

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет маркетингу**

**Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»**

Форма навчання: заочна

денна, заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

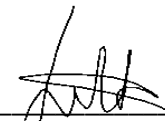
на тему «Управління маркетинговою  
конкурентною стратегією підприємства  
та шляхи її розвитку»

*(назва теми)*

здобувача

Мачарадзе Діани Тенгізіївни

*(прізвище, ім'я, по батькові)*



*(підпис)*

Науковий керівник: д.е.н, професор Баюра Д.О.

*(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)*

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. \_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Київ 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Сутність маркетингової конкурентної стратегії підприємства.....	6
1.2. Види маркетингових конкурентних стратегій підприємства.....	12
1.3. Методичні аспекти до розробки та оцінювання маркетингової конкурентної стратегії підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2.....	28
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АСТАРТА» .....	28
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства .....	33
2.3. Оцінювання ефективності управління маркетинговою конкурентною стратегією.....	44
РОЗДІЛ 3.....	53
РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АСТАРТА» .....	53
3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства.....	53
3.2. Розробка заходів з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Астарта».....	62
3.3. Оцінка очікуваної економічної ефективності від застосування розроблених заходів.....	68
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Останнім часом через загострення конкурентної боротьби у країнах з ринковою економікою зростає необхідність застосування останніх маркетингових технологій. Це дозволяє значно підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері науково-виробничої, фінансової і збутової діяльності підприємства. Стратегічний маркетинг дає змогу знайти спосіб пом'якшення та усунення криз перевиробництва, забезпечити відповідність попиту та пропозиції.

Питання формування стратегії маркетингу набуває особливої актуальності в умовах завоювання підприємством нових ринків та споживачів, підвищення його конкурентоспроможності. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства його менеджменту необхідно застосовувати всі доступні їм інструменти стратегічного маркетингу. При формуванні маркетингової конкурентної стратегії керівництву слід врахувати усі наявні внутрішні ресурси та вплив зовнішнього середовища. Від того, наскільки внутрішнє середовище підприємства буде відповідати його конкурентній стратегії, залежать перспективи майбутнього розвитку підприємства.

Необхідність вдосконалення конкурентних маркетингових стратегій та окремих її елементів на вітчизняних підприємствах формує актуальність дослідження та вибір основних його напрямків.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблематиці формування та функціонування маркетингової конкурентної стратегії на підприємстві присвячено наукові праці багатьох учених. Зокрема, у зарубіжній економічній теорії даний аспект вивчали І. Ансофф, Ф. Котлер, К. Келлер, А. Літл, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, тощо. Серед українських науковців над вказаним питанням працювали З. І. Галушка, Г. М. Гузенко, Ю. Б. Іванов, А. О. Старостіна, І. В. Нижник, О. Г. Нефедова, І. О. Терещенко, З. Є. Шершньова тощо.

*Метою кваліфікаційної роботи* є визначення особливостей управління та розвитку маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

*Завданнями кваліфікаційної роботи* є:

- визначити сутність маркетингової конкурентної стратегії підприємства;
- розглянути види маркетингових конкурентних стратегій підприємства;
- дослідити методичні аспекти до розробки та оцінювання маркетингової конкурентної стратегії підприємства;
- дати техніко-економічну характеристику підприємства ТОВ «Астарта»;
- проаналізувати маркетингове середовище підприємства ТОВ «Астарта»;
- оцінити ефективність управління маркетинговою конкурентною стратегією ТОВ «Астарта»;
- обґрунтувати заходи з удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства;
- розробити заходи з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Астарта»;
- оцінити очікувану економічну ефективність від застосування розроблених заходів.

*Об'єкт дослідження:* процес управління та розробки маркетингової стратегії ТОВ «Астарта».

*Предмет дослідження:* теоретичні питання та практичні аспекти управління та розробки маркетингової стратегії ТОВ «Астарта».

*База дослідження:* ТОВ «Астарта» – це один з найбільших вертикально-інтегрованих агропромислових холдингів в Україні. Основні види діяльності ТОВ «Астарта» включають виробництво зерна і олійних культур, виробництво цукру, подрібнення сої, виробництво молока, а також

зберігання зерна та олійних культур, послуги з їх обробки. ТОВ «Астарта» присутня майже у всіх регіонах країни та налічує більше 5 тисяч співробітників.

*Методи дослідження.* При написанні кваліфікаційної роботи використовувались наступні методи: метод узагальнення, логічний метод, монографічний метод (при дослідженні теоретичних аспектів управління маркетинговою конкурентною стратегією); метод системного аналізу (аналіз ефективності функціонування підприємства); метод абсолютних і відносних величин (при розрахунку питомої ваги величин, а також відхилень показників); метод аналізу і синтезу (при виробленні шляхів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства); графічний метод (при ілюстрації аналітичної інформації).

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.* Теоретична значущість кваліфікаційної роботи полягає в уточненні автором наукових підходів до визначення маркетингової конкурентної стратегії та розробці напрямів удосконалення процесу формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства. Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що висновки та запропоновані напрями удосконалення процесу формування маркетингової конкурентної стратегії, можуть бути використані вітчизняними підприємствами у їх господарській діяльності.

Інформаційна база дослідження: монографії з даної теми дослідження, підручники, статті періодичного друку, дані електронних ресурсів, статистичні збірники, нормативні документи, звітність та інша інформація підприємства.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність маркетингової конкурентної стратегії підприємства

Нездатність підприємств правильно оцінити кон'юнктуру ринку, визначити власні конкурентні переваги і передбачити загрози навколишнього середовища часто спричиняють їх банкрутство. Вітчизняні підприємці починають розуміти, що короткостроковий, тактичний підхід, який використовувався ними в минулому, сьогодні вже не працює. В сучасних умовах господарювання головним чинником успішного розвитку є формування підприємством конкурентної стратегії.

Спершу розглянемо основні підходи науковців до визначення поняття «стратегія» (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. – Підходи науковців до визначення терміну «стратегія»

№	Автор	Сутність поняття «стратегія»
1	І. Ансофф [2].	набір правил для прийняття управлінських рішень, якими підприємство керується при здійсненні фінансово-господарської діяльності
2	Ю. Іванов [12]	програма заходів, які повинні бути реалізовані підприємством, із метою зайняття вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін навколишнього середовища
3	З. І. Галушка [4].	довгостроковий комплексний план дій з управління персоналом підприємства, направлений на досягнення місії підприємства.
4	О. Нефедова [29].	спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкурентної боротьби для збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його подальшого покращення
5	А. Чендлер [41]	визначення довгострокових цілей підприємства і адаптація курсів дій та заходів; планів щодо розміщення ресурсів, необхідних для реалізації поставлених цілей та векторів
6	Г. Мінцберг [24].	принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки
7	А. Томпсон, Д. Стрікланд [50].	комбінація запланованих дій / заходів і швидких управлінських рішень з адаптації до нових досягнень та викликів зовнішнього та внутрішнього середовища

Тобто, сьогодні є досить багато підходів до визначення терміну «стратегія». Зокрема, Г. Азоев, З. І. Галушка, Ю. Іванов розглядають

стратегію як план дій, О. Нефедова, А. Чандлер – як визначення основних довгострокових цілей підприємства, М. Портер – як створення виняткових можливостей та конкурентних переваг підприємства.

До основних видів маркетингових стратегій відносяться: глобальні маркетингові стратегії, базові стратегії, стратегії зростання, конкурентні та функціональні маркетингові стратегії. Кожен з цих видів стратегії відображає напрямок маркетингової активності підприємства. Стратегія конкуренції включає набір специфічних кроків і підходів, які суб'єкт господарювання робить чи збирається зробити з метою ведення успішної конкурентної боротьби.

Маркетинговий зміст конкурентних стратегій полягає в тому, що вони сприяють збільшенню або утриманню суб'єктом господарювання свого становища на ринку відносно конкурентів.

Визначимо особливості конкурентної стратегії. Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» узагальнені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Визначення терміна «конкурентна стратегія організації» вітчизняними та зарубіжними науковцями

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	Г. Азоєв [1]	план дій та заходів бізнес - організації, який спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку товарів та послуг
2	І. Ансофф [2]	стратегія, яка сконцентрована на діях і підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності підприємства в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання)
3	В. Базилевич [9]	план дій бізнес - організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку товарів та послуг
4	В. Дергачова [8]	пошук стійкої позиції в галузі або на ринку, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечення організації такого положення, яке дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил, як негативного, так і позитивного напрямку

## Продовження табл.1.2

1	2	3
5	Л. Костюк [16]	план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій з метою подолання п'яти сил конкуренції
6	О. Маслак [22]	концепція і підпорядкована система дій та заходів підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей та стратегічної мети діяльності
7	П. Перерва [32]	конкурентна стратегія підприємства передбачає формування і реалізацію його цілей і завдань відносно досягнення ним конкурентних переваг у певних сегментах ринку товарів та послуг відповідно до ринкової ситуації та можливостей
8	Л. Піддубна [33]	спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його покращення в найближчій перспективі
9	Д. Погребняк [34]	створення виняткових можливостей та конкурентних переваг, що дають змогу підприємству виробляти конкурентоспроможну продукцію із ознаками та характеристиками ринкової новизни (з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками, що підвищують лояльність з боку споживачів)
10	М. Портер [35]	конкурентна стратегія організації направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі
11	А. Томпсон, А. Стрікланд [41]	розробка управлінських рішень, які направлені на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі, в конкретному сегменті
12	А.А. Старостіна [20]	спосіб досягнення стійких конкурентних позицій та відповідного рівня конкурентоспроможності на цільових ринках за допомогою певних методів взаємодії з конкурентами та використання певних стратегій конкурентної поведінки
13	З. Шершньова [48]	ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага

Як бачимо, Г. Азоєв, В. Базилевич та Л. Костюк визначають конкурентну стратегію як план дій підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку. І. Ансофф у своїх поглядах на конкурентну стратегію дотримується думки, що вона розробляється для однієї сфери бізнесу [2]. М. Портер А. Томпсон, А. Стрікланд визначають конкурентну стратегію, як управлінські рішення, направлені на зайняття підприємством стійкої і вигідної позиції в конкретній галузі.

На відміну від багатьох інших авторів, в яких суть явища не розкривається через тавтологію у самій категорії та у визначенні (Г. Ансофф, З. Шершньова визначають «конкурентну стратегію підприємства» [48] як

«стратегію», модифікуючи лише її види, що є теоретично та науково неграмотним роз'ясненням категорії), автор Ю. Іванов розкриває суть явища як «ретельно розроблену програму заходів» [12].

Також вдалим є розкриття суті явища авторів А. Томпсона та А. Стрікланда, які подають такий варіант, як «розроблення управлінських рішень» [41]. Категорії іноземних авторів, а саме М. Портера, І. Ансоффа та А. Томпсона та А. Стрікланда, є одними з найбільш поширених в мережі Інтернет та в економічній літературі.

Можемо зазначити, що всі науковці визначають мету, для досягнення якої розробляється конкурентна стратегія організації, зокрема досягнення чи зміцнення конкурентної позиції, успіх у конкурентній боротьбі, виявлення чи розвиток конкурентних переваг. Також у наведених визначеннях виявлено, що конкурентна стратегія реалізується шляхом розроблення управлінських рішень, реалізації плану організації, дій, підходів і напрямів, створення виняткових можливостей і конкурентних переваг.

Дослідивши підходи різних акторів до визначення сутності конкурентної стратегії, можна відмітити, що конкурентна стратегія – це довгострокова програма дій підприємства, яка спрямована на підтримку існуючих та створення нових конкурентних переваг з урахування впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Конкурентна стратегія підприємства відображає принцип довгостроковості, містить зв'язок із зовнішнім та внутрішнім середовищем та має чітко визначену мету. Вона полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що підприємство використовує сьогодні.

Питання формування і впровадження конкурентної стратегії є одним із ключових завдань управління підприємствами. Від того, наскільки буде ефективною розроблена підприємством конкурентна стратегія, буде залежати його успіх на ринку. Адже саме конкурентна стратегія дає змогу підприємству вибрати відповідну поведінку на ринку, яка забезпечить йому

максимальне використання усіх конкурентних переваг, сильних сторін і можливостей.

Основними методами конкурентної боротьби у сучасних умовах є:

– цінові методи: характеризуються тим, що в конкурентній боротьбі за споживача і завоювання ринку головним чином використовується такий прийом, як зниження цін;

– нецінові методи сьогодні є основними у ринковому механізмі всіх розвинених країн світу. Суть їх полягає у підвищенні якості вироблених товарів, покращене до- та післяпродажне обслуговування;

– недобросовісні методи конкуренції: в певній мірі до цінових та нецінових методів, проте піддаються як громадському засудженню, так і кримінальному переслідуванню. До них відносяться: промислове шпигунство, підробка продукції конкурентів, крадіжка товарного знака, прямий обман споживачів, «переманювання» фахівців організацій-конкурентів вищою заробітною платою, підкуп посадових осіб (корупція), махінації зі звітністю підприємства з метою приховування прибутку від оподаткування).

Важливим питанням при формуванні конкурентної стратегії підприємства на ринку є визначення його конкурентних переваг. Концепція конкурентних переваг вперше була розроблена М. Портером, який дав таке їх визначення – це сукупність ключових відмінних від суперників факторів успіху, які сприяють забезпеченню компанії стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період [35, с. 275]. У своїх роботах М. Портер аналізував фактори, використання яких дозволить підприємству одержати перевагу перед конкурентами.

Відповідно до класифікації конкурентних переваг за джерелом походження, їх поділяють на внутрішні та зовнішні

Внутрішня конкурентна перевага ґрунтується на перевагах організації стосовно витрат виробництва, менеджменту чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дає змогу досягти менших витрат, ніж у конкурента.

Внутрішня конкурентна перевага є наслідком вищої продуктивності, яка забезпечує організації більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком або конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага ґрунтується на властивостях товару, які створюють «цінність для покупця» за рахунок повнішого задоволення його потреби. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» організації, оскільки вона може примусити ринок приймати ціну продажу вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної якості.

Часто підприємства розробляють конкурентну стратегію на тривалий період часу без обліку довгострокових наслідків розвитку ринку. Вони передбачають поліпшення свого конкурентного становища, якщо їх дії будуть успішними, але не можуть передбачити наслідки їх дій для ситуації на ринку в цілому. Руйнівниками є зазвичай компанії другого ешелону з серйозними проблемами і шукають рішення, які не розуміють, до яких витрат приведуть їх вирішення, або мають нереалістичні уявлення про майбутнє.

Дії компаній-лідерів можуть мати диспропорціональний вплив на конкуренцію з-за їх розміру і впливу на покупців, постачальників і конкурентів. У той же час лідери ринку гарантують, що все, що змінює загальну ринкову структуру, чинить на них вплив. Таким чином, лідер повинен постійно знаходити баланс між своїм власним конкурентним становищем і станом ринку в цілому. Часто лідерам краще захищати інтереси галузі, ніж шукати переваги для себе [35, с. 256].

Задоволення потреб покупця – основний фактор успіху в будь-якому діловому починанні і одночасно передумова життєздатності (прибутковості) підприємства. Покупці повинні бути згодні платити за продукт суму, яка перевищує витрати на її виробництво. В іншому випадку в довгостроковій перспективі підприємство не витримає конкуренції і буде змушене піти з ринку.

Важливим питанням у визначенні прибутковості є те, чи може компанія досягти тої цінності, яку вона створює для покупців, або ця цінність

дістанеться іншим. Загроза появи нових конкурентів може призвести до того, що на ринку з'являться нові компанії і захоплять частину цінності, або передавши її покупцям у формі нижчих витрат, або шляхом підвищення витрат на конкуренцію. Сила покупців визначає межу, в якій вони утримають більшу частину цінності у себе, залишивши компанії незначний прибуток.

Сила постачальників визначає міру, в якій цінність, створена покупцями, буде присвоєна постачальниками, а не підприємствами галузі. Інтенсивність дій конкурентів діє аналогічно загрозу появи нових компаній. Вона визначає рівень, при якому підприємства, вже зайняті в промисловості, будуть конкурувати за цінність, створювану ними самими, передаючи її покупцям за рахунок більш низьких цін і більш високих витрат на конкуренцію [34, с. 151].

У будь-якому підприємстві може бути багато великих і дрібних переваг, але в найбільш загальному вигляді їх можна звести до двох типів – низька собівартість продукції і її диференційованість, тобто виробництво продукції, відмінної від тієї, що виробляється конкурентами. Значимість всіх переваг або недоліків визначається характером їх впливу на собівартість, диференційованість та фокусування продукції. Перевага низької собівартості, диференційованості та фокусування, в свою чергу, є результатом здатності підприємства управляти основними факторами конкуренції краще, ніж конкуренти.

Таким чином, маркетингова конкурентна стратегія підприємства відображає принцип довгостроковості, містить зв'язок з зовнішнім та внутрішнім середовищем та має чітко визначену мету.

## **1.2. Види маркетингових конкурентних стратегій підприємства**

Сьогодні існують різні класифікації маркетингових конкурентних стратегій. Маркетингові конкурентні стратегії науковці класифікують за різними ознаками (табл. 1.3.).

Наприклад, відомий маркетинголог А. Літл, виділяє маркетингові конкурентні стратегії в залежності від конкурентних позицій підприємства і його можливостей стосовно покращення цих позицій [19].

Таблиця 1.3. – Класифікація маркетингових конкурентних стратегій [15; 19; 35]

Автор	Класифікаційна ознака	Види маркетингових конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентні позиції підприємства і його можливості стосовно їх покращення	стратегія лідера, стратегія підприємств із сильною позицією, стратегія підприємств, що займають сприятливу позицію, стратегія підприємств, що займають задовільну позицію, стратегія підприємств, що займають незадовільну позицію
Ф. Котлер	Конкурентні позиції підприємства і його маркетингові спрямування	стратегія ринкового лідера, стратегія челенджера, стратегія послідовника, стратегія нішера
М. Портер	Конкурентна перевага підприємства на ринку	стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації

А. Літл виділяє п'ять основних видів конкурентних позицій підприємства на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна, слабка позиція (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4. – Види конкурентних позицій підприємства [19]

Конкурентна позиція підприємства	Характеристика позиції
Лідируюча позиція	сильні ринкові позиції; здійснює ключовий вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку
Сильна позиція	стійка ринкова позиція; здатність адаптувати незалежну стратегію без погіршення власних позицій; незначна вразливість від конкурентних протидій; необхідність брати до уваги дії лідера
Сприятлива позиція	специфічна конкурентна перевага; суттєві можливості для поліпшення ринкових позицій
Задовільна позиція	сприятливі ринкові можливості; незначні можливості підприємства стосовно покращення своїх ринкових позицій; конкурентна вразливість
Незадовільна позиція	сильна конкурентна вразливість; відсутність можливостей стосовно покращення ринкової позиції

Лідируюча позиція підприємства означає його сильні конкурентні позиції, значні можливості стосовно вибору стратегічних напрямів розвитку і можливість впливати на ринкову діяльність конкурентів. Сильна

позиція дозволяє підприємству здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу свої довгострокові перспективи. Сильна позиція означає спроможність підприємства формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення власних ринкових позицій, проте передбачає врахування конкурентних дій підприємства-лідера ринку.

Сприятлива позиція означає, що підприємство має якусь конкурентну перевагу, яку застосовує у процесі своєї стратегічної діяльності. Найчастіше сприятливу позицію займають підприємства, які використовують стратегію ринкової ніші. Ця позиція передбачає, що підприємство займає ринкові позиції, вищі від середнього рівня, та має необхідні можливості для їхнього підвищення. Задовільна позиція передбачає, що підприємство має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку, але його можливості відносно підтримки та покращення власних ринкових позицій знаходяться на рівні нижчому за середній, і тому підприємство-лідер за бажання може погіршити ринкові позиції підприємства [19].

Незадовільна позиція означає незадовільний конкурентний стан підприємства і відсутність можливостей відносно його покращення. Ця позиція характеризує слабкий ринковий стан підприємства, наявність конкурентної вразливості та відсутність у нього можливостей для покращення існуючого стану.

Підхід Ф. Котлера до розподілу маркетингових конкурентних стратегій передбачає розгляд підприємства з точки зору його конкурентних позицій і маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії підприємства відтворюють його взаємозв'язки, дії та протидії конкуруючим компаніям. Відповідно до цього Ф. Котлер виділяє чотири види маркетингових конкурентних стратегій [35, с. 186]:

– стратегії ринкового лідера. Ринкові лідери – це підприємства, які володіють найбільшою часткою ринку на конкретному ринку збуту;

– стратегії челенджера. Челенджери – це підприємства, що займають другі чи треті позиції на ринку, швидко розвиваються та їх метою є збільшення своєї ринкової частки;

– стратегії послідовника. Послідовники – це підприємства, що успішно діють на ринку, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання лідируючих позицій (на відміну від челенджерів), але підтримка та охорона нинішньої ринкової частки;

– стратегії нішера. Нішери – це підприємства, що спеціалізуються на обслуговуванні невеликих сегментів ринку, які залишаються поза увагою крупних підприємств (застосовують стратегію ринкової ніші).

М. Портер класифікує маркетингові конкурентні стратегії підприємства за ознакою конкурентних переваг, які дають можливість підприємству досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі:

- стратегія лідирування;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування.

Розглянемо зміст та механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання стратегій, запропонованих М. Портером (рис. 1.1).

Стратегія «лідирування» базується на основі оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи підприємства: виробничі потужності, що використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, витрат на сировину та матеріали, енергоносії; продуктивність праці, структуру систем розподілу продукції, тобто її основою є орієнтування на високий рівень показників ефективності виробництва [31, с. 191].

Лідерство щодо мінімізації собівартості – найзрозуміліша з розглянутих стратегій. Якщо компанія виробляє широку номенклатуру продукції і обслуговує багато сегментів ринку, то це допомагає підтримувати низьку собівартість.

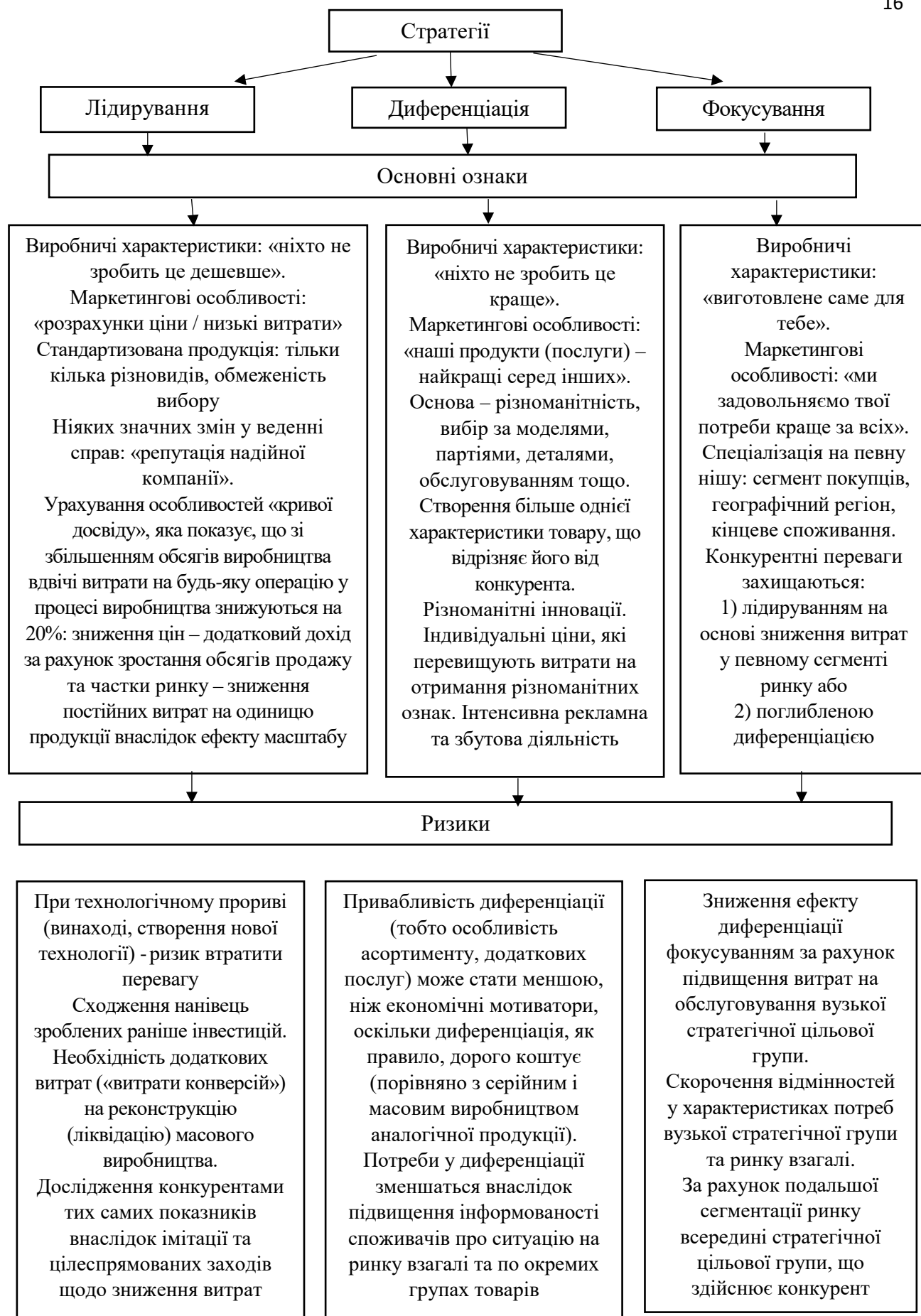


Рисунок 1.1. – Характерні ознаки конкурентних стратегій (складено на основі [36])

Джерела низької собівартості можуть бути різноманітними. Вони можуть включати економію на масштабі виробництва, власну технологію, переваги в доступі до сировини, комплектуючих матеріалів і інші фактори.

Компанії, що мають низьку собівартість, зазвичай прагнуть використовувати всі джерела економії на масштабах випуску. Якщо компанія може досягти лідерства в області мінімізації витрат, то вона буде мати більш високий прибуток, ніж в середньому по галузі, за умови, що вона зможе продавати свою продукцію за середніми для галузі або вищими цінами [40, с. 56].

Лідер в області мінімізації собівартості не може, однак, ігнорувати диференційованість. Якщо товар не вважається прийнятним покупцями за якістю, то лідер в області мінімізації собівартості буде змушений знижувати ціни, і його перевага буде втраченою. Лідер повинен виробляти продукцію такої якості, з точки зору її диференційованості, або близького до цього рівня настільки, щоб в разі необхідності встановити більш низьку ціну на свою продукцію, проте не настільки низьку, щоб ліквідувати свою перевагу в області низької собівартості.

Логіка стратегії лідерства в області низької собівартості вимагає, щоб компанія була абсолютним лідером, а не однією з компаній, яка бореться за це положення. Коли в галузі кілька лідерів в області мінімізації собівартості, між ними виникає жорстке суперництво, яке може привести до зниження цін.

Стратегія диференціації – це можливість для фірми заявити про свою відмінність від прямих конкурентів. Ця стратегія дозволяє підвищити або не втратити частку ринку при незмінній або більш високій ціні продукції. Здійснити стратегію диференціації можна тільки в тому випадку, якщо товар за одною або декількома своїми властивостями випереджає конкурентів [42, с. 293].

Диференціація за своїм змістом може бути різною за глибиною, величиною, формами. Наприклад, вона може проявлятися: у специфічних характеристиках продукції та післяпродажних послугах; інженерному

дизайні; забезпеченні запасними частинами; широкому виборі моделей, розмірів, цін; надійності [35, с. 223]. Стратегія диференціації може бути іншою конкурентною стратегією компанії. При дотриманні цієї стратегії компанія прагне до унікальності в галузі. Вона вибирає один або кілька показників, які покупці вважають важливими, і виробляють продукцію, яка відповідає цим вимогам. Така унікальна продукція коштує дорожче.

Диференційованість може бути заснована на характеристиках самого продукту, системи його доставки і інших факторах. Компанія, яка може досягти і втримати перевагу диференційованості, матиме більш високу прибутковість, ніж в середньому по галузі, якщо більш висока ціна на її продукцію перевищує витрати на диференційованість. Однак компанія, яка вибрала в якості конкурентної стратегії диференційованість, не може ігнорувати собівартість, тому що в іншому випадку її виграш буде зведений до нуля.

Стратегія фокусування полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості компанії обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб [31, с. 185].

Стратегія фокусування є більш глибокою диференціацією продукції, яку виробляє підприємство чи досягнення нижчих цін (витрат) у певному сегменті. Інколи ці сторони стратегії фокусування реалізуються одночасно. Щодо окремого сегмента ринку, то тут діють ті ж самі закономірності, що і при реалізації стратегій лідирування та диференціації продукції.

Стратегія фокусування відрізняється від інших, оскільки вона спирається на вибір вузького сегмента в галузі. Оптимізуючи свою стратегію в обраному сегменті, компанії здійснюють там стратегію фокусування. Обидва варіанти стратегії фокусування засновані на відмінностях між цільовим сегментом компанії, що здійснює цю стратегію, і іншими

сегментами в галузі. Цільові сегменти – це або покупці з незвичайними потребами, або система виробництва або доставки продукту, яка найкраще обслуговує цільовий сегмент. При фокусуванні в області мінімізації собівартості компанія використовує той факт, що в деяких сегментах собівартість нижча, ніж в інших, а при фокусуванні в області виробництва диференціюється продукція – наявність покупців з особливими потребами.

Конкуренти компанії, що здійснюють стратегію фокусування в області диференціювання, або недооцінили будь-якої сегмент і тому приділяють йому мало уваги, або переоцінили його, і тому мають дуже високу собівартість в його обслуговуванні. Якщо компанія здійснює стратегію фокусування, а вибраний сегмент має сприятливу структуру, то така компанія буде мати більш високий прибуток, ніж в середньому по галузі.

Як правило, підприємство робить вибір між декількома стратегіями, але може вибрати і більш однієї стратегії. Як правило, якщо воно вибирає надто багато напрямів, то не досягне успіху у жодному з них. Якщо все ж компанія вирішує слідувати декільком конкурентним стратегіям, то для кожного напрямку створюються кілька структурних підрозділів [41, с. 131].

Стратегії досягнення лідерства щодо мінімізації собівартості і диференціації погано поєднуються одна з одною, тому що витрати на диференціацію є високими. Щоб виробляти унікальний продукт і продавати його за вищою ціною, компанія збільшує витрати. Зменшення витрат, звичайно, не завжди призводить до погіршення диференційованості. У багатьох випадках можна зменшити витрати без збитку для диференційованості.

Однак скорочення витрат – це не те ж саме, що досягнення конкурентної переваги в області мінімізації витрат. Компанія стикається з конкурентами, які також борються за скорочення витрат, і рано чи пізно настане момент, коли доведеться робити вибір – або боротися за диференційованість товару, або за його низьку собівартість.

Успіх будь-якої стратегії залежить від того, наскільки довго компанія має можливість її дотримуватися. Будь-яка конкурентна стратегія – це потенційна загроза для інших. Кожна стратегія конкуренції вимагає різних підходів для успіху, яким відповідають різні організаційні структури. Лідерство в області мінімізації собівартості вимагає наявності строгих систем контролю, мінімізації виробничих витрат, економії в масштабах всього виробництва. Все це може виявитися непотрібним для компанії, яка прагне до диференціації виробництва.

Будь-яка компанія повинна домагатися того, щоб організаційна структура відповідала її конкурентній стратегії. Кожна концепція конкурентної стратегії висуває свої вимоги до корпоративної культури. Корпоративна культура – це набір норм і правил поведінки, які допомагають формувати організацію трудового процесу в компанії [46].

Якщо компанія виробляє диференційовану продукцію, їй потрібні творчі особистості, здатні взяти ризик на себе. Якщо компанія вибрала стратегію в області мінімізації собівартості, для співробітників більш важливі такі якості, як економність, дисциплінованість, увага до деталей. Корпоративна культура може підсилити конкурентну перевагу, яку компанія прагне досягти за допомогою певної стратегії, але сама по собі корпоративна культура – не мета, а засіб. Бувають випадки, коли компанія вибирає будь-яку стратегію, а потім з'ясовується, що склалася в ній корпоративна культура для цього не годиться.

### **1.3. Методичні аспекти до розробки та оцінювання маркетингової конкурентної стратегії підприємства**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка є складовою конкурентної стратегії, є важливою, тому що дозволяє дізнатися, наскільки сильними на ринку є позиції цієї компанії та позиції конкурентів. Якщо знати слабкі та сильні сторони конкурентів, то значно легше зміцнювати власні

позиції. Крім того, потрібно аналізувати конкурентоспроможності постійно, тому що ситуація на ринку змінюється швидко і конкурентна боротьба на сучасному етапі є сильною.

Стратегічний конкурентний аналіз є ефективним інструментом виявлення конкурентних переваг підприємства, розробки та реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на забезпечення його динамічного розвитку та стійке зростання економічних показників ефективності діяльності [4, с. 95]. Це передбачає аналіз факторів зовнішнього середовища, ресурсів і конкурентних можливостей підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність діючої стратегії, виявити його (підприємства) сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, ринкову стійкість.

Залежно від способу впливу на елементи конкурентної стратегії виділяють такі методи її оцінки [16, с. 27]:

- статистичні;
- економіко-математичні;
- техніко-технологічні;
- матричні;
- експертні.

Між переліченими методами існує тісний зв'язок та взаємозумовленість. Кожен метод ґрунтується на використанні інструментів (регуляторів, важелів).

Використання статистичних методів оцінки конкурентної стратегії передбачає застосування фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Статистика являє собою науковий метод, що дозволяє зрозуміти дані, дійти до їхньої суті. Для розробки конкурентних стратегій потрібно провести досить велику кількість спостережень, в результаті яких отримати великий масив даних, перший погляд на які не дозволяє отримати швидко інформативне уявлення. В цьому випадку статистика може відносно швидко дати загальну картину даних – на основі візуалізації доступної для сприйняття або числового узагальнення –

незалежно від одиниць даних чи кількості спостережень. Крім узагальнення даних, використання статистичних методів дає змогу сформулювати логічні висновки та передбачити залежності між змінними.

Економіко-математичні методи оцінки конкурентної стратегії доцільно застосовувати для встановлення кількісної залежності тих або інших об'єктивних і суб'єктивних чинників досліджуваного об'єкта, між якими невизначено характер функціональної залежності [34, с. 46].

Існує досить багато видів економіко-математичних методів, які умовно можна класифікувати за групами: методи математичного програмування, методи кореляційно-регресійного аналізу, методи дослідження операцій, методи нечіткої логіки та штучного інтелекту тощо.

Методи кореляційно-регресійного аналізу слід використовувати для встановлення кількісної залежності певних об'єктивних чи суб'єктивних факторів досліджуваного об'єкта, характер функціональної залежності між якими невизначено. Кореляція в такому випадку, виражає ймовірнісну залежність між змінними параметрами алгоритму зв'язку. Методи математичного програмування зводяться до вирішення умовних задач оптимізації з декількома змінними, найчастіше методи математичного програмування застосовуються при вирішенні задач планування.

Методи лінійного програмування використовуються бізнес-організаціями при розв'язанні багатьох оптимізаційних задач, де функціональні залежності досліджуваних явищ і процесів є детермінованими. Задачі лінійного програмування успішно розв'язують із використанням сучасних спеціалізованих програмних продуктів. Для використання економіко-математичних методів залежно від кількості вхідних змінних та розміру статистичної вибірки, використовують як спеціальні програмні продукти STATISTICA, так і програми MS Office, зокрема Excel.

Техніко-технологічні методи оцінки конкурентної стратегії передбачають використання інформації про особливості технологічного процесу бізнес-організації, можливості використання нових технологій.

Техніко-технологічні методи ґрунтуються на системі характеристик, що кількісно визначає функціонування та розвиток бізнес-організації.

Матричні методи обґрунтування комплексної стратегії передбачають побудову моделей взаємозв'язків, що можуть бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше використання знайшли двовимірні матриці, за допомогою яких різні підприємства можуть порівнюватися один з одним за різними критеріями (частка ринку, відносна конкурентна позиція, темп зростання продаж, стадія життєвого циклу, привабливість галузі).

До найбільш використовуваних матричних методів слід віднести SLEPT-аналіз, SWOT-аналіз, матриці Shell, матриця Boston Consulting Group, матриця «McKinsey» – «General Electric».

Метод SLEPT-аналізу використовується для аналізу зовнішнього середовища підприємства таких факторів макросередовища (соціокультурні, правові, економічні, політико-правові, технологічні), які мають значний вплив чи можуть покращити або погіршити майбутню діяльність підприємства на ринках [16, с. 28].

Метод SWOT-аналізу дозволяє провести аналіз слабких і сильних сторін внутрішнього середовища підприємства, потенційні небезпеки зовнішнього середовища та на основі цього виявити існуючі можливості для його розвитку (табл 1.5).

Таблиця 1.5 – Матриця SWOT-аналізу [4, с. 98]

	Зовнішнє середовище		
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	ПОЛЕ СиМ	ПОЛЕ СиЗ
	Слабкі сторони	ПОЛЕ СлМ	ПОЛЕ СлЗ

Під можливостями підприємства розуміють його шанси зробити щось нове, завоювати ринок чи його частину, нових клієнтів, запровадити нову технологію, перебудувати існуючі бізнес-процеси. Погрози – це небезпеки, які можуть спричинити шкоду підприємству, зокрема, це поява нових сильних конкурентів на ринку, виведення конкурентом на ринок товарів-

замінників, скорочення потенційного попиту.

Після визначення сильних та слабких сторін необхідно оцінити стратегічні позиції підприємства, куди входить виокремлення його стратегічних зон господарювання (СЗГ), опис їх взаємозв'язку, оточення. Стратегічні зони господарювання – це різні сегменти економічного простору, а їх сукупність створює стратегічний портфель підприємства. Взаємозв'язок різних стратегічних зон господарювання, відносини із зовнішнім оточенням, розподіл ресурсів між ними, визначають стратегічну позицію підприємства.

Експертні методи оцінки конкурентної стратегії підприємства передбачають використання інструментів узагальнення та статистичної обробки думок висококваліфікованих експертів, залучених до дослідження стосовно майбутніх подій в певній галузі або сегменті ринку. Фахівці, які виступають в якості експертів, використовуючи власний досвід, знання і відповідні матеріали, формують власне судження про ймовірність настання тієї чи іншої події у майбутньому, послідовність майбутніх подій, умови й строки їх настання, відносне значення різноманітних факторів (параметрів, ознак, напрямів розвитку), їх кількісне значення. Хоча з такими експертними даними проводиться математична обробка для того, щоб отримати їхню узагальнену думку і визначити точність прогнозу, самі експерти при прогнозуванні математичні моделі, як правило, не використовують [34, с. 47].

До основних експертних методів відносяться: метод аналітичних експертних оцінок, метод інтерв'ю, метод генерації ідей, методи анкетування, метод прямої групової експертизи.

Досить широко при аналізі конкурентоспроможності підприємства використовується такий метод як бенчмаркінг. Бенчмаркінг – це діяльність, яка передбачає вивчення «кращого» досвіду на ринку товарів та послуг (маркетингові характеристики продукції і маркетинговий процес), які використовуються його прямими конкурентами на ринку з метою виявлення можливих шляхів вдосконалення своїх власних методів.

Як правило, бенчмаркінг проводиться за наступними параметрами: ринкова частка; обсяг продажів; ціна продукції; собівартість продукції; якість продукції; технологія виробництва; рентабельність продукції; рівень продуктивності праці; канали збуту продукції; якість менеджерської команди; близькість до джерел сировини; нові продукти; співвідношення світових й внутрішніх цін; репутація підприємства [32, с. 293].

Серед графічних методів оцінювання конкурентної позиції підприємства найчастіше використовуються: багатокутник конкурентоспроможності, модель споживчої задоволеності Кано, метод «радарів», метод «профілів».

Модель споживчої задоволеності була розроблена професором Токійського наукового університету Н. Кано. Застосування цього методу передбачає створення списку можливих атрибутів. Проте далі ці атрибути розглядаються не в комбінації, а окремо, що робить процедуру виявлення ключових характеристик підприємства простішою [4, с. 102].

Багатокутник конкурентоспроможності – це графічне поєднання оцінок положення підприємства та його основних конкурентів за найбільш значимими параметрами (критеріями). Накладаючи один багатокутник на інший, можна виявити сильні та слабкі сторони продукції. Кількісна величина усіх перелічених факторів відкладається у вигляді крапок в координатній площині по осях, причому їх кількість повинна відповідати кількості відібраних факторів. З'єднавши ці крапки по конкретній продукції, отримуємо багатокутник.

Метод радарів конкурентоспроможності передбачає побудову багатокутника по осях, які відповідають показникам конкурентоспроможності. Використання цього методу передбачає поділ кола на рівні сектори, кількість яких відповідає кількості аналізованих показників конкурентоспроможності. Збільшення значення певного показника відповідає його віддаленню від центра кола.

Метод «профілів» дає можливість виконати оцінку рівня конкурентоспроможності за певною групою факторів. Профілем називається

графічне зображення вибраних показників. Профіль застосовується для оцінки рівня конкурентоспроможності шляхом порівняння профілів конкуруючих підприємств, побудованих на одному оцінному полі.

Рішення про вибір інструментів оцінки конкурентоспроможності, як правило, приймає керівник підприємства або директор з маркетингу, враховуючи стратегічні цілі діяльності підприємства та його специфіку діяльності. Для отримання більш чіткої оцінки бажаним є використання декількох методів оцінки конкурентоспроможності.

Таким чином, на основі проведеного дослідження в даному розділі, слід зробити наступні висновки.

Маркетингова конкурентна стратегія підприємства відображає принцип довгостроковості, містить зв'язок з зовнішнім та внутрішнім середовищем та має чітко визначену мету. Відповідно до класифікації конкурентних переваг за джерелом походження, їх поділяють на внутрішні та зовнішні

Внутрішня конкурентна перевага ґрунтується на перевагах організації стосовно витрат виробництва, менеджменту чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дає змогу досягти менших витрат, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком вищої продуктивності, яка забезпечує організації більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком або конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага ґрунтується на властивостях товару, які створюють «цінність для покупця» за рахунок повнішого задоволення його потреби. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» організації, оскільки вона може примусити ринок приймати ціну продажу вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної якості.

Підхід Ф. Котлера до розподілу маркетингових конкурентних стратегій передбачає розгляд підприємства з точки зору його конкурентних позицій і маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії підприємства відтворюють його взаємозв'язки, дії та протидії конкуруючим компаніям. Відповідно до цього Ф. Котлер виділяє чотири види

маркетингових конкурентних стратегій: стратегії ринкового лідера. Ринкові лідери – це підприємства, які володіють найбільшою часткою ринку на конкретному ринку збуту; стратегії челенджера. Челенджери – це підприємства, що займають другі чи треті позиції на ринку, швидко розвиваються та їх метою є збільшення своєї ринкової частки; стратегії послідовника. Послідовники – це підприємства, що успішно діють на ринку, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання лідируючих позицій (на відміну від челенджерів), але підтримка та охорона нинішньої ринкової частки; стратегії нішера. Нішери – це підприємства, що спеціалізуються на обслуговуванні невеликих сегментів ринку, які залишаються поза увагою крупних підприємств (застосовують стратегію ринкової ніші).

Оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка є складовою конкурентної стратегії, є важливою, тому що дозволяє дізнатися, наскільки сильними на ринку є позиції цієї компанії та позиції конкурентів. Якщо знати слабкі та сильні сторони конкурентів, то значно легше зміцнювати власні позиції. Крім того, потрібно аналізувати конкурентоспроможності постійно, тому що ситуація на ринку змінюється швидко і конкурентна боротьба на сучасному етапі є сильною. Стратегічний конкурентний аналіз є ефективним інструментом виявлення конкурентних переваг підприємства, розробки та реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на забезпечення його динамічного розвитку та стійке зростання економічних показників ефективності діяльності. Це передбачає аналіз факторів зовнішнього середовища, ресурсів і конкурентних можливостей підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність діючої стратегії, виявити його (підприємства) сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, ринкову стійкість.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АСТАРТА»

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Астарта» – це один з найбільших вертикально-інтегрованих агропромислових холдингів в Україні. ТОВ «Астарта» було засновано в 1993 році. В 1999 році ТОВ «Астарта» придбало контрольний пакет акцій Яреськівського цукрового заводу; в 1997 році – агрофірму «Пустовійтове» (Полтавська область).

Юридична адреса ТОВ «Астарта»: Україна, м. Київ, вул. Ярославська 58. Основна частина в статутному капіталі ТОВ «Астарта» належать компанії «Анкор Інвестментс Лімітед» (99,9923%), решта (0,0077%) – фізичній особі, засновнику компанії. Акції ТОВ «Астарта»: розміщені на Варшавській фондовій біржі.

Місія ТОВ «Астарта» – запровадження передових галузевих рішень в робочі процеси компанії із метою посилення синергетичних досліджень і розробок в напрямку задоволення потреб споживачів. Для досягнення місії ТОВ «Астарта» керується принципами сталого розвитку, розвиває співпрацю з галузевими та професійними асоціаціями, профспілками, місцевими органами влади, формує державно-приватне партнерство, сприяє розвитку професійної освіти і прикладних наукових досліджень в країні.

Основними видами діяльності ТОВ «Астарта» за КВЕД є:

- надання в оренду та експлуатацію власного та орендованого нерухомого майна.
- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.
- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.
- надання в оренду сільськогосподарських машин.
- оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.
- оптова торгівля хімічними продуктами, тощо.

За роки діяльності ТОВ «Астарта» зарекомендувала себе як:

- відповідальний і надійний партнер;
- виробник високоякісної продукції;
- диверсифікований та вертикально інтегрований холдинг;
- відомий роботодавець.

Серед основних напрямків діяльності ТОВ «Астарта» можна виділити основні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Основні види діяльності ТОВ «Астарта»

№	Вид діяльності	Виробничі потужності
1	виробництво сільськогосподарської продукції	має в управлінні 220 тис. га земель сільськогосподарського призначення
2	виробництво цукру	Лідер з виробництва цукру в Україні. Загальнодобова потужність переробки цукрового буряку складає 36 тис. т.
3	тваринництво	Лідер з виробник індустріального молока в Україні. Загальне поголів'я ВРХ складає 22 тис. голів
4	переробка сої	Один з лідерів з переробки сої в Україні, загальна річна потужність з переробки складає 230 тис. т.

Оцінимо виробничі потужності ТОВ «Астарта» за основними видами діяльності (табл. 2.2.)

Як бачимо, спостерігається майже повне використання виробничих потужностей ТОВ «Астарта». Крім того, ТОВ «Астарта» реалізує програму скорочення витрат за рахунок відмови від експлуатації надлишкових переробних потужностей.

Таблиця 2.2.

Виробничі потужності ТОВ «Астарта» і рівень їх використання у 2021 р.

№	Вид діяльності	Нормативна потужність	2021 рік	Ступень використання виробничих потужностей, %
1	виробництво сільськогосподарської продукції	220 тис. га земель сільськогосподарського призначення	Використовуються всі площі. 2371532 тон виробництва сільськогосподарської продукції (цукрові буряки – 1483366 тон).	100%
2	виробництво цукру	36 тис. т.	33,2 тис. т.	92,2%
3	тваринництво	22 тис. голів	21 тис. голів	95,4%
4	переробка сої	230 тис. т.	218 тис. т.	94,8%

На рис. 2.1 показано організаційну структуру управління ТОВ «Астарта».

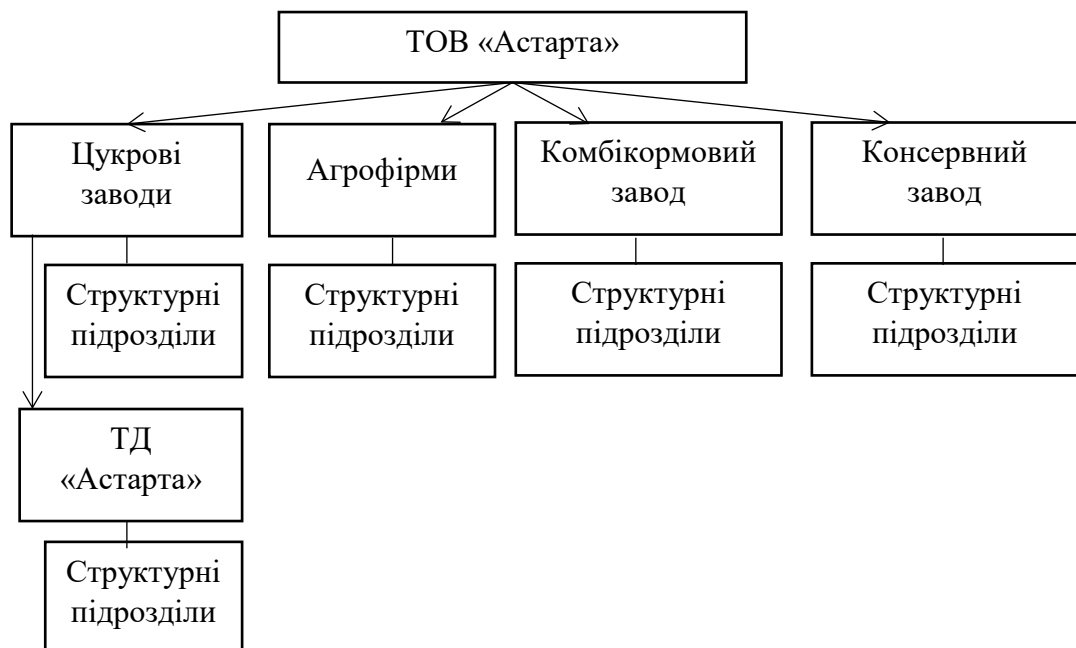


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Астарта»

ТОВ «Астарта» має дивізіонну структуру управління. Така структура відповідає потребам ТОВ «Астарта» на даному етапі розвитку. Проте слід врахувати динамічний і стрімкий розвиток компанії, що доводить

необхідність постійного оновлення і удосконалення організаційної структури управління.

Охарактеризуємо структуру і чисельність персоналу ТОВ «Астарта» за останні три роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

## Структура персоналу підприємства ТОВ «Астарта» за 2019-2021 рр.

№	Показник	2019	2020	2021	Темп приросту, 2021/2019 рр., %	Абсолютний приріст, 2021/2019 рр.
1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	7041	5470	5024	-29%	-2017
2	Категорія персоналу, осіб	7041	5470	5024	-29%	-2017
	операційний персонал	5132	3986	3718	-28%	-1414
	адміністративний персонал	1324	1119	1005	-24%	-319
	персонал з продажу	535	325	270	-50%	-265
	неопераційний персонал	50	40	31	-38%	-19
3	Кваліфікація персоналу, осіб	7041	5470	5024	-29%	-2017
	висококваліфіковані	5218	4165	3816	-27%	-1402
	кваліфіковані	1352	921	897	-34%	-455
	малокваліфіковані	412	285	237	-42%	-175
	некваліфіковані	59	99	74	25%	15
4	Категорія персоналу, %	100%	100%	100%	-	0%
	операційний персонал	73%	73%	74%	-	1%
	адміністративний персонал	19%	20%	20%	-	1%
	персонал з продажу	8%	6%	5%	-	-2%
	неопераційний персонал	1%	1%	1%	-	0%
5	Кваліфікація персоналу, %	100%	100%	100%	-	0%
	висококваліфіковані	74%	76%	76%	-	2%
	кваліфіковані	19%	17%	18%	-	-1%
	малокваліфіковані	6%	5%	5%	-	-1%
	некваліфіковані	1%	2%	1%	-	1%
6	Продуктивність праці, тис. грн./ос. (чистий дохід/чисельність персоналу)	1669,05	2309,17	2546,80	53%	877,74

Як показують дані, приведені в таблиці 2.3., найбільшу частку в структурі персоналу ТОВ «Астарта» займає операційний персонал (73-74%). На висококваліфікований персонал приходить 74-76% загальної чисельності персоналу, що свідчить про високу якість трудових ресурсів ТОВ «Астарта». Позитивним є зростання показника продуктивності праці,

що є свідченням високої ефективності управління трудовим потенціалом ТОВ «Астарта».

Однак в 2021 році порівняно із 2019 роком спостерігається суттєве скорочення чисельності персоналу ТОВ «Астарта» (на 2018 осіб або на 29%). Це відбулося внаслідок введення карантинних заходів, викликаних світовою пандемією.

В таблиці 2.4 проаналізуємо структуру чистого доходу ТОВ «Астарта», отриманого від різних видів діяльності.

Таблиця 2.4

Структура чистого доходу ТОВ «Астарта», отриманого від різних видів діяльності у 2019-2021 рр.

№	Показник	2019	2020	2021	Темп приросту, 2021/2019 рр., %	Абсолютний приріст, 2021/2019 рр.
1	Чистий дохід, тис.грн.	12631155	12795106	15631176	24%	3000021
1.1	с/г виробництво	1654681	1804110	2235258	35%	580577
1.2	виробництво цукру	7591324	7817810	9545959	26%	1954635
1.3	тваринництво	2892534	2955669	3782745	31%	890211
1.4	переробка сої	492615	217517	67214,06	-86%	-425401
2	Чистий дохід, %	100%	100%	100,00%	0%	0%
2.1	с/г виробництво	13,10%	14,10%	14,30%	9%	1%
2.2	виробництво цукру	60,10%	61,10%	61,07%	2%	1%
2.3	тваринництво	22,90%	23,10%	24,20%	6%	1%
2.4	переробка сої	3,90%	1,70%	0,43%	-89%	-3%

Як бачимо, найбільшу частку в структурі чистого доходу ТОВ «Астарта» займають доходи, отримані від виробництва цукру (60-61%), на другому місці знаходяться доходи від послуг тваринництва (24-24%).

В таблиці 2.5 наведено динаміку фінансових результатів ТОВ «Астарта» у 2019-2021 рр.. Спостерігається позитивна динаміка до зростання чистого доходу ТОВ «Астарта» в 2021 році порівняно із 2020 і 2019 роком. В 2021 році чистий дохід з ТОВ «Астарта» зріс на 24% порівняно із 2019 роком. В 2019 році ТОВ «Астарта» отримало збиток розміром – 77937 тис. грн. В 2021 році ТОВ «Астарта» отримало прибуток, що доводить покращення результативності діяльності бізнес-організації.

У 2022 році, незважаючи на воєнні дії та окупацію, більше 20% території України ТОВ «Астарта» вдалося зберегти свій бізнес, більше того, результати 9 місяців діяльності холдингу показали зростання чистого доходу на 13% порівняно з аналогічним періодом 2021 р.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Астарта» у 2019-2021 рр., тис.  
грн

№	Показник	2019	2020	2021	Темп приросту, 2021/2019 рр., %	Абсолютний приріст, 2021/2019 рр.
1	Чистий дохід	12631155	12795106	15631176	24%	3000021
2	Собівартість	11426168	10869940	13206756	16%	1780588
3	Зміни справедливої вартості біологічних активів	1227501	1664254	4655507	279%	3428006
4	Валовий прибуток	2432488	3589420	7079927	191%	4647439
5	Прибуток від операційної діяльності	283017	1604161	4883061	1625%	4600044
6	Прибуток до оподаткування	-53223	121671	4198370	-7988%	4251593
7	Податок на прибуток	24714	23570	199833	709%	175119
8	Чистий прибуток	-77937	98101	3998537	-5230%	4076474

Це відбулося за рахунок зростання доходів в сегментах агровиробництва та переробки сої. ТОВ «Астарта» змогла навіть наростити долю експортної виручки до 50% за цей період, тоді як у минулому періоді вона складала 41%.

## 2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства

Основними факторами впливу на діяльність ТОВ «Астарта» є фактори внутрішнього маркетингового середовища та фактори зовнішнього маркетингового впливу. Фактори внутрішнього маркетингового середовища описуються компонентами бізнес-контурів маркетингового управління ТОВ

«Астарта». Фактори зовнішнього впливу ринкову кон'юнктуру, конкурентів тощо.

У 2021 році сільське господарство України дало найвищий відсоток до ВВП серед усіх галузей економіки – більше 10 %. На продукцію агропромислового комплексу також приходився найбільший відсоток у загальному експорті України – близько 41 %. У 2022 році звичайно відбудеться скорочення ринку через воєнні дії, зокрема: скорочення посівних площ, укладення логістики,

Таблиця 2.6

Аналіз сільськогосподарського ринку України із використанням моделі 5 сил Портера

Параметр	Ступінь впливу	Опис
1	2	3
Послуги (товари) - замітники	Високий 3 бали	Продукція – високий рівень взаємозамінності, унікальність, товари першої потреби. Існує багато товарів-замінників. Наприклад, соняшникова олія може бути замінена рапсовою; свинина – курятиною або яловичиною. Зважаючи на це, ступінь впливу товарів-замінників досить високий.
Рівень конкуренції на ринку	Високий 3 бали	На сільськогосподарському ринку досить високий рівень конкуренції. Тут можуть одночасно діяти усі види конкуренції (монополістична, досконала, олігополістична, чиста монополія). Характер попиту – сезонний, низька еластичність, нестійкий. На сільськогосподарському ринку працюють як малі фермерські господарства, так і великі агрохолдинги.
Бар'єри входу нових операторів ринку	Високий 3 бали	Бар'єри входу на ринок високі. Для входу на ринок потрібна сільськогосподарська техніка і землі сільськогосподарського призначення.
Споживачі	Середній 2 бали	Споживачі аграрної продукції розподілені за групами операторів ринку.
Постачальники	Середній 2 бали	Збільшення вартості сільськогосподарської техніки, добрив і посівних матеріалів має суттєвий вплив на результативність діяльності сільськогосподарських підприємств
Сукупний вплив сил		13 балів з 15 можливих

Так, вже у березні 2022 року спостерігалось підвищення цін, обумовлене подорожчанням послуг логістики, оскільки було розірвано багато ланцюгів поставок. Наразі ціни на енергоресурси більш-менш стабільні. Логістичні ланцюги відновлені. Дефіциту сировини немає. Тому за відсутності інших форс-мажорних факторів і без впливу активної фази війни не вбачається підстав для суттєвого зростання цін. Україна наразі повністю забезпечена продовольством для внутрішніх потреб.

У табл. 2.6 представимо аналіз сільськогосподарського ринку України із використанням моделі 5 сил Портера.

Таким чином, сили за моделлю Портера мають серйозний вплив на діяльність підприємств на ринку. Максимальний вплив мають послуги (товари) - замітники, рівень конкуренції і бар'єри входу на ринок нових операторів. Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Астарта». Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства розглянемо в табл. 2.7.

Оцінювання факторів зовнішнього середовища ТОВ «Астарта» проводилось автором роботи на основі даних відділу маркетингу ТОВ «Астарта». До складу робочої групи також увійшли фахівці із інших структурних підрозділів, а саме: фінансовий департамент, відділ продажів, відділ закупок тощо. На початку аналізу були сформовані думки відносно ймовірності виникнення події, оцінено важливість фактору та вплив на підприємство, відповідним чином далі сформована програма дій для посилення/ нівелювання фактору.

Усі фактори, що чинять позитивний вплив на діяльність ТОВ «Астарта», отримали оцінку «+», що стосується негативних факторів впливу, то вони помічені «-». Після аналізу факторів, приведеного в таблиці 2.7, обґрунтуємо відносно кожного виокремленого фактору сформовану думку щодо напрямку його впливу.

Державна економічна політика відносно компаній аграрного сектору позитивно впливає на діяльність підприємства ТОВ «Астарта» у випадку

розробки державою спеціальних програм та стратегій розвитку сектору, державні заходи дозволяють отримувати додаткові кошти для розвитку компанії. Ймовірність виникнення оцінена в 40%, що можна пояснити нестабільною активністю держави в цьому напрямі. Фактор дуже важливий, оскільки визначає рівень акумулювання грошових коштів для підприємства, тому поставлена оцінка 8. Для отримання позитивного впливу на підприємство з боку фактору необхідно лише вчасно прореагувати на відповідні зміни з точки зору розробки заходів розвитку галузі.

Таблиця 2.7.

## PEST-аналіз факторів діяльності ТОВ «Астарта»

Група факторів	PEST – фактори	Аналіз впливу фактору (+/-)	Ймовірність виникнення події (1-100%) A	Важливість фактору [1-10] B	Вплив на підприємство C= ±AB	Програма дій для посилення/ нівелювання фактору
1	2	3	4	5	6	7
Політичні	Державна економічна політика відносно компаній аграрного сектору	+	0,4	8	3,2	Вчасне реагування на відповідні зміни
	Підтримка політичної стабільності в країні для забезпечення високої результативності діяльності суб'єктів господарювання	+	0,3	9	2,7	У разі політичної нестабільності – часткове скорочення діяльності, перелокація
	Вплив антимонопольного законодавства, яке обмежує діяльність компаній-лідерів на ринку	-	0,6	8	-4,8	Перенесення діяльності в інші сегменти аграрного ринку
Економічні	Податкова політика, пільги на період воєнного стану	-	0,7	8	-5,6	Вчасно сплачувати податки, за умов введення пільгового режиму використовувати із метою економії витрат на податкові виплати

## Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
	Низький рівень доходів населення, що частково визначатиме попит на продукцію (не прямо, опосередковано у випадку із аналізованим підприємством)	-	0,4	6	-2,4	Оптимізація витрат
	Рівень інфляції	-	0,7	8	-5,6	Формувати запаси сировини за більш низькими цінами, насіння, добрива тощо
Соціальні	Рівень розвитку соціальної сфери	+	0,4	7	2,8	Стимулювати діяльність соціальних організацій із метою закріплення норм корпоративної соціальної відповідальності
	Чисельність населення, що формує попит на продукцію	+	0,5	7	3,5	Планувати обсяги виробництва залежно від прогнозованої кількості населення
Технологічні	Застосування інноваційних технологій виробництва сільськогосподарської продукції	+	0,4	4	1,6	Використовувати останні інноваційні досягнення в аграрному секторі економіки
	Власні дослідження (селекція посівного матеріалу, глибока переробка продукції)	+	0,2	3	0,6	Проводити власні інноваційні дослідження

Підтримка політичної стабільності в країні для забезпечення високої результативності діяльності суб'єктів господарювання чинить виключно позитивний вплив на діяльність підприємства, але ймовірність його виникнення дуже низька й оцінена на 30%, що також пояснюється неактивністю уряду в цьому напрямі заходів. Також наразі ці заходи стримуються через активні бойові дії на території України. Фактор дуже важливий, оскільки визначає ефективність діяльності підприємства, тому

поставлена оцінка 9. Для отримання позитивного впливу на підприємство з боку фактору необхідно в разі політичної нестабільності частково скоротити обсяги діяльності.

Вплив антимонопольного законодавства, яке обмежує діяльність компаній-лідерів на ринку, чинить негативний вплив на діяльність компанії. Ймовірність виникнення вище середньої, а саме 60%, що слід пояснити активністю Антимонопольного комітету в напрямі обмеження діяльності лідерів ринку. Важливість фактору отримала оцінку 8. Для зниження впливу фактору рекомендується переносити діяльність в інші сегменти.

Аналогічно проаналізуємо групу економічних факторів. Фактор «Податкова політика, пільги на період воєнного стану» чинять негативний вплив у випадку підвищення податкових ставок та відміни податкових пільг, оскільки відволікають грошові кошти компанії, які вона могла направити на інвестиційний розвиток. Це може бути також і позитивний напрямок впливу, якщо вводяться додаткові податкові пільги для підприємств аграрного сектору. Ймовірність в 70% пояснюється активністю діяльності уряду в напрямку податкової політики, важливість фактору оцінена в 8 балів. Для уникнення негативного впливу фактора рекомендується вчасно сплачувати податки, за умов введення пільгового режиму використовувати із метою економії витрат на податкові виплати.

Низький рівень доходів населення, що частково визначатиме попит на продукцію (не прямо, опосередковано у випадку із аналізованим підприємством): фактор оцінюється з ймовірністю виникнення в 40%, оскільки все ж таки продукти харчування є товаром першої необхідності, і покупець змушений буде їх купляти навіть у випадку здорожчання, проте він може перейти на більш дешеві продукти. Важливість фактору оцінена в 6 балів.

Рівень інфляції чинить також негативний вплив. Ймовірність настання – 70%, що пояснюється нестабільністю економічної ситуації в країні та

активними бойовими діями, отримав оцінку 8 по тій же причині, що і попередній економічний фактор.

Підприємство ніяк не може вплинути на політичні та економічні фактори.

Проаналізуємо групу соціальних факторів. Рівень розвитку соціальної сфери чинить позитивний вплив, вплив даного фактору підвищує рівень використання норм корпоративної соціальної відповідальності, а відповідно і попит на продукцію ТОВ «Астарта», ймовірність настання лише 40%, оскільки уряд України спрямовує недостатню кількість коштів в розвиток соціальної сфери, і рівень розвитку соціальної сфери в Україні значно нижчий за рівень розвитку соціальних сфер інших європейських країн. Фактор отримав оцінку 7. Для підвищення позитивного впливу фактору слід стимулювати діяльність соціальних організацій із метою закріплення норм корпоративної соціальної відповідальності.

Важливо наголосити, що ТОВ «Астарта» займається виробництвом сировини для соціально-значущих продуктів, таких як, наприклад, хлібобулочні вироби. Отже, можна стверджувати, що аналізована бізнес-організація чинить вплив на соціальну сферу, формуючи ціни на важливу для виробництва соціальних продуктів сировину.

Чисельність населення, що формує попит на продукцію, позитивно впливає на діяльність компанії, оскільки збільшує її дохід. Ймовірність настання 50%, оскільки чисельність населення зростає повільно, має місце також виїзду населення за межі країни через активні бойові дії на території України. Фактор важливий, тому отримав оцінку 7.

На соціальні фактори ТОВ «Астарта» чинить суттєвий вплив. Наприклад, запроваджуючи такі заходи, як навчання персоналу ТОВ «Астарта», соціальні пакети для працівників, тим самим підвищує рівень розвитку соціальної сфери, покращує загальний рівень соціальної забезпеченості. Адже, підприємства холдингу розміщені в різних областях України, з різним рівнем соціального-економічного розвитку. ТОВ «Астарта»

запроваджуючи єдину соціальну політику на усіх своїх підприємствах, позитивно впливає на соціальний розвиток регіонів.

Дослідимо технологічні фактори - застосування інноваційних технологій виробництва сільськогосподарської продукції та власні дослідження (селекція посівного матеріалу, глибока переробка продукції). ТОВ «Астарта» може частково вплинути на цю групу факторів, а саме в розрізі активного застосування інноваційних технологій і власних досліджень при плануванні нових продуктів та технологій обробки ґрунтів.

Таблиця 2.8

## Опис сильних та слабких сторін ТОВ «Астарта»

№	Контур управління	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
1	Якість продукції	Великі виробничі потужності підприємства, які постійно розширюються. Представлені в різних областях України, що досить важливо в умовах воєнних дій	Різний рівень родючості сільськогосподарських земель
2	Трудові ресурси	Професіоналізм і розвиток: Підприємство збило унікальну команду професіоналів високого рівня, які застосовують свої знання і навички для зростання обсягів діяльності. ТОВ «Астарта» запроваджує і використовує передовий міжнародний досвід управління і організації виробничих та управлінських процесів. Для мотивації співробітників на ТОВ «Астарта» проводяться корпоративні заходи, організований внутрішній корпоративний портал, проводяться тренінги і анкетування	Існують проблеми із пошуком кваліфікованого виробничого персоналу
3	Інноваційно - інвестиційна політика	ТОВ «Астарта» є високотехнологічною інноваційною компанією в Україні з впізнавальним в усьому світі брендом та бездоганною репутацією. ТОВ «Астарта» впроваджує енергоефективні в екологічні інновації в діяльності виробничого та адміністративного персоналу, такі, як енергозберігаючі технології та технології, які економлять та зберігають природні ресурси	Нестача коштів на впровадження інноваційних ідей, особливо в умовах воєнного стану
4	Фінансові показники	Зростання чистого доходу, фінансових результатів і показників рентабельності ТОВ «Астарта»	-

Ймовірність настання факторів невисока, відповідно 40% та 20%, оскільки галузь наукових досліджень у сільському господарстві розвивається на Україні повільними темпами, а в компанії досить часто бракує коштів на реалізацію досліджень. Важливість також оцінена низькими балами: 4 та 3 відповідно. Далі проведемо SWOT – аналіз ТОВ «Астарта» з метою виявлення чинників та факторів зовнішнього маркетингового середовища, сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загрози, що формуються у зовнішньому середовищі підприємства.

В таблиці 2.8. приведений опис сильних і слабких сторін ТОВ «Астарта». Визначивши сильні та слабкі сторони ТОВ «Астарта» можна провести SWOT-аналіз діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

## SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Астарта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ТОВ «Астарта» є лідером ринку виробництва агропромислової продукції</li> <li>2. ТОВ «Астарта» – це вертикально інтегрований агропромисловий холдинг в Україні, публічна європейська компанія, яка веде соціально-відповідальний бізнес і виробляє продовольчі товари з орієнтацією на міжнародні ринки</li> <li>3. Потужна виробнича база</li> <li>4. Розширений асортимент продукції</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проблеми із пошуком кваліфікованого персоналу</li> <li>2. Різний рівень родючості сільськогосподарських земель</li> <li>3. Нестача коштів на впровадження інноваційних ідей, особливо в умовах воєнного стану</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Побудова маркетингових відносин з кінцевими споживачами</li> <li>2. Розвиток взаємовигідних партнерських відносин з стейкхолдерами і клієнтами</li> <li>3. Створення партнерства зі світовими лідерами у галузевих сегментах</li> <li>4. Укріплення бізнес-партнерства в Україні з метою просування національних інтересів та підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках</li> <li>5. Розвиток напрямку глибокої переробки продукції</li> <li>6. Продовження впровадження органічного виробництва</li> <li>7. Посилення напрямку товарного трейдингу</li> <li>8. Розширення асортименту продукції</li> <li>9. Підвищення інвестиційної привабливості компанії</li> <li>10. Гарантування кредиту ЄБРР</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Війна в країні, що робить неможливим повноцінний розвиток підприємства</li> <li>2. Макроекономічна нестабільність</li> <li>3. Зростання ставки за користування кредитними ресурсами</li> <li>4. Здешевлення національної валюти</li> </ol>

Таким чином, можливостями для укріплення конкурентних переваг ТОВ «Астарта» є:

- побудова маркетингових відносин з кінцевими споживачами;
- розвиток взаємовигідних партнерських відносин з стейкхолдерами і клієнтами;
- створення партнерства зі світовими лідерами у галузевих сегментах;
- укріплення бізнес-партнерства в Україні для просування національних інтересів та підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках;
- розвиток глибокої переробки продукції;
- запровадження органічного виробництва;
- посилення напрямку товарного трейдингу;
- розширення асортименту продукції;
- підвищення інвестиційної привабливості компанії;
- гарантування кредиту ЄБРР.

Карта стратегічних дій компанії ТОВ «Астарта» має такий вигляд (рис. 2.2.). Стратегічна карта деталізує систему показників, при цьому ілюструючи динаміку стратегічного розвитку компанії, показує універсальний та послідовний спосіб описання стратегії таким чином, щоб можна було не тільки встановлювати цілі і показники, але і управляти ними та в даному векторі приймати ефективні управлінські рішення.

Як бачимо з карти стратегічних дій компанії ТОВ «Астарта», головною метою підприємства є збільшення ринкової частки на ринку сільськогосподарської продукції. Цього планується досягти за рахунок збільшення кількості клієнтів (укладання нових контрактів із клієнтами як в Україні, так і зарубіжних країнах), розширення асортименту продукції (через розширення посівних площ та розробку заходів по підвищенню врожайності сільськогосподарських культур), підвищення кваліфікації персоналу, як адміністративного, так і виробничого.

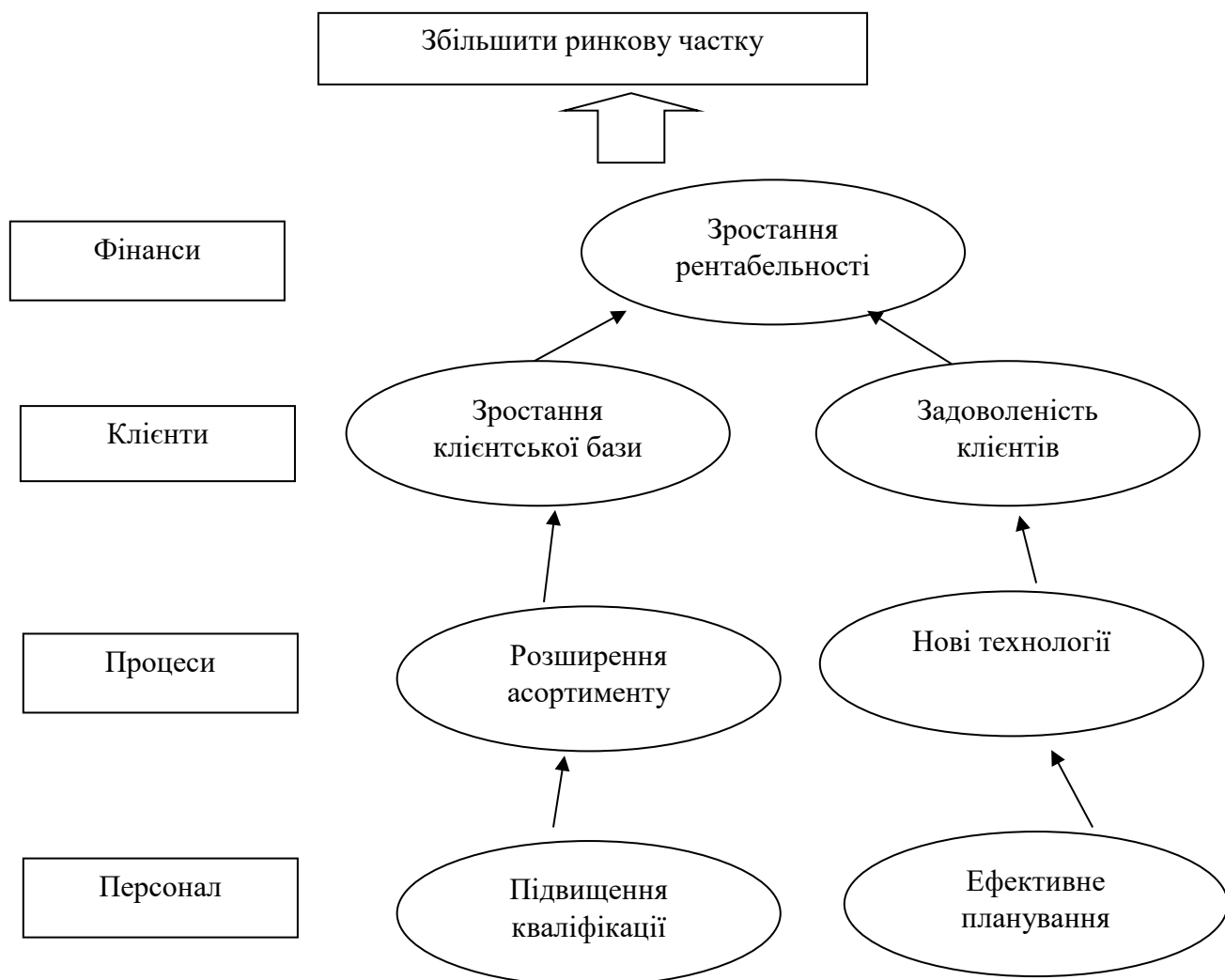


Рис. 2.2. Карта стратегічних дій компанії ТОВ «Астарта»


На основі аналізу факторів зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства було з'ясовано, що ТОВ «Астарта» не має впливу на економічні, політичні, соціальні фактори, але чинить частковий вплив на технологічні фактори, зокрема через використання останніх інноваційних досягнень в галузі виробництва сільськогосподарської продукції та проведення власних інноваційних лабораторних досліджень.

### 2.3. Оцінювання ефективності управління маркетинговою конкурентною стратегією

В ТОВ «Астарта» використовується стратегія диференційованого маркетингу, яка передбачає охоплення декількох сегментів ринку (виробництво сільськогосподарської продукції, виробництво цукру, сектор тваринництва та галузь переробки сої) та відповідно розробку для кожного з них окремого комплексу маркетингу. Таке позиціонування компанії зменшує рівень ризиків та негативні економічні наслідки в разі неуспішності діяльності в будь-якому сегменті. Наявна стратегія повністю відповідає умовам функціонування підприємства. Досягати синергії бізнес-процесів вдається через високу споживчу цінність продуктів компанії ТОВ «Астарта» (табл.2.10).

Таблиця 2.10

#### Споживча цінність продуктів компанії ТОВ «Астарта»

№	Вид діяльності	Мета діяльності	Споживча цінність
1	2	3	4
1	<p>Рослинництво</p> 	<p>Стратегічні культури — цукровий буряк, соя, пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак. Щороку компанія виробляє близько 1 млн тонн зернових та олійних культур. Продукція експортується у десятки країн світу. Дві власні насінневі лінії забезпечують потреби господарств компанії у високопродуктивному насінні пшениці та сої</p>	<p>Висока якість продукції, відсутність шкідливих домішок, відповідність технології виробництва. Споживачі – підприємства харчової промисловості. Астарта розвиває органічне землеробство і вирощує органічні сою, просо, кукурудзу, гірчицю, соняшник та озиму пшеницю</p>
2	<p>Переробка сої</p> 	<p>Підприємство спеціалізується на переробці бобів сої та оптовій торгівлі продуктами її переробки – високопротеїнового гранульованого шроту, нерафінованої гідратованої олії, гранульованої оболонки</p>	<p>Висока якість продукції, відсутність шкідливих домішок, відповідність технології виробництва. Споживачі – виробники олії, сільськогосподарські виробництва</p>

## Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
3	<p>Виробництво цукру</p> 	<p>Конкурентною перевагою є забезпечення власною сировиною – цукровими буряками, які вирощують агрофірми холдингу. Побічні продукти виробництва цукру – меляса та жом – також користуються попитом. Зокрема, після будівництва на декількох заводах жомосушарних та жомогрануляційних відділень майже весь жом (гранульований) компанія стала постачати на зовнішні ринки. Сирий жом використовується частково для потреб тваринництва холдингу, частково – для переробки на біоенергетичному комплексі</p>	<p>Висока якість продукції, відсутність шкідливих домішок, відповідність технології виробництва. Споживачі – підприємства харчової промисловості (кондитерська, хлібобулочна тощо), підприємства ритейлу та NoReCa тощо</p>
4	<p>Тваринництво</p> 	<p>Завдяки багаторічній селекційній роботі, інвестиціям в обладнання ферм та якісній кормозаготівлі, компанія и підвищує кількісні та якісні показники молока і підтримує рентабельність виробництва. Компанія має власний нетельний комплекс, розрахований на утримання до 5000 голів молодняка та один з найбільших в Україні кормових центрів, річною потужністю до 300 тис. тонн виробництва збалансованих кормів</p>	<p>Висока якість продукції, відсутність шкідливих домішок, відповідність технології виробництва та утримання тварин. Споживачі – підприємства харчової промисловості (кондитерська, хлібобулочна тощо), підприємства ритейлу та NoReCa тощо</p>
5	<p>Біоенергетика</p> 	<p>Сировиною для вироблення біогазу є побічні продукти цукрового виробництва (сирого жому) та органічні відходи сільськогосподарського виробництва. Біогаз є альтернативним замінником природного газу для соєпереробного та цукрового заводів агропромхолдингу</p>	<p>Відповідність технологіям виробництва, безпечність установок. Споживачі – підприємства Холдингу</p>

Отже, споживчою цінністю всі груп товарів є відповідність технологіям виробництва. Для виробництва сої, тваринництва, рослинництва, виробництва цукру – це висока якість продукції, відсутність шкідливих

домішок. Якість лежить в основі кожного виду діяльності групи компаній «Астарта».



Оцінка комплексу маркетингу для кожної стратегічної зони господарювання ТОВ «Астарта» представлена в таблиці 2.11. За реалізацію функцій комплексу маркетингу в групі компаній «Астарта» є відповідальним Департамент маркетингу.

Таблиця 2.11

Опис складових комплексу маркетингу для досліджуваної торгової марки та розробка пропозицій по вдосконаленню

№	Вид діяльності	Продукт	Ціна	Місце	Просування
1	2	3	4	5	6
1	<p>Рослинництво</p> 	<p>Стратегічні культури — цукровий буряк, соя, пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак.</p>	<p>Політика середніх цін.</p>	<p>Компанія – лідер на ринку сільського сподарсько ї продукції</p>	<p>Детальний опис пропозицій на сайті, активна участь у спеціалізованих виставках тощо. Розширення ринків збуту</p>
2	<p>Виробництво цукру</p> 	<p>Цукор – основний продукт. Побічні продукти виробництва цукру – меляса та жом – також користуються попитом. Зокрема, після будівництва на декількох заводах жомосушарних та жомогрануляційних відділень майже весь жом (гранульований) компанія стала постачати на зовнішні ринки</p>	<p>Політика середніх цін.</p>	<p>Компанія – лідер на ринку сільського сподарсько ї продукції</p>	<p>Детальний опис пропозицій на сайті, активна участь у спеціалізованих виставках тощо. Розширення ринків збуту</p>
3	<p>Тваринництво</p> 	<p>Велика рогата худоба, виробництво молока.</p>			

## Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
4	<p>Переробка сої</p> 	<p>Переробка бобів сої та оптова торгівля продуктами її переробки – високопротеїновий гранульований шрот, нерафінована гідратована олія, гранульована оболонка</p>	<p>Політика середніх цін.</p>	<p>Компанія – лідер на ринку сільськогосподарської продукції</p>	<p>Детальний опис пропозицій на сайті, активна участь у спеціалізованих виставках тощо. Розширення ринків збуту</p>
5	<p>Біоенергетика</p> 	<p>Вироблення біогазу (сировина - побічні продукти цукрового виробництва (сирого жому) та органічні відходи сільськогосподарського виробництва)</p>			

Опишемо стратегічне значення основних характеристик галузі (сфер діяльності) ТОВ «Астарта» за допомогою матриці БКГ. За даними про структуру чистого доходу ТОВ «Астарта-Київ», отриманого від різних видів діяльності протягом 2019-2021 рр., приведеними в таблиці 2.4, складемо матрицю БКГ.

Таблиця 2.12.

## Сфери діяльності ТОВ «Астарта» відповідно до матриці БКГ

Найменування послуг	Група
сільськогосподарське виробництво	Дійні корови
виробництво цукру	Зірки
тваринництво	Зірки
переробка сої	Знаки питання

На рис. 2.3 зобразимо матрицю БКГ для сфер діяльності ТОВ «Астарта».

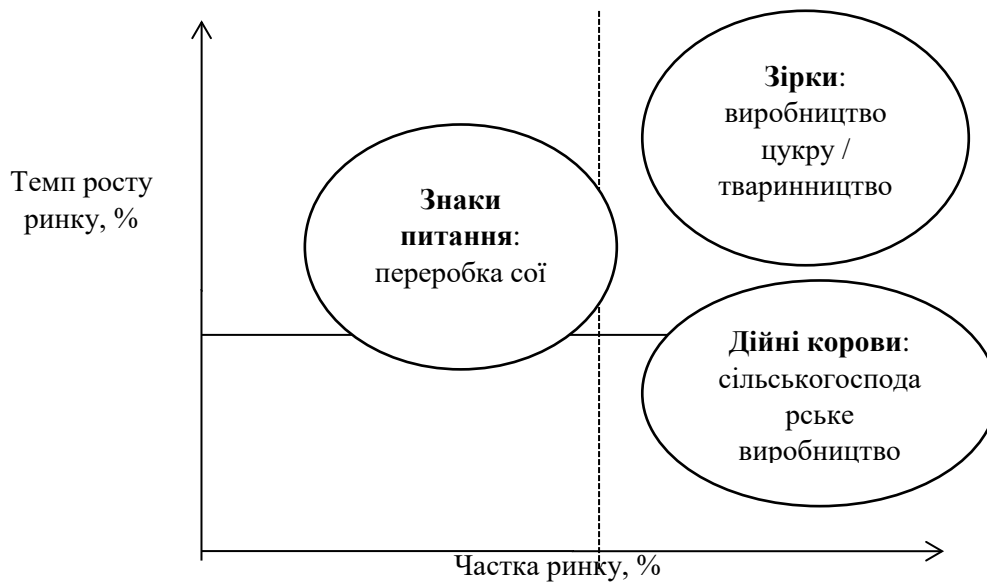


Рис. 2.3. Матриця БКГ для сфер діяльності ТОВ «Астарта»

Таким чином, до категорії зірок ТОВ «Астарта» відноситься виробництво цукру і тваринництво, до дійних корів – сільськогосподарське виробництво, до знаків питання – переробка сої. Виробництво цукру і тваринництво є ринковими лідерами. Ці види діяльності приносять значний прибуток завдяки своїй конкурентоспроможності, однак потребують фінансування для підтримки високої частки динамічного ринку.

Сільськогосподарське виробництво – це «дійні корови». Даний бізнес-сегмент є основним джерелом фінансових коштів для диверсифікації. У збалансованому господарському портфелі різні види бізнесу повинні бути у всіх чотирьох типових категоріях. Тобто, слід відмітити, що господарський портфель ТОВ «Астарта» незбалансований.

Побудуємо карту стратегічних груп.

В топ-100 найбільших приватних компаній в 2021 році увійшли наступні компанії агробізнесу: «Кернел» — 93 млрд грн; Fozzy Group — 78,2 млрд грн; МХП — 53,1 млрд грн; «Епіцентр К» («Епіцентр Агро») — 45,7 млрд грн; «Нібулон» — 27,7 млрд грн; «АДМ Юкрейн» — 23,1 млрд грн; «Сантрейд» («Бунге Україна») — 23 млрд грн; «Ерідон» — 21,2 млрд грн;

«Каргіл» — 18,4 млрд грн; «Гленкор Агрікалчер Україна» — 12,6 млрд грн; «Оптімус Агро Трейд» — 7,8 млрд грн.. та інші.

Для побудови карти стратегічних груп оберемо перших п'яти операторів та такі показники, як виробничі потужності підприємства та дохідність бізнесу.

Таблиця 2.13

## Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

№	Оператор ринку	Виробничі потужності (сільськогосподарські землі в управлінні)	Оцінка	Дохідність бізнесу	Оцінка
1	Кернел	524 тис. га	6	93 млрд грн	6
2	Fozzy Group	145 тис. га	2	78,2 млрд грн	5
3	МХП	370 тис. га	5	53,1 млрд грн	4
4	Епіцентр Агро	160 тис. га	3	45,7 млрд грн	3
5	Нібулон	81,5 тис. га	1	27,7 млрд грн	2
6	Астарта	220 тис. га	4	15,63 млрд грн	1

Побудуємо карту стратегічних груп на рис. 2.4

Виробничі потужності підприємства						
6						
5						
4						
3						
2						
1						
0	1	2	3	4	5	6
	Дохідність бізнесу					

Рис. 2.4. Карта стратегічних груп ТОВ «Астарта»

За даними карти стратегічних груп слід відмітити ключову роль компанії Кернел із 524 тис. га. земель сільськогосподарського призначення в управлінні і 93 млрд грн. – чистим доходом за підсумками 2021 року. За виробничими потужностями ТОВ «Астарта» займає третю позицію, а за обсягом чистого доходу останню.

В цілому оцінювання ефективності управління маркетинговою конкурентною стратегією компанії демонструє високу ефективність даних процесів, проте, враховуючи ситуацію, в якій наразі опинились всі суб'єкти господарювання через повномасштабну війну на території України, важливим є перегляд основних складових управління маркетинговою конкурентною стратегією ТОВ «Астарта». Для цього важливо враховувати наступні ключові фактори успіху галузі, в якій представлена компанія ТОВ «Астарта»:

- багата сировинна база країни – родючість земель;
- наявність тісного взаємозв'язку між конкурентною стратегією, яку використовує сільськогосподарський товаровиробник, та тією конкурентною перевагою, яку він має намір сформувати;
- вимоги до окремих факторів конкурентних переваг можуть співпадати для певних конкурентних стратегій;
- сільськогосподарські товаровиробники в умовах функціонування на світовому ринку можуть використовувати декілька стратегій, залежно від країни, в яку поставляють продукцію, кількості конкурентів на даному ринку та вимог споживачів;
- власне виробництво мінеральних добрив та насіння в країні, що дозволяє скоротити собівартість виробництва та підвищити прибутковість.

Виокремлені фактори успіху можна використати із метою удосконалення управління маркетинговою конкурентною стратегією підприємства ТОВ «Астарта».

Таким чином, на основі проведеного дослідження в даному розділі, слід зробити наступні висновки. ТОВ «Астарта» – це один з найбільших вертикально-інтегрованих агропромислових холдингів в Україні. ТОВ «Астарта» було засновано в 1993 році. В 1999 році ТОВ «Астарта» придбало контрольний пакет акцій Яреськівського цукрового заводу; в 1997 році – агрофірму «Пустовійтове» (Полтавська область). Місія ТОВ «Астарта» – запровадження передових галузевих рішень в робочі процеси компанії із

метою посилення синергетичних досліджень і розробок в напрямку задоволення потреб споживачів.

Для досягнення місії ТОВ «Астарта» керується принципами сталого розвитку, розвиває співпрацю з галузевими та професійними асоціаціями, профспілками, місцевими органами влади, формує державно-приватне партнерство, сприяє розвитку професійної освіти і прикладних наукових досліджень в країні. Найбільшу частку в структурі чистого доходу ТОВ «Астарта» займають доходи, отримані від виробництва цукру (60-61%), на другому місці знаходяться доходи від послуг тваринництва (24-24%).

Можливостями для укріплення конкурентних переваг ТОВ «Астарта» є: побудова маркетингових відносин з кінцевими споживачами; розвиток взаємовигідних партнерських відносин з стейкхолдерами і клієнтами; створення партнерства зі світовими лідерами у галузевих сегментах; укріплення бізнес-партнерства в Україні для просування національних інтересів та підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках; розвиток глибокої переробки продукції; запровадження органічного виробництва; посилення напрямку товарного трейдингу; розширення асортименту продукції; підвищення інвестиційної привабливості компанії; гарантування кредиту ЄБРР.

На основі аналізу факторів зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства було з'ясовано, що ТОВ «Астарта» не має впливу на економічні, політичні, соціальні фактори, але чинить частковий вплив на технологічні фактори, зокрема через використання останніх інноваційних досягнень в галузі виробництва сільськогосподарської продукції та проведення власних інноваційних лабораторних досліджень.

В ТОВ «Астарта» використовується стратегія диференційованого маркетингу, яка передбачає охоплення декількох сегментів ринку (виробництво сільськогосподарської продукції, виробництво цукру, сектор тваринництва та галузь переробки сої) та відповідно розробку для кожного з них окремого комплексу маркетингу. Таке позиціонування компанії зменшує

рівень ризиків та негативні економічні наслідки в разі неспішності діяльності в будь-якому сегменті. Наявна стратегія повністю відповідає умовам функціонування підприємства. До категорії зірок ТОВ «Астарта» відноситься виробництво цукру і тваринництво, до дійних корів – сільськогосподарське виробництво, до знаків питання – переробка сої. Виробництво цукру і тваринництво є ринковими лідерами. Сільськогосподарське виробництво – це «дійні корови». Слід відмітити, що господарський портфель ТОВ «Астарта» незбалансований.

В цілому оцінювання ефективності управління маркетинговою конкурентною стратегією компанії демонструє високу ефективність даних процесів, проте, враховуючи ситуацію, в якій наразі опинились всі суб'єкти господарювання через повномасштабну війну на території України, важливим є перегляд основних складових управління маркетинговою конкурентною стратегією ТОВ «Астарта». Для цього важливо враховувати ключові фактори успіху галузі, в якій представлена компанія ТОВ «Астарта».

### РОЗДІЛ 3.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АСТАРТА»

### **3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства**

Сьогодні в умовах ведення бойових дій на території України значно зростає здатність вітчизняного підприємства забезпечити свою конкурентоспроможність на світовому ринку, оскільки внутрішній ринок функціонує в форс-мажорних обставинах. В таких умовах ТОВ «Астарта» необхідно визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності для можливості конкурування з іноземними підприємствами .

Як свідчить проведений аналіз існуючих умов зовнішнього середовища, ТОВ «Астарта» має значні загрози з боку середовища, пов'язані з воєнними діями, і той же час – значні можливості розвитку. Сучасна криза дестабілізувала аграрну промисловість України. Українське сільське господарство є одним з найефективніших у світі. Воно функціонує майже без будь-яких державних субсидій, на відміну від переважної більшості галузей в інших країнах, включаючи ЄС. Сільське господарство також є наріжним каменем місцевої економіки. Ще до війни воно генерувало 40% валютних надходжень в Україну. Під час війни його частка зросла до майже 2/3 від загального обсягу.

Враховуючи ці фактори, дуже важливо, щоб українське сільське господарство залишалося ефективним і прибутковим. Війна завдала важкого удару по галузі – майже 1/3 сільськогосподарських угідь країни потребували деокупації або деконтамінації. Отже, в сучасних умовах зрозуміло, що сподіватися на значний розвиток внутрішнього ринку як передумову сталого

функціонування ТОВ «Астарта» марно. Тому підприємству необхідно звертати увагу на розширення своєї діяльності на світових ринках.

Дослідження, проведені в попередньому розділі, показали, що ТОВ «Астарта» має непогані конкурентні позиції у порівнянні з іншими вітчизняними виробниками сільськогосподарської продукції, проте є певні чинники, усунення яких приведе до покращення конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення розвитку агрохолдингу, в тому числі з метою зниження ризиків роботи та волатильності курсів валют, ТОВ «Астарта» доцільно збільшувати експорт продукції.

Розвиток експортного потенціалу ТОВ «Астарта» набуває особливого значення як фактор підтримки цілого комплексу і виробництв холдингу, джерело надходження валюти та забезпечення економічної безпеки держави. Нарощення експортного потенціалу такого крупного учасника ринку, яким виступає ТОВ «Астарта», за рахунок фінансового механізму та покращення його структури – є одним з перспективних напрямів розвитку української економіки в складних сучасних умовах.

Для вибору стратегії виходу ТОВ «Астарта» на європейський ринок аграрної продукції слід виходити із оцінки внутрішнього стану підприємства та дослідження обраного ринку. Враховуючи результати аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «Астарта», вважається за доцільним обрання стратегії, сутність якої полягає у встановленні та закріпленні довгострокової конкурентоспроможної позиції.

При розробці стратегічного плану розвитку ТОВ «Астарта» слід звернути увагу на закріплення конкурентних позицій підприємства. Враховуючи, що підприємство постійно збільшує витрати на виробництво сільськогосподарської продукції у рамках корпоративної стратегії, необхідно впровадити ще й функціональну стратегію зниження собівартості.

Крім розвитку експортного потенціалу, ТОВ «Астарта» доцільно збільшувати присутність і на вітчизняних ринках, для чого необхідно сформулювати заходи вдосконалення маркетингової стратегії. Відповідно до

класифікації М. Портера, підприємство може обрати один з трьох напрямків стратегічного розвитку: лідерство за витратами, фокусування та диверсифікацію.

Для реалізації конкурентної стратегії лідерства за витратами доцільно:

- посилювати дії маркетингового менеджменту у напрямку пошуку більш дешевих допоміжних та основних матеріальних ресурсів, зокрема тісно взаємодіяти із вітчизняними виробниками мінеральних добрив, насіння, кормів тощо;

- підтримувати коопераційні угоди з контрагентами, що полегшує координацію та мінімізацію витрат, зокрема тісно взаємодіяти із вітчизняними виробниками мінеральних добрив, насіння, кормів тощо;

- проводити контроль співвідношення між постійними та змінними витратами за всіма стратегічними напрямками діяльності: в розрізі окремих продуктів, регіональних представництв тощо;

- ефективніше використовувати матеріальні ресурси через вдосконалення системи бюджетування та контролю витрачання ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових тощо);

- поліпшувати процеси координації та організації виробництва шляхом вдосконалення інструментів управління якістю та операційними процесами.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності пропонується наступна система її організації. По-перше, забезпечення ефективної організації та управління маркетингом, основні компоненти якої виокремлені на рис. 3.1.

По-друге, налагодити раціональний процес проведення маркетингових досліджень в області маркетингу. На сьогодні від діяльності маркетингової служби (департаменту маркетингу) залежить майже стовідсотковий успіх діяльності суб'єкта господарювання на будь-якому ринку товарів та послуг, адже маркетингова діяльність означає управління підприємством з врахуванням вимог ринку щодо формування маркетингової політики

підприємства (асортиментна, цінова, товарна тощо).



Рис. 3.1. Етапи організації та управління маркетингом на підприємстві ТОВ «Астарта»

Стратегія цінової конкуренції для ТОВ «Астарта» може дати позитивні результати, якщо зниження цін дозволить розширити ринок збуту. Тоді, навіть якщо конкуренти також застосують відповідне зниження цін, при збереженні тієї ж долі ринку абсолютна величина обсягу реалізації ТОВ «Астарта» може зрости. Однак після завоювання певної частки ринку підприємство повинно використовувати методи нецінової конкуренції, роблячи наголос на відмінних, унікальних властивостях свого продукту.

Для реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Астарта» необхідно виявити або сформулювати ціннісні уявлення споживачів відносно даного товару, його властивостей і корисності. Особливе місце в стратегіях виходу на зовнішній ринок кінцевих споживачів займають стратегії реалізації товарного асортименту. Принципово можна виділити два типи стратегій реалізації групи товарів: продаж взаємозамінних та взаємодоповнюючих товарів.

Маркетингова стратегія розширення експортного потенціалу ТОВ «Астарта» повинна формуватися за рахунок комплексного нарощування

конкурентного потенціалу, виробничого потенціалу, ринкового потенціалу та біопотенціалу (рис. 3.2)

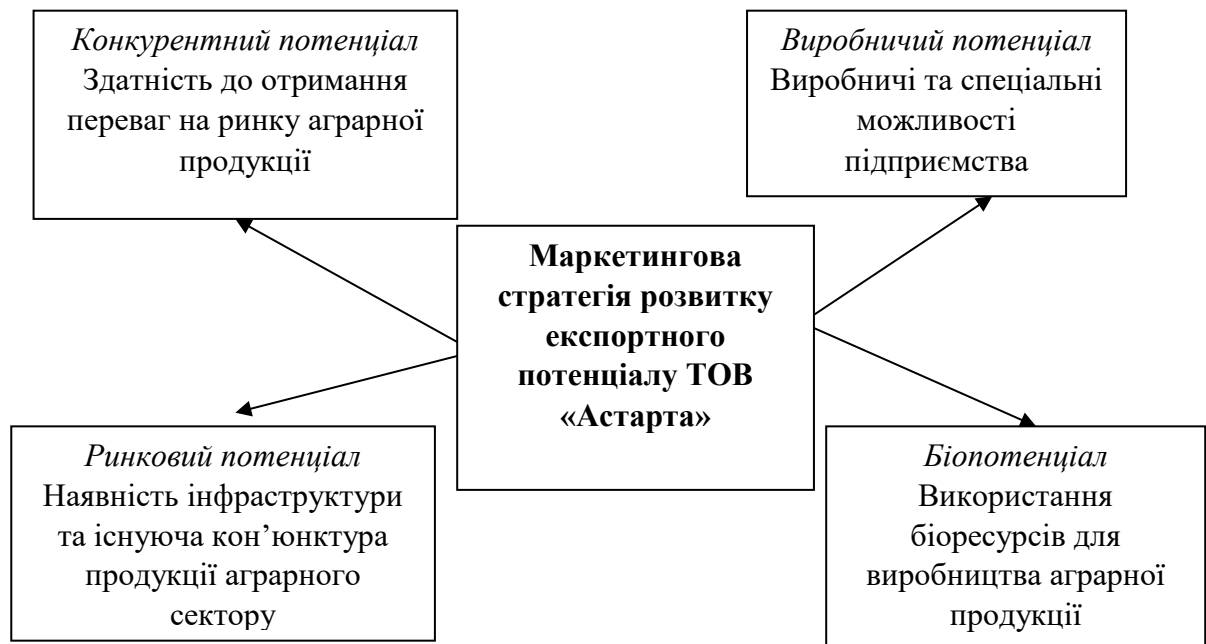


Рис. 3.2. Складові напрямки реалізації маркетингової стратегії розвитку експортного потенціалу ТОВ «Астарта»

Для реалізації маркетингової стратегії розвитку експортного потенціалу ТОВ «Астарта» необхідним виступає забезпечення якості продукції та її відповідно європейським стандартам.

Також на підприємстві повинна бути активізована маркетингова діяльність на експортних ринках, формуватися продуктово-товарна стратегія і бути сформований «портфель» підприємства. В продуктову стратегію повинні входити стратегії: диверсифікації, створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства. Ресурсна стратегія повинна бути орієнтована на пошук більш дешевих продавців сировини, комплектуючих матеріалів, інформаційних і енергетичних ресурсів. Функціональна стратегія повинна бути орієнтована на маркетингову стратегію розвитку ринку, стратегію проникнення, стратегію збереження частки ринку. Особливу увагу повинні приділяти стратегії наукових досліджень та розробок. Введення цього стратегічного набору в

роботу ТОВ «Астарта» допоможе реалізувати експортний потенціал, а саме завоювати більшу частку ринку і отримати нові конкурентні переваги.

При формуванні та реалізації міжнародної маркетингової ТОВ «Астарта» має приділяти важливу увагу зв'язкам з громадськістю та активно використовувати засоби публік релейшинз на ринках країн ЄС. Основними засобами публік релейшинз, що доцільно використовувати ТОВ «Астарта» для реалізації міжнародної маркетингової стратегії, це проведення прес-конференцій, презентацій, участь у виставках та ярмарках, взаємодія із засобами масової інформації, просування підприємства за допомогою мережі Інтернет. Визначимо можливості використання кожного з цих напрямків для ТОВ «Астарта».

1. Взаємодія із засобами масової інформації. Роль прямої реклами в засобах масової інформації суттєва. Проте можливість взаємостосунків між ЗМІ і ТОВ «Астарта» цим не вичерпуються. В полі зору ЗМІ так чи інакше потрапляє повсякденна діяльність підприємства, яка відображається в журналістських матеріалах – інформаційних замітках, репортажах, інтерв'ю, аналітичних публікаціях. В даному випадку йдеться про непряму рекламу, яка, природно, може носити і негативний характер. Неважко зрозуміти, чому організації хочуть, щоб позитивних матеріалів з'являлося про них більше. Разом з тим далеко не кожна фірма веде в цьому відношенні правильну політику.

ТОВ «Астарта» приділяє значну увагу взаємодії із засобами масової інформації, що доводить інформація, приведена на сайті компанії в розділі Прес-центр (рис.3.3). При реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Астарта» на зовнішніх ринках необхідно приділяти важливу увагу зв'язкам з громадськістю та активно використовувати засоби публік релейшинз на закордонних ринках. Основними засобами ПР, що доцільно використовувати ТОВ «Астарта», це проведення прес-конференцій, презентацій, участь у виставках та ярмарках, взаємодія із засобами масової інформації.

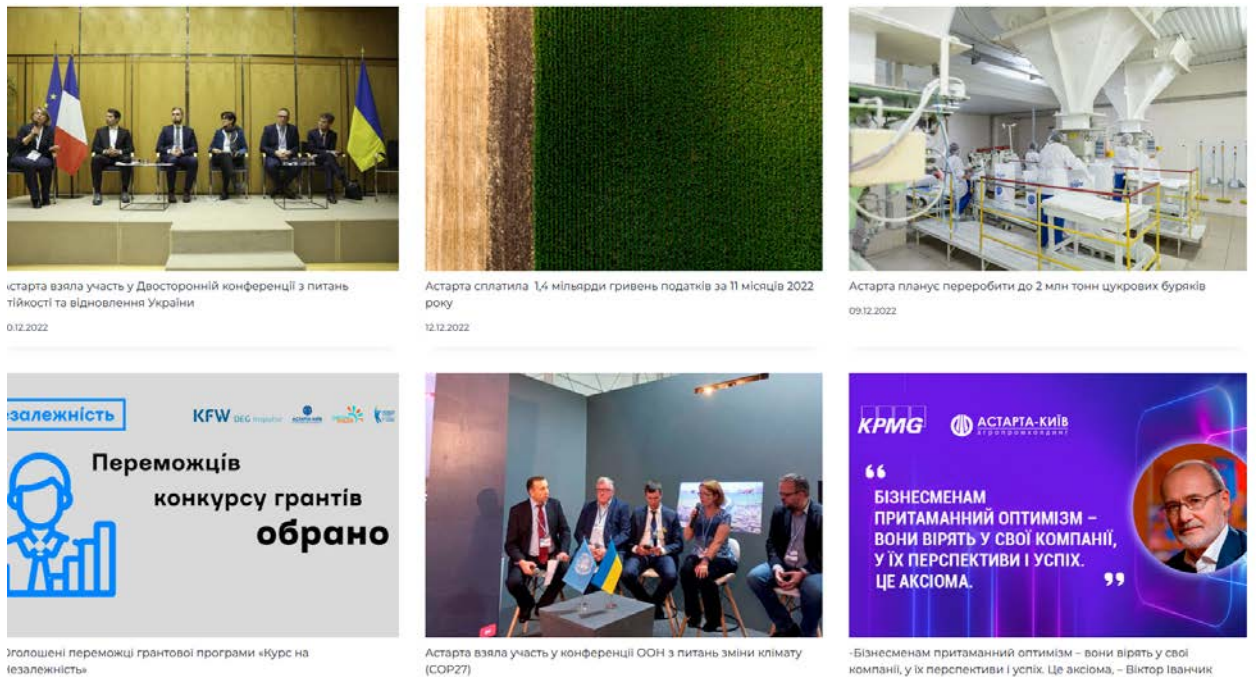


Рис.3.3. Інформація із розділу Прес-центр (сайт ТОВ «Астарта»)

Важливо наголосити, що в грудні 2022 року ТОВ «Астарта» взяла участь у Двосторонній конференції з питань стійкості та відновлення України (м.Париж). ТОВ «Астарта» на міжнародному заході представляла Ю. Берещенко, директор зі сталого розвитку бізнесу та зв'язків з інвесторами.

2. Організація прес-конференції. Розширенню контактів із засобами масової інформації сприяють прес-конференції, які періодично може влаштовувати ТОВ «Астарта». Тематика прес-конференцій пов'язана насамперед із подіями та заходами, метою яких є підвищення якості сільськогосподарської продукції та технологій сільськогосподарського виробництва. Наприклад, в вересні 2022 року був організований круглий стіл “Олійні культури та продукти їх переробки – експортні можливості України”.

3. Участь у виставках, ярмарках. Загальна атмосфера подібних подій, як правило, завжди носить піднесений характер, передбачає жваве спілкування, ділові знайомства, підписання контрактів (наприклад, виставка GULFOOD 2022. Gulfood - це головне місце зустрічі представників світової харчової промисловості).

В таблиці 3.1 представлено загальний зміст програми реалізації маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Астарта».

Таблиця 3.1

## Зміст програми реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Астарта»

Захід	Мета	Очікуваний результат	Ефект
1	2	3	4
Активна участь у виставках та паблік рілейшинз заходах. Важливо приймати участь у заходах міжнародного характеру	Просування бренду компанії на зовнішніх ринках	Пошук споживачів на ринках Європейського Союзу	Нові споживачі аграрної продукції, зростання обсягів реалізації продукції (зернових культур, а в перспективі – бройлерного птахівництва)
Стимулювання споживачів	Збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків	Зростання обсягів збуту продукції, формування лояльності споживачів до підприємства через впровадження інноваційних та екологічних технологій сільськогосподарського виробництва	Нові споживачі аграрної продукції, збільшення обсягів реалізації
Оптимізація асортименту продукції – розширення асортиментної лінійки існуючих продуктів та виведення на ринок нових	Збільшення частки продукції з високим маржинальним прибутком. Перехід з сировинної моделі експорту на виробництво продуктів з високою доданою вартістю	Збільшення прибутку на одиницю продукції. За рахунок вдосконалення технологій виробництва	Збільшення прибутковості та рентабельності стратегічних напрямків господарювання
Підвищення конкуренто спроможності продукції та підприємства	Зайняти лідируюче положення в аграрному секторі країн Європейського Союзу	Збільшення обсягів реалізації продукції в аграрному секторі країн Європейського Союзу	Зростання обсягів реалізації та прибутковості

Як свідчить таблиця 3.1, основною метою реалізації маркетингової стратегії буде вихід на нові ринки з метою диверсифікації країнових ризиків (наразі повномасштабна війна на території України) та розширення експортних ринків. Очікуваним результатом має стати зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції (зернових культур, а в подальшій

перспективі – цукру, продукції тваринництва), формування лояльності споживачів до агрохолдингу; ефект від стимулювання споживачів буде виражений в збільшенні кількості споживачів аграрної продукції та збільшенні обсягів реалізації.

В таблиці 3.2 представлений опис складових комплексу маркетингу для удосконаленої маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Астарта». За реалізацію функцій комплексу маркетингу в ТОВ «Астарта» є відповідальним Департамент маркетингу.

Таблиця 3.2

Опис складових комплексу маркетингу для удосконаленої маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Астарта»

№	Вид діяльності	Пропозиція	Ціна	Місце	Просування
1	2	3	4	5	6
1	Рослинництво	Розширення асортименту зернових культур	Політика середніх цін. Як вдосконалення – розробка цінових пропозицій для постійних клієнтів	Компанія – лідер на ринку сільського сподарсько ї продукції	Детальний опис пропозицій на сайті, активна участь у спеціалізованих виставках тощо. Розширення ринків збуту
2	Виробництво цукру	Поставка гранульованого жому на зовнішні ринки			
3	Тваринництво	Розширення асортименту (вирощування овець, курей та свиней)			
4	Переробка сої	Переробка бобів сої та оптова торгівля продуктами її переробки – високопротеїновий гранульований шрот, нерафінована гідратована олія, гранульована оболонка			
5	Біоенергетика	Вироблення біогазу (сировина - побічні продукти цукрового виробництва (сирого жому)			

Отже, пропонується розширювати асортимент продукції ТОВ «Астарта та шукати нові ринки збуту: споживачі – іноземні компанії.

Також на підприємстві повинна бути активізована маркетингова діяльність на експортних ринках, формуватися продуктово-товарна стратегія і бути сформований «портфель» підприємства. В продуктову стратегію повинні входити стратегії: диверсифікації, створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства. Ресурсна стратегія повинна бути орієнтована на пошук більш дешевих продавців сировини, комплектуючих матеріалів, інформаційних і енергетичних ресурсів. Функціональна стратегія повинна бути орієнтована на маркетингову стратегію розвитку ринку, стратегію проникнення, стратегію збереження частки ринку. Особливу увагу повинні приділяти стратегії наукових досліджень та розробок. Введення цього стратегічного набору в роботу ТОВ «Астарта» допоможе реалізувати експортний потенціал, а саме завоювати більшу долю ринку і отримати нові конкурентні переваги.

### **3.2. Розробка заходів з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Астарта»**

В попередньому розділі було встановлено, що заходи удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Астарта» передбачають розширення зовнішньоекономічної діяльності тобто завоювання нових географічних ринків. У табл. 3.3 наведемо матрицю Ансоффа для ТОВ «Астарта», що дозволить обґрунтувати необхідність впровадження даного заходу.

Таблиця 3.3

Матриця Ансоффа для ТОВ «Астарта»

Стратегії проникнення на ринок аграрної продукції	Чи є можливості та перспективи росту		
	Можливе розширення обсягів збуту	Ймовірне розширення обсягів збуту	Неможливе розширення обсягів збуту
Опис ринку та продукції	Рослинництво / Виробництво цукру / Тваринництво / Переробка сої / Біоенергетика		

## Продовження табл.3.3

1	2	3	4
Темп росту ринку аграрної продукції	Високий, постійно зростає (до початку бойових дій)	Уповільнюється, але зростає (на початку бойових дій)	Стагнація або скорочення обсягів ринку (після 6 місяців повномасштабної війни)
Рівень споживання аграрної продукції серед цільової аудиторії	Зростання попиту на аграрну продукцію	Уповільнення попиту на аграрну продукцію	Стагнація або скорочення попиту на аграрну продукцію
Частота споживання аграрної продукції	Продукти першої необхідності	Продукти першої необхідності	Продукти першої необхідності
Імідж бренду ТОВ «Астарта» на ринку аграрної продукції	Високий	Високий	Високий
Економія на масштабах виробництва аграрної продукції	Так	Так	Так
Продукція має конкурентні переваги	Так	Так	Ні
Можливості до реалізації інвестиційних проектів в розвиток нових видів аграрної продукції	Так	Так	Ні

Для аналізу потенційно привабливих країн для здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Астарта» обираємо Грузію, Іспанію, Сінгапур та Туреччину. Серед них дві країни Європи та дві країни Азії, оскільки саме ці два напрями є пріоритетними для компанії.

Складемо модель відбору приведених вище країн за факторами політичного сприяння, соціально-економічними чинниками, умовами географічного розташування. Отож, аналізуючи фактори політичного сприяння, потрібно відзначити зростаючий потенціал нарощення взаємозв'язків із Іспанією, який полягає в у прийнятті Угоди про уникнення подвійного оподаткування, Угоди про сприяння та взаємний захист інвестицій, Угоди про економічне та промислове співробітництво між Україною та Королівством Іспанія.

Таблиця 3.4

Модель відбору країн за факторами політичного сприяння, соціально-економічними чинниками, умовами географічного розташування

Назва фактору та коефіцієнт значущості	Грузія	Іспанія	Сінгапур	Туреччина
1	2	3	4	5
Фактори політичного сприяння - 0,3				
1. Наявність торговельних угод з Україною, а також наявність тарифних і не тарифних обмежень	Угода про вільну торгівлю	Угода про уникнення подвійного оподаткування Угода про сприяння та взаємний захист інвестицій Угода про економічне та промислове співробітництво між Україною та Королівством Іспанія	Угода про уникнення подвійного оподаткування Угода про сприяння та взаємний захист інвестицій	Угода про вільну торгівлю
Оцінка для експорту	4	8	5	4
Оцінка для виробництва	4	8	5	4
Індекс Doing Business (захист прав інвесторів)	45/190	28/190	3/190	27/190
Оцінка для експорту				
Оцінка для виробництва	7	5	8	6
Відкритість ринку(індекс економічної свободи)	81,0 82,1	86,4 85,0	94,8 85,0	81,6 86,6
Свобода торгівлі/ інвестицій/Фінансова	75,0 (moderately free)	70,0 (moderately free)	80,0 (free)	71,4 (moderately free)
Оцінка для експорту	5	7	7	6
Оцінка для виробництва	4	8	8	6
Соціально-економічна ситуація - 0,4				
Рівень інфляції	5,2%	0,7%	0,6%	12,28%
Оцінка для експорту	6	7	8	5
Оцінка для виробництва	6	7	8	5
Рівень доходу	4405\$ (низький)	30390\$ (високий)	59590\$ (високий)	14999\$ (середній)
Оцінка для експорту	5	7	8	6
Оцінка для виробництва	5	7	8	6
Індекс Doing Business (започаткування бізнесу)	83/190	97/190	4/190	33/190
Оцінка для експорту				
Оцінка для виробництва	6	5	7	7

## Продовження табл.3.4

1	2	3	4	5
Географічне положення (віддаленість ринку) - 0,3				
Віддаленість, км	1 933	2 863	8 735	1 295
Оцінка для експорту	7	6	5	8
Оцінка для виробництва	7	6	5	8
Сумарна оцінка для експорту)	14,10	15,00	14,30	14,40
Сумарна оцінка (для виробництва)	13,40	15,70	13,50	14,40

Виходячи з параметрів індексу легкості ведення бізнесу, гарні показники мають Сінгапур, Грузія та Туреччина. З індексу економічної свободи показники відкритості країн в плані торгівлі високі для всіх країн, що дійсно відкриває можливості саме для експорту. Особливо високий індекс характерний для Сінгапуру. Що стосується рівня інфляції, то зависокий рівень притаманний Туреччині та Грузії, Сінгапур та Іспанія мають помірні індекси, які перебувають на оптимальному рівні. Виходячи із приведеного вище аналізу, країною експорту аграрної продукції обираємо Іспанію.

Важливо відмітити, що в Іспанії розроблена певна модель інфраструктурного забезпечення сільськогосподарської продукції під керівництвом держави. За наказом уряду 965/76 від 25 березня 1966 р. була створена компанія "Меркаса" (Empresa Nacional Mercados Centrales de Abastecimientos S.A. (Mercasa)), яка за своєю організаційно-правою формою є відкритим акціонерним товариством. Компанія "Меркаса" створювалась з конкретною метою будівництва сучасної мережі оптових ринків сільськогосподарської продукції шляхом заміни старих центральних ринків в кожному місті. За підсумками 2020 року Іспанією було імпортовано з України продукції на 10 млн. євро, при цьому тарифні обмеження становлять 0%.

З метою удосконалення системи просування сільськогосподарської продукції раціонально запропонувати для ТОВ «Астарта» створення інформаційного порталу на мові приймаючої країни - іспанська (на веб-сайт

підприємства необхідно додати версію на мові приймаючої країни, зараз є лише українська та англійська мови) та участь у міжнародних спеціалізованих виставках. Даний захід дозволить компанії швидко знайти клієнтів на ринку Іспанії та укласти із ними контракти на поставку продукції.

Розробка та переклад інформації корпоративного сайту іспанською мовою дозволить ТОВ «Астарта» отримати можливість своєчасного і якісного інформаційного забезпечення потенційних споживачів (операторів аграрного ринку Іспанії). Процес створення іспаномовного інтерфейсу сайту виглядає наступним чином: проектування меню сайту відповідно до запитів операторів ринку Іспанії; створення макетів сторінок (дизайн); верстка шаблонів; програмування; наповнення сайту; тестування; розміщення; підтримка сайту – обслуговування. В таблиці 3.5 приведемо інформацію про бюджет витрат на проектування іспаномовного інтерфейсу сайту.

Таблиця 3.5

Інформація про бюджет витрат на проектування іспаномовного інтерфейсу сайту ТОВ «Астарта»

№	Стаття витрат	Вартість (грн.)	Періодичність	Всього (грн)
1	2	3	4	5
1	Проектування іспаномовного інтерфейсу сайту ТОВ «Астарта»	150000	одноразово	150000
2	Робота з контентом та засобами комунікацій	15000	поквартально	15000*4=60000
	Всього			210000 грн.

Як вже наголошувалось вище, виставкова діяльність є важливим маркетинговим інструментом, засобом формування партнерських відносин підприємства з посередниками, споживачами, іншими господарюючими суб'єктами. Виставкова діяльність, з точки зору засобу стимулювання збуту та підвищення ефективності роботи підсистеми маркетингу ТОВ «Астарта», є заходом підприємницької діяльності наступального характеру, що органічно вписується в комплекс маркетингу і дає реальні результати за умов, що причини, які спонукають підприємство взяти участь у виставці,

буде гармонічно поєднано з глобальними цілями підприємства, зумовленими його стратегіями маркетингу та комунікацій.

Нині ТОВ «Астарта» має досвід участі у міжнародних спеціалізованих виставках за кордоном. Можна запропонувати ТОВ «Астарта» розвивати цей напрям та взяти участь у наступних виставках (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

План участі ТОВ «Астарта» у міжнародних спеціалізованих виставках на 2023 р.

№	Виставка	Місце проведення	Період	Мета	Вартість, тис. грн. на 1 особу (включені транспортні витрати, витрати на проживання та добові)
1	Agriflanders 2023	Гент, Бельгія	11.01.2023-13.01.2023	Міжнародна виставка для операторів аграрного ринку	25,00
2	Ag Expo 2023	Монро, США	13.01.2023-14.01.2023	Міжнародна виставка для операторів аграрного ринку	30,00
3	Green is Life 2023	Варшава, Польща	31.08.2023-02.09.2023	Міжнародна виставка для операторів аграрного ринку	55,00
4	Sahara 2023	Каїр, Єгипет	10.09.2023-12.09.2023	Міжнародна виставка для операторів аграрного ринку	20,00

В табл. 3.7 зведемо інформацію про список фахівців ТОВ «Астарта», які прийматимуть участь у виставках, приведених в таблиці 3.6.

Таблиця 3.7

Бюджет участі фахівців ТОВ «Астарта» у міжнародних спеціалізованих виставках (план на 2023 р.), тис. грн.

№	Виставка	Фахівець	Загальна вартість, тис.грн.
1	2	3	4
1	Agriflanders 2023	Комерційний директор; Керівник департаменту зовнішньоекономічної діяльності; Керівник департаменту маркетингу	75
2	Ag Expo 2023	Комерційний директор; Керівник департаменту зовнішньоекономічної діяльності	60

## Продовження табл.3.7

1	2	3	4
3	Green is Life 2023	Комерційний директор	55
4	Sahara 2023	Комерційний директор; Керівник департаменту зовнішньоекономічної діяльності; Керівник департаменту маркетингу	60
	Всього		250

Таким чином, бюджет витрат на участь у виставках фахівців ТОВ «Астарта» складає на 2023 рік 250 тис.грн..

### **3.3. Оцінка очікуваної економічної ефективності від застосування розроблених заходів**

Як вже наголошувалось вище, наразі всі суб'єкти господарювання на ринках товарів та послуг України стикнулись із проблемами діяльності в умовах повномасштабної війни на території України. Враховуючи досить широку різноманітність видів діяльності та широку географічну присутність компанії на ринках України, досить багато підприємств Холдингу здійснюють управління в умовах воєнних дій. Частина підприємств Холдингу також припинила свою роботу через високу небезпеку, а співробітники з небезпечних районів виїхали в більш безпечні населенні пункти України або навіть за кордон. В даній ситуації керівництву компанії важливо не допускати збоїв в операційних та виробничих процесах, оскільки це може призвести до втрати клієнтів та закриття дочірнього підприємства в структурі групи компаній.

Отже, управлінська проблема полягає в появі збоїв в операційних та виробничих процесах через воєнні дії на території України. Це чинить негативний вплив на ефективність операційної системи та прибутковість діяльності бізнесу, а отже вимагає негайного вирішення. Тому запропоновано

внесення змін в маркетингову стратегію ТОВ «Астарта» через розширення ринків збуту продукції аграрного підприємства.

В таблиці 3.8 приведемо опис складових компонентів очікуваної економічної ефективності від застосування розроблених заходів.

Таблиця 3.8

Опис складових компонентів очікуваної економічної ефективності від застосування розроблених заходів

Тип ефекту	Складові компоненти	Очікуваний результат
Соціальний	Участь у міжнародних прес-конференціях (наприклад, Двостороння конференція з питань стійкості та відновлення України)	ТОВ «Астарта» - активний учасник процесів майбутнього відновлення України. Бренд ТОВ «Астарта» - бренд корпоративної соціальної відповідальності
	Участь у міжнародних виставках, метою яких є підвищення якості сільськогосподарської продукції, розробка інноваційних рішень для галузі, підвищення екологічності тощо	ТОВ «Астарта» - активний учасник заходів із підвищення якості сільськогосподарської продукції, розробка інноваційних рішень для галузі, підвищення екологічності тощо. Бренд ТОВ «Астарта» - бренд виробника сільськогосподарської продукції, який ставить на перше місце якість та екологічність технологій рослинництва та тваринництва
	Вихід на зарубіжні ринку – ринок Іспанії	Диверсифікація бізнесу в умовах повномасштабної війни та забезпечення роботою фахівців Східних регіонів, які наразі не можуть повноцінно працювати
	Дотримання принципів ESG	Підтримка корпоративної культури, побудова інклюзивної глобальної економіки, зменшення впливу на навколишнє середовище та відповідальне і етичне ведення бізнесу. Бренд ТОВ «Астарта» - бренд виробника сільськогосподарської продукції, який ставить на перше місце якість та екологічність технологій рослинництва та тваринництва

## Продовження табл.3.8

1	2	3
Маркетинговий	Вихід на зарубіжні ринку – ринок Іспанії	Розширення ринків збуту Підвищення рівня впізнаваності бренду Збільшення кількості клієнтів Диверсифікація бізнесу в умовах повномасштабної війни
	Розширення асортименту (виращування овець, курей та свиней)	Збільшення кількості клієнтів
	Вдосконалення цінової політики через впровадження цінових пропозицій для постійних клієнтів	Збільшення кількості клієнтів
Виробничий	Вдосконалення процесів вироблення біогазу через використання побічних продуктів цукрового виробництва (сирого жому)	Оптимізація виробничих процесів Підвищення рівня екологічності Бренд ТОВ «Астарта» - бренд виробника сільськогосподарської продукції, який ставить на перше місце якість та екологічність технологій рослинництва та тваринництва
	Перехід з сировинної моделі експорту на виробництво продуктів з високою доданою вартістю	Оптимізація виробничих процесів Бренд ТОВ «Астарта» - бренд виробника сільськогосподарської продукції, який ставить на перше місце якість та екологічність технологій рослинництва та тваринництва
	Диверсифікована модель бізнесу в сегменті переробки сої	Оптимізація виробничих процесів
Економічний	Пошук більш дешевих допоміжних та основних матеріальних ресурсів (тісна взаємодія із вітчизняними виробниками мінеральних добрив, насіння, кормів тощо) Підтримка коопераційних угод з контрагентами, що полегшує координацію та мінімізацію витрат	Зниження собівартості продукції, підвищення фінансового результату. ТОВ «Астарта» - компанія, яка підтримує вітчизняних виробників добрив, насіння, кормів, сільськогосподарського обладнання тощо
	Контроль співвідношення між постійними та змінними витратами за всіма стратегічними напрямками діяльності: в розрізі окремих продуктів, регіональних представництв тощо	Зниження собівартості продукції, підвищення фінансового результату. ТОВ «Астарта» - компанія, яка ощадливо використовує ресурси
	Вихід на зарубіжні ринку – ринок Іспанії	Збільшення обсягів реалізації, диверсифікація бізнесу в умовах повномасштабної війни

Наразі досить важко спрогнозувати фінансові показники діяльності ТОВ «Астарта» як на ринку України (через повну невизначеність через бойові дії на території країни), так і на ринку Іспанії (проект новий, ринок потребує подальшого детального вивчення, що дозволить більш чітко спланувати дії компанії на даному ринку).

ТОВ «Астарта» інвестує у врожай 2023 року, було посіяно озимий ріпак, розпочато сівбу озимої пшениці. Поточна ситуація з блокуванням експорту сировини сприяла зміні сівозміни в Україні. Аграрії зменшили кукурудзу, яка переважно експортувалася, натомість збільшили сою, ріпак і соняшник, які можна переробити в Україні, а експортувати готову продукцію: олію, шрот. Відтак, питання розвитку внутрішньої глибокої переробки постає ще гостріше ніж це було до війни.

У новому переробному сезоні, який вже стартував, ТОВ «Астарта» продовжує дотримуватися принципів ESG (підтримка корпоративної культури, побудова інклюзивної глобальної економіки, зменшення впливу на навколишнє середовище та відповідальне і етичне ведення бізнесу). В процесі переробки сої використовується біогаз. При високій ціні на газ в країнах ЄС, це буде перевагою для українського експорту.

Отже, реалізація запропонованих вище заходів, дозволить компанії ТОВ «Астарта» крім економічного ефекту досягнути ще соціального, маркетингового та виробничого ефектів як на ринку сільськогосподарської продукції України, так і за її межами.

Таким чином, на основі проведеного дослідження в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Дослідження, проведені в попередньому розділі, показали, що ТОВ «Астарта» має непогані конкурентні позиції у порівнянні з іншими вітчизняними виробниками сільськогосподарської продукції, проте є певні чинники, усунення яких приведе до покращення конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення розвитку агрохолдингу, в тому числі з метою зниження ризиків роботи та

волатильності курсів валют, ТОВ «Астарта» доцільно збільшувати експорт продукції.

Розвиток експортного потенціалу ТОВ «Астарта» набуває особливого значення як фактор підтримки цілого комплексу і виробництв холдингу, джерело надходження валюти та забезпечення економічної безпеки держави. Нарощення експортного потенціалу такого крупного учасника ринку, яким виступає ТОВ «Астарта», за рахунок фінансового механізму та покращення його структури – є одним з перспективних напрямів розвитку української економіки в складних сучасних умовах. Крім розвитку експортного потенціалу, ТОВ «Астарта» доцільно збільшувати присутність і на вітчизняних ринках, для чого необхідно сформувавши заходи вдосконалення маркетингової стратегії.

На підприємстві повинна бути активізована маркетингова діяльність на експортних ринках, формуватися продуктово-товарна стратегія і бути сформований «портфель» підприємства. В продуктову стратегію повинні входити стратегії: диверсифікації, створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства. Ресурсна стратегія повинна бути орієнтована на пошук більш дешевих продавців сировини, комплектуючих матеріалів, інформаційних і енергетичних ресурсів. Функціональна стратегія повинна бути орієнтована на маркетингову стратегію розвитку ринку, стратегію проникнення, стратегію збереження частки ринку. Особливу увагу повинні приділяти стратегії наукових досліджень та розробок. Введення цього стратегічного набору в роботу ТОВ «Астарта» допоможе реалізувати експортний потенціал, а саме завоювати більшу частку ринку і отримати нові конкурентні переваги.

Аналізуючи фактори політичного сприяння серед чотирьох запропонованих країн (Іспанія, Грузія, Туреччина та Сінгапур), потрібно відзначити зростаючий потенціал нарощення взаємозв'язків із Іспанією, який полягає в у прийнятті Угоди про уникнення подвійного оподаткування, Угоди про сприяння та взаємний захист інвестицій, Угоди про економічне та

промислове співробітництво між Україною та Королівством Іспанія. З метою удосконалення системи просування сільськогосподарської продукції раціонально запропонувати для ТОВ «Астарта» створення інформаційного порталу на мові приймаючої країни - іспанська (на веб-сайт підприємства необхідно додати версію на мові приймаючої країни, зараз є лише українська та англійська мови) та участь у міжнародних спеціалізованих виставках. Даний захід дозволить компанії швидко знайти клієнтів на ринку Іспанії та укласти із ними контракти на поставку продукції.

Наразі досить важко спрогнозувати фінансові показники діяльності ТОВ «Астарта» як на ринку України (через повну невизначеність через бойові дії на території країни), так і на ринку Іспанії (проект новий, ринок потребує подальшого детального вивчення, що дозволить більш чітко спланувати дії компанії на даному ринку). Проте слід наголосити, що реалізація запропонованих заходів із удосконалення управління маркетинговою конкурентною стратегією підприємства, дозволить компанії ТОВ «Астарта» крім економічного ефекту досягнути ще соціального, маркетингового та виробничого ефектів як на ринку сільськогосподарської продукції України, так і за її межами.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження особливостей управління та розвитку маркетингової конкурентної стратегії підприємства можна зробити наступні висновки.

В першому розділі роботи проведений аналіз теоретичних основ управління маркетинговою конкурентною стратегією підприємства. Маркетингова конкурентна стратегія підприємства відображає принцип довгостроковості, містить зв'язок з зовнішнім та внутрішнім середовищем та має чітко визначену мету. Відповідно до класифікації конкурентних переваг за джерелом походження, їх поділяють на внутрішні та зовнішні

Внутрішня конкурентна перевага ґрунтується на перевагах організації стосовно витрат виробництва, менеджменту чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дає змогу досягти менших витрат, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком вищої продуктивності, яка забезпечує організації більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком або конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага ґрунтується на властивостях товару, які створюють «цінність для покупця» за рахунок повнішого задоволення його потреби. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» організації, оскільки вона може примусити ринок приймати ціну продажу вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної якості.

Підхід Ф. Котлера до розподілу маркетингових конкурентних стратегій передбачає розгляд підприємства з точки зору його конкурентних позицій і маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії підприємства відтворюють його взаємозв'язки, дії та протидії конкуруючим компаніям. Відповідно до цього Ф. Котлер виділяє чотири види маркетингових конкурентних стратегій: стратегії ринкового лідера. Ринкові лідери – це підприємства, які володіють найбільшою часткою ринку на конкретному ринку збуту; стратегії членджера. Членджери – це

підприємства, що займають другі чи треті позиції на ринку, швидко розвиваються та їх метою є збільшення своєї ринкової частки; стратегії послідовника. Послідовники – це підприємства, що успішно діють на ринку, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання лідируючих позицій (на відміну від челенджерів), але підтримка та охорона нинішньої ринкової частки; стратегії нішера. Нішери – це підприємства, що спеціалізуються на обслуговуванні невеликих сегментів ринку, які залишаються поза увагою крупних підприємств (застосовують стратегію ринкової ніші).

Оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка є складовою конкурентної стратегії, є важливою, тому що дозволяє дізнатися, наскільки сильними на ринку є позиції цієї компанії та позиції конкурентів. Якщо знати слабкі та сильні сторони конкурентів, то значно легше зміцнювати власні позиції. Крім того, потрібно аналізувати конкурентоспроможності постійно, тому що ситуація на ринку змінюється швидко і конкурентна боротьба на сучасному етапі є сильною. Стратегічний конкурентний аналіз є ефективним інструментом виявлення конкурентних переваг підприємства, розробки та реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на забезпечення його динамічного розвитку та стійке зростання економічних показників ефективності діяльності. Це передбачає аналіз факторів зовнішнього середовища, ресурсів і конкурентних можливостей підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність діючої стратегії, виявити його (підприємства) сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, ринкову стійкість.

Другий розділ присвячений аналізу маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Астарта». ТОВ «Астарта» – це один з найбільших вертикально-інтегрованих агропромислових холдингів в Україні. ТОВ «Астарта» було засновано в 1993 році. В 1999 році ТОВ «Астарта» придбало контрольний пакет акцій Яреськівського цукрового заводу; в 1997 році – агрофірму «Пустовійтове» (Полтавська область). Місія ТОВ «Астарта» – запровадження передових галузевих рішень в роботі

процеси компанії із метою посилення синергетичних досліджень і розробок в напрямку задоволення потреб споживачів.

Для досягнення місії ТОВ «Астарта» керується принципами сталого розвитку, розвиває співпрацю з галузевими та професійними асоціаціями, профспілками, місцевими органами влади, формує державно-приватне партнерство, сприяє розвитку професійної освіти і прикладних наукових досліджень в країні. Найбільшу частку в структурі чистого доходу ТОВ «Астарта» займають доходи, отримані від виробництва цукру (60-61%), на другому місці знаходяться доходи від послуг тваринництва (24-24%).

Можливостями для укріплення конкурентних переваг ТОВ «Астарта» є: побудова маркетингових відносин з кінцевими споживачами; розвиток взаємовигідних партнерських відносин з стейкхолдерами і клієнтами; створення партнерства зі світовими лідерами у галузевих сегментах; укріплення бізнес-партнерства в Україні для просування національних інтересів та підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках; розвиток глибокої переробки продукції; запровадження органічного виробництва; посилення напрямку товарного трейдингу; розширення асортименту продукції; підвищення інвестиційної привабливості компанії; гарантування кредиту ЄБРР.

На основі аналізу факторів зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства було з'ясовано, що ТОВ «Астарта» не має впливу на економічні, політичні, соціальні фактори, але чинить частковий вплив на технологічні фактори, зокрема через використання останніх інноваційних досягнень в галузі виробництва сільськогосподарської продукції та проведення власних інноваційних лабораторних досліджень.

В ТОВ «Астарта» використовується стратегія диференційованого маркетингу, яка передбачає охоплення декількох сегментів ринку (виробництво сільськогосподарської продукції, виробництво цукру, сектор тваринництва та галузь переробки сої) та відповідно розробку для кожного з них окремого комплексу маркетингу. Таке позиціонування компанії зменшує

рівень ризиків та негативні економічні наслідки в разі неспішності діяльності в будь-якому сегменті. Наявна стратегія повністю відповідає умовам функціонування підприємства. До категорії зірок ТОВ «Астарта» відноситься виробництво цукру і тваринництво, до дійних корів – сільськогосподарське виробництво, до знаків питання – переробка сої. Виробництво цукру і тваринництво є ринковими лідерами. Сільськогосподарське виробництво – це «дійні корови». Слід відмітити, що господарський портфель ТОВ «Астарта» незбалансований.

В цілому оцінювання ефективності управління маркетинговою конкурентною стратегією компанії демонструє високу ефективність даних процесів, проте, враховуючи ситуацію, в якій наразі опинились всі суб'єкти господарювання через повномасштабну війну на території України, важливим є перегляд основних складових управління маркетинговою конкурентною стратегією ТОВ «Астарта». Для цього важливо враховувати ключові фактори успіху галузі, в якій представлена компанія ТОВ «Астарта».

В третій частині розроблені рекомендації з удосконалення управління маркетинговою конкурентною стратегією підприємства. ТОВ «Астарта» має непогані конкурентні позиції у порівнянні з іншими вітчизняними виробниками сільськогосподарської продукції, проте є певні чинники, усунення яких приведе до покращення конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення розвитку агрохолдингу, в тому числі з метою зниження ризиків роботи та волатильності курсів валют, ТОВ «Астарта» доцільно збільшувати експорт продукції.

Розвиток експортного потенціалу ТОВ «Астарта» набуває особливого значення як фактор підтримки цілого комплексу і виробництв холдингу, джерело надходження валюти та забезпечення економічної безпеки держави. Нарощення експортного потенціалу такого крупного учасника ринку, яким виступає ТОВ «Астарта», за рахунок фінансового механізму та покращення його структури – є одним з перспективних напрямів розвитку української економіки в складних сучасних умовах. Крім розвитку експортного

потенціалу, ТОВ «Астарта» доцільно збільшувати присутність і на вітчизняних ринках, для чого необхідно сформувавши заходи вдосконалення маркетингової стратегії.

На підприємстві повинна бути активізована маркетингова діяльність на експортних ринках, формуватися продуктово-товарна стратегія і бути сформований «портфель» підприємства. В продуктову стратегію повинні входити стратегії: диверсифікації, створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства. Ресурсна стратегія повинна бути орієнтована на пошук більш дешевих продавців сировини, комплектуючих матеріалів, інформаційних і енергетичних ресурсів. Функціональна стратегія повинна бути орієнтована на маркетингову стратегію розвитку ринку, стратегію проникнення, стратегію збереження частки ринку. Особливу увагу повинні приділяти стратегії наукових досліджень та розробок. Введення цього стратегічного набору в роботу ТОВ «Астарта» допоможе реалізувати експортний потенціал, а саме завоювати більшу частку ринку і отримати нові конкурентні переваги.

Аналізуючи фактори політичного сприяння серед чотирьох запропонованих країн (Іспанія, Грузія, Туреччина та Сінгапур), потрібно відзначити зростаючий потенціал нарощення взаємозв'язків із Іспанією, який полягає в у прийнятті Угоди про уникнення подвійного оподаткування, Угоди про сприяння та взаємний захист інвестицій, Угоди про економічне та промислове співробітництво між Україною та Королівством Іспанія. З метою удосконалення системи просування сільськогосподарської продукції раціонально запропонувати для ТОВ «Астарта» створення інформаційного порталу на мові приймаючої країни - іспанська (на веб-сайт підприємства необхідно додати версію на мові приймаючої країни, зараз є лише українська та англійська мови) та участь у міжнародних спеціалізованих виставках. Даний захід дозволить компанії швидко знайти клієнтів на ринку Іспанії та укласти із ними контракти на поставку продукції.

Наразі досить важко спрогнозувати фінансові показники діяльності ТОВ «Астарта» як на ринку України (через повну невизначеність через бойові дії на території країни), так і на ринку Іспанії (проект новий, ринок потребує подальшого детального вивчення, що дозволить більш чітко спланувати дії компанії на даному ринку). Проте слід наголосити, що реалізація запропонованих заходів із удосконалення управління маркетинговою конкурентною стратегією підприємства, дозволить компанії ТОВ «Астарта» крім економічного ефекту досягнути ще соціального, маркетингового та виробничого ефектів як на ринку сільськогосподарської продукції України, так і за її межами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Г. Л. Азоев. М. : ЦЭИМ, 2001. 207 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
3. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. О. Ю. Біленький. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 21. № 2. С. 36–41.
4. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. Чернівці: Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2006. 247 с.
5. Гросул В. А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі: монографія. В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва, А. В. Янчев. Х. : ХДУХТ, 2016. 244 с.
6. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 227-234
7. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Є. О. Діденко, П. І. Жураківський. Ефективна економіка. 2017. – № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
8. Дергачова В. В. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. Дергачова В. В., Мельник В. О. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2017. URL:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22537>
9. Економічна теорія: Політекономія: Підручник. За ред. В.Д. Базилевича. 6-те вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2007. 719 с.
10. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Г. І. Забродська. Х. : ХДУХТ, 2017. с. 143

11. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. О. Зозульов. Економіка України. 2017. №8. С.33-38.
12. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Ю. Б. Іванов та ін. ; за заг. ред. Ю. Б. Іванова. ХНЕУ. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
13. Каличева Н. Є. Вплив соціальної відповідальності на розвиток бізнесу в Україні. Н. Є. Каличева, В. В. Ільєнков, К. В. Діденко. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28(1). С. 79-86
14. Кирчата І. М. Теоретичні аспекти взаємозв'язку конкурентного потенціалу з основними категоріями теорії конкуренції. І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2018. № 2. С. 84-98.
15. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг. Менеджмент. 12-е изд. СПб. : Питер, 2012. 816 с.
16. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Л. А. Костюк. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 2. С. 22–30.
17. . Кузнецова І. О., Кублікова Т. Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 5 (247). С. 95–105.
18. Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
19. Літл А. Матриця АДІ/ЛС. Енциклопедія маркетингу. URL: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.
20. Маркетинг: термінологічний словник [Текст]. А.О. Старостіна, Н.Ю. Кочкіна, В.В. Журило та ін. За заг. ред. А.О. Старостіної. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 152 с.

21. Маркіна І. А. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. І. А. Маркіна, М. І. Сьомич, Н. В. Ковалевська. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2017. Вип. 4. С. 129–138.

22. Маслак О. І. Визначення рівня конкурентних переваг. О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, О. О. Безручко. Ефективна економіка. 2014. № 7. С. 11–25.

23. Михайленко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. О. В. Михайленко, І. О. Муравська. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2018. № 2. С. 54–59.

24. Минцберг Г. Школи стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпея; Пер. с англ. М.: Альпина Паб+ лишер, 2013. 367 с.

25. Морохова В. О., Дроздовська Н. Ю. Маркетингова стратегія та обґрунтування її вибору підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. 2017. Вип. 14. С. 189-196

26. Назарчук Н. В. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Н. В. Назарчук, І. П. Малик. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30(1). С. 112–115.

27. Нижник І. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю в виробничих систем за умов розвитку глобалізаційних процесів. І. В. Нижник. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6(3). С. 157–161.

28. Нижник О. В. Структурні елементи системи управління конкурентним потенціалом підприємства в ризик-середовищі функціонування. О. В. Нижник. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 3. С. 80-84

29. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. О. Г. Нефедова. Вісник економічної науки України. 2008. № 2 (14). С. 117–120.

30. Паламарчук О. М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. О. М. Паламарчук. Економічний вісник університету. 2017. Вип. 35(1). С. 59–66.

31. Павлішина Н. М. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу. Н. М. Павлішина, В. Резанцева. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 185-188.

32. Перерва П. Г. Бенчмаркінг конкурентних переваг. П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 290–295.

33. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення : монографія. Л. І. Піддубна. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. 400 с.

34. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Д. В. Погребняк. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. Вип. 32. С. 45–51.

35. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М. Портер. Москва : «Альпина Бизнес Бук», 2005. 390 с.

36. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его стабильность. М. Портер. Москва : «Альпина Бизнес Бук», 2005. 581 с.

37. Серпухов М. Маркетингові технології, як інструмент активізації розвитку вітчизняних підприємств. Маркетинг в Україні. 2020. № 5. С. 63-67.

38. Софіщенко І.Я. Теоретичні та прикладні аспекти визначення міжнародної інвестиційної конкурентоспроможності [Текст] І.Я. Софіщенко. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 8. С. 32-35.

39. Стахова М.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. М. В. Стахова, О. В. Малик. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 16. С. 468-473.

40. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 56 – 60.

41. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. ; пер. с англ. 17-е изд. М. : ИД «Вильямс», 2007. 928 с.

42. Устік Т. В. Управління маркетинговими стратегіями та посилення умов конкурентоспроможності торговельних підприємств. Т. В. Устік, Н. О. Будаков, С. С. Протащук. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 2. С. 389-397.

43. Торгівля та інвестиції. Торгівля та інвестиції. URL: <https://spain.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/170-torgovelyno-jekonomichne-spivrobotnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-ispnijeju/torgivlya-ta-investici>.

44. Череп А. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. А. В. Череп, А. В. Кузнецова. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 1. С. 32–36.

45. Чорнобровка І. В. Управління якістю та конкурентоспроможністю пр одукції вітчизняних підприємств. І. В. Чорнобровка. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62 дод. С. 118–120

46. Шевченко Т. М. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Т. М. Шевченко, О. А. Шевченко. Ефективна економіка. - 2020. - № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_12\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_6)

47. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8192>.

48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. З. Є. Шершньова. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

49. Ярош-Дмитренко Л. П. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності як фактор розвитку промислового підприємства.

Л. П. Ярош-Дмитренко. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія : Економіка. 2017. Вип. 193. С. 50–56.

50. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. A. D. Chandler. Cambridge, Mass. : M.I.T. Press, 1962.

51. Офіційний сайт компанії ТОВ «Астарта». URL: <https://astartaholding.com/>

52. Doing business за різними країнами. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/georgia>

53. Turkey: Inflation rate from 1986 to 2026. Turkey: Inflation rate from 1986 to 2026. URL: <https://www.statista.com/statistics/277044/inflation-rate-in-turkey/>.