проведена маркетингова оцінка товарного портфеля ПП «Агроєкологія» з використанням матричних методів BCG та GE/McKinsey. За результатами аналізу бізнес-портфеля проведена оцінка ринкового становища основних стратегічних господарських підрозділів досліджуваного підприємства та його основного конкурента і запропоновано альтернативні маркетингові стратегії для кожного виду продукції, а також для кожного стратегічного господарського підрозділу.

Результати маркетингового аналізу показали, що є вагомими передумови для економічного зростання органічного виробництва аграрних підприємств, і маркетингова стратегія екологізації виробництва повинна бути спрямована на посилення позицій підприємств на ринку органічної аграрної продукції, що можливо за умови перегляду асортиментної, цінової, збутової стратегії підприємства, а також поліпшення системи контролю якості органічної продукції.

Ми впевнені, що маркетингова стратегія екологізації аграрного виробництва має бути максимально інтегрована у діяльність аграрних підприємств, що дасть змогу виявити нові ринкові ніші, розширити можливості диверсифікації аграрних підприємств.

Таблиця 3

**Альтернативні маркетингові стратегії екологізації діяльності ПП «Агроєкологія» Шишацького району, запропоновані на основі аналізу матриці GE/McKinsey, 2017 р.**

Назва продукції	Характеристика позиції	Альтернативні маркетингові стратегії
Молоко	Найвигідніше становище бізнесу. Продукт діє на дуже перспективному ринку збуту і має на ньому сильні конкурентні позиції.	Стратегія підтримання конкурентних переваг: зниження цін та застосування системи знижок оптовим покупцям, розвиток системи збуту, максимізація інвестицій, розширення виробництва.
Соняшник, м'ясо свиней	Висока привабливість ринку та середня конкурентоспроможність продукції.	Стратегія зростання (збільшення частки ринку): інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості та процесу виробництва, удосконалення цінової політики, збільшення конкурентоспроможності продукції.
Ярий ячмінь, соя	Включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту.	Стратегія стабілізації: збереження та покращення позицій, збільшення конкурентоспроможності продукції шляхом проведення маркетингових досліджень, покращення якості продукції, налагодження нових каналів збуту, продаж через мережу власних магазинів, проведення рекламних кампаній.
Озима пшениця	Середня привабливість ринку та низька конкурентоспроможність продукту.	Стратегія розвитку: оцінка потенціалу з метою покращення виробничого процесу для зниження собівартості та покращення якості продукції, перегляд політики збуту, дослідження ринку та основних конкурентів.

Джерело: власна розробка

**Список використаних джерел:**

1. Вишнеvsька О.М. Ресурсний потенціал аграрного сектора економіки України: соціально-економічні та екологічні аспекти : монографія. Миколаїв : МНАУ, 2011. 487 с.
2. Волошин М.І., Корніцька О.І. Елементи соціально-економічної моделі виробника органічної продукції. *Агроекологічний журнал*. 2009. № 1. С. 16–19.
3. Зозульов О.В. Сегментація ринку як основа маркетингової стратегії підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2000. № 4(6). С. 37–38.
4. Ткаченко С.А. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

**РАЗРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ  
ПО ВИДАМ ОРГАНИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ**

**Аннотация.** В статье разработаны альтернативные маркетинговые стратегии по видам производства органической продукции на основе исследования модельного предприятия по производству органической продукции ЧП «Агроэкология». Проведен комплексный анализ деятельности аграрных предприятий с использованием стратегических матричных моделей; портфельного анализа по методам построения матриц BCG (Boston Consulting Group) и General Electric / McKinsey, с помощью которых сформирован товарный портфель предприятия. По результатам анализа бизнес-портфеля проведена оценка рыночного положения основных стратегических хозяйственных подразделений исследуемого предприятия и его основного конкурента и предложены альтернативные маркетинговые стратегии для каждого вида продукции, а также для каждого стратегического хозяйственного подразделения.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, товарный портфель, органическая продукция, аграрные предприятия.

**DEVELOPMENT OF ALTERNATIVE MARKETING STRATEGIES FOR ORGANIC PRODUCTION**

**Summary.** In the article, alternative marketing strategies are developed based on the types of organic products produced on the basis of research of the model enterprise for the production of organic products of enterprise «Agroecology». Complex analysis of activity of agrarian enterprises with the use of strategic matrix models is carried out; portfolio analysis on the methods of constructing matrices BCG (Boston Consulting Group) and General Electric / McKinsey, through which the product portfolio of the enterprise was formed. According to the results of the analysis of the business portfolio, an assessment of the market situation of the main strategic economic divisions of the investigated enterprise and its main competitor was carried out and alternative marketing strategies for each product type and for each strategic economic unit were proposed. The results of marketing analysis showed that there are important prerequisites for the economic growth of organic production of agrarian enterprises and the marketing strategy of environmental production should be aimed at strengthening the position of enterprises in the market of organic agricultural products, which is possible, subject to revision of the assortment, price, marketing strategy of the enterprise, as well as improvement quality control systems for organic products. The results of marketing analysis showed that there are important prerequisites for the economic growth of organic production of agrarian enterprises and the marketing strategy of environmental production should be aimed at strengthening the position of enterprises in the market of organic agricultural products, which is possible, subject to revision of the assortment, price, marketing strategy of the enterprise, as well as improvement quality control systems for organic products.

**Key words:** marketing strategy, product portfolio, organic products, agricultural enterprises.