

Організація виробництва та агробізнесу

УДК 338.2 : 303.094 : 339.137.2 : 631.11

В. В. Зіновчук

д.е.н.

О. М. Николук

к.е.н.

Житомирський національний агроекологічний університет

МЕТОДИКА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Виділено етапи процесу прийняття рішень в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства, до яких віднесено комплексну діагностику його конкурентних позицій та оцінку тенденцій розвитку ринків із подальшим обґрунтуванням стратегічних напрямів формування конкурентних переваг. Для дослідження конкурентних позицій підприємства рекомендовано використовувати метод кластерного аналізу. Встановлено, що в основі конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства лежить низька собівартість, вигідна ціна та стандартизована висока якість продукції. Зниження собівартості досягається підвищенням продуктивності ресурсів та зменшенням їх вартості. Для реалізації сільськогосподарської продукції за вигідною ціною важливо оптимізувати напрями реалізації залежно від обсягів виробництва та виду продукції за умови усунення або мінімізації посередників з маркетингового ланцюга.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства, конкурентні позиції, напрями реалізації сільськогосподарської продукції, корпоративна стратегія.

Постановка проблеми

Об'єктивна необхідність інтернаціоналізації економіки України пов'язана з розгортанням процесів глобалізації, підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, яка включає в себе положення щодо поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною і ЄС. Це відкриває перспективи доступу вітчизняних сільськогосподарських підприємств на висококонкурентні європейські ринки сільськогосподарської продукції, а також розширення присутності іноземних товаровиробників на внутрішніх ринках. Відтак, актуальності набуває розробка нових методів та механізмів конкурентного позиціонування вітчизняних суб'єктів агробізнесу в нових економічних умовах.

Адаптація до швидкозмінних зовнішніх викликів потребує перерозподілу ресурсів підприємств у бік скорочення собівартості продукції, забезпечення її відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки, підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Вирішення окреслених проблем лежить у площині розробки та імплементації стратегічних напрямів формування конкурентоспроможності виробників сільськогосподарської продукції, який має відповідати вимогам інноваційності, найменшої ризиковості та максимальної ефективності. Тільки у такий спосіб можливо відновити ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств, гарантувати продовольчу безпеку держави, вирішити екологічні проблеми, сприяти розвитку сільських територій, підвищити добробут та умови життєдіяльності сільського населення.

Аналіз останніх досліджень

Серед основоположників теорії конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, насамперед, слід виділити М. Портера, К. Прахалада, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, А. Сміта, Ф. Хайека, Г. Хамела, Дж. Хікса, Е. Чемберліна та ін., чії наукові праці присвячено виявленню джерел конкурентоспроможності фірми, а також розробці методів їх утримання. Грунтовні дослідження у сфері управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств проведено А. Бидик, Н. Ботвіною, І. Заруцьким, В. Збарським, Л. Ємчук, П. Канінським, М. Маліком, М. Мальчик, М. Місюком, О. Нужною, О. Школьнім, І. Яцівом та ін. Вагомий внесок у розвиток зарубіжної теорії належить Дж. Барні, Р. Гранту, Р. Ейміту, Д. Тісу, П. Шоемейкеру та ін. (ресурсна теорія); Ф. Муру (концепція коеволюційного розвитку фірми); М. Брандербурґеру, Дж. Нейлбаффу (теорія співконкуренції), К. Вичану, Р. Моборну (теорія стратегії блакитного океану). Однак, незважаючи на суттєвий внесок у теорію забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств цих та інших учених-економістів, глибокі системні трансформації зовнішніх та внутрішніх умов ведення агробізнесу, що часто носять хаотичний характер, а також стрімкий розвиток методів економічних досліджень, зумовлюють важливість адаптації методичних основ прийняття стратегічних рішень у процесі формування конкурентоспроможності, які, з одного боку, повинні охоплювати надзвичайно широке коло питань щодо забезпечення розвитку підприємства, а з іншого – бути максимально універсальними, простими та пристосованими до особливостей кожного окремого сільськогосподарського підприємства.

Мета та методологія дослідження

Метою дослідження визначено розробку методичних основ прийняття рішень в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських

підприємств. Об'єктом дослідження є процес прийняття рішень в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства. Методологічною основою дослідження є положення системного підходу, на основі яких розроблено пропозиції щодо прийняття рішень в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. У дослідженні використано абстрактно-логічні методи (для обґрунтування перспективних напрямів реалізації сільськогосподарської продукції), економіко-статистичний і матричний методи, метод кластерного аналізу (для визначення конкурентних позицій сільськогосподарського підприємства).

Результати дослідження

Відповідно до результатів попередньо проведено комплексної діагностики конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств, виробники із практично однаковими кількісними параметрами ресурсів (наявні грошові кошти, площа сільськогосподарських угідь, поголів'я, чисельність персоналу тощо) можуть кардинально різнитися за рівнем конкурентоспроможності. Основна причина наведеного полягає не у виборі ефективнішими підприємствами рентабельних видів сільськогосподарської продукції, а у підборі галузей, у яких вони здатні максимально повно реалізувати свій потенціал. Враховуючи зазначене, до етапів прийняття рішень в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств віднесені: 1) оцінка ефективності функціонування на окремих ринках на основі портфельного аналізу; 2) оцінка тенденцій розвитку ринків сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки; 3) виділення стратегічної групи підприємства, до якої мають бути включені його конкуренти; 4) оцінка конкурентних позицій за критеріями ефективності діяльності та відносної частки ринку у розрізі видів продукції; 5) обґрунтування конкурентної стратегії та стратегічних напрямів покращення конкурентних позицій (оптимізація виробничої структури, каналів реалізації і зниження собівартості) із врахуванням розміру, обсягів виробництва, інвестиційних можливостей підприємства.

У стратегічному менеджменті оцінка ефективності окремих напрямів господарської діяльності пов'язана із портфельним аналізом. Портфельний аналіз – це дослідження господарського портфелю підприємства, тобто сукупності ринків, на яких воно функціонує або планує функціонувати. Такий аналіз здійснюється з метою оцінки, по-перше, ефективності вже існуючого господарського портфелю і, по-друге, перспективності потенційних напрямів діяльності. Ефективність господарського портфелю визначається рівнем рентабельності як окремих видів діяльності, так і господарювання у цілому. Для оцінки ефективності у розрізі аналізу видів продукції доцільно використати рівень рентабельності, зважений на питому вагу вартості реалізованого продукту

у загальній вартості товарної продукції, а також показники характеру та інтенсивності розвитку ринків. Характер розвитку ринків визначається тенденціями зміни їх ємності та середнього рівня рентабельності у галузі. Важливо досліджувати як ринки, на які підприємство має, так і ринки, вихід на які розглядають перспективну ціль (наприклад, зовнішні ринки).

Подальший стратегічний аналіз конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства передбачає виділення стратегічних груп, що включають його конкурентів, та зіставлення позицій досліджуваного підприємства із ринковими позиціями суперників. З цією метою пропонується проводити двоетапний кластерний аналіз [1, 4, 5]. На першому етапі визначатимуться підприємства, які є подібними за ресурсними можливостями, зокрема оборотним капіталом та земельними ресурсами. Після цього, серед підприємств стратегічної групи обираються конкуренти у розрізі кожного виду діяльності. Запропоновану методику аналізу стратегічних груп відображено на прикладі СФГ «Україна» Ружинського району Житомирської області, яке має у розпорядженні 1,6 тис. га та вирощує зернові, соняшник, виробляє молоко та м'ясо ВРХ. Відповідно до результатів кластерного аналізу приватних підприємств та фермерських господарств Житомирщини, встановлено, що досліджуване підприємство належить до стратегічної групи підприємств невеликим оборотним капіталом та середніми розмірами сільськогосподарських угідь, до якої увійшло 17 суб'єктів агробізнесу. З-поміж 17 підприємств стратегічної групи 16 вирощують зернові, 5 – соняшник та по 13 виробників виготовляють молоко і худобу на м'ясо. Подальший кластерний аналіз у розрізі видів продукції показав, що основним конкурентом СФГ «Україна» на ринках зернових і соняшнику є ПА «Лан», на ринку молока – ПОСП «Перемога», ВРХ – ПП «Миролюбівське» (табл. 1).

Таблиця 1. Результати визначення конкурентних позицій СФГ «Україна» Ружинського району Житомирської області

Вид продукції	Кількість конкурентів у межах стратегічної групи	Ціна, грн/ц		Частка ринку, %*	
		СФГ «Україна»	середня за стратегічною групою	СФГ «Україна»	основного конкурента
Зернові	9	198,7	242,7	9,84	10,79
Насіння соняшнику	1	678,3	671,5	11,77	1,57
Молоко	3	445,0	410,0	13,42	12,91
ВРХ на м'ясо	7	1756,1	1897,7	4,92	5,93

Примітка: * – частку ринку визначено як відношення обсягу реалізованої підприємством продукції у загальному обсязі реалізованої всіма підприємствами стратегічної групи продукції.

Джерело: власні дослідження.

Заключним етапом визначення конкурентних позицій підприємства є побудова матриці «зважений рівень рентабельності – відносна частка ринку». Рівень рентабельності виробництва зернових СФГ «Україна», зважений на питому вагу вартості реалізованого зерна, складає – 6,14 %, насіння соняшнику – 3,69 %, молока – 3,15 %, ВРХ на м'ясо – 3,83 %. На базі отриманих даних будується матриця поточного господарського портфелю, яка відображає конкурентні позиції підприємства (рис. 1).

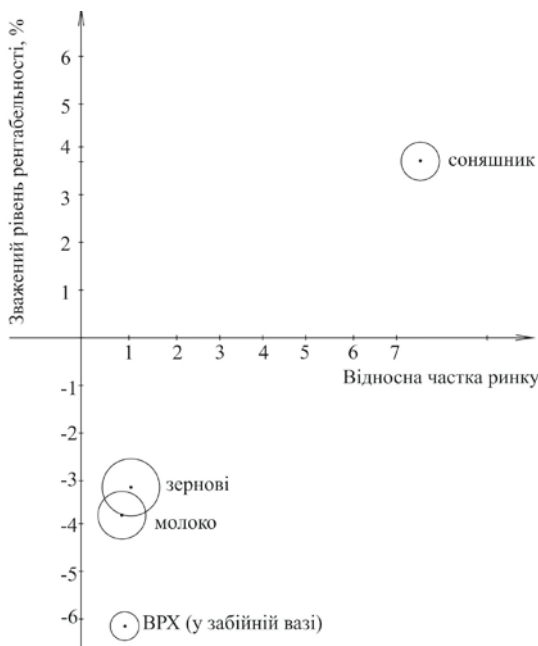


Рис. 1. Матриця поточного господарського портфелю СФГ «Україна»

Джерело: власні дослідження.

За результатами аналізу ефективності існуючого господарського портфелю, перспектив розвитку ринків та конкурентних позицій сільськогосподарське підприємство має приймати рішення щодо напрямів діяльності йому слід ліквідувати, які залишати, зберігаючи існуючі обсяги виробництва, а які розвивати. Незмінність масштабів виробництва часто супроводжується необхідністю збільшення ефективності шляхом скорочення собівартості та пошуку більш вигідних каналів реалізації, а розвиток галузі – нарощенням обсягів виробництва, збільшенням частки ринку, освоєнням нових ринків тощо. У разі вивільнення ресурсів через відмову доцільним є опанування інших видів господарської діяльності, які є перспективними з позицій розвитку ринків.

Для аналізу існуючого господарського портфелю, пропонується використовувати матрицю «Ефективність господарського портфелю/Розвиток ринку» (табл. 1). Під неефективними напрямками діяльності розуміються як збиткові продукти, так і ті, що забезпечують недостатньо високий рівень рентабельності, зважений на частку у товарній продукції. Крім того, одним із варіантів може бути збереження існуючих обсягів виробництва неефективних видів продукції за умови поступового забезпечення їх рентабельності. Однак таке рішення є обґрунтованим лише у випадку існування доступних способів підвищення ціни та/або зниження собівартості і наявності необхідних для цього ресурсів.

Таблиця 1. Матриця «Ефективність господарського портфелю/Розвиток ринку»

Ефективність напрямку діяльності	Розвиток ринку		
	Скорочення	Сталість	Розвиток
Ефективний	Залишати виробництво незмінним	Залишати виробництво незмінним/ Розвивати	Розвивати
Неефективний	Ліквідація	Ліквідація/ Залишати виробництво незмінним	Залишати виробництво незмінним

Джерело: власні дослідження.

Ціллю проведеного стратегічного аналізу є вибір конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства та обґрунтування напрямів формування його конкурентоспроможності. Конкурентна стратегія підприємства має узгоджуватись із його корпоративною стратегією, вибір якої залежить від поточного рівня рентабельності та інвестиційних можливостей. Слід зазначити, що організаційно-правова форма підприємства практично не впливає на вибір стратегічних напрямів розвитку сільськогосподарського виробництва. Низька економічна ефективність або збитковість визначають необхідність застосування стратегії виживання; достатній рівень рентабельності поряд із невисокими інвестиційними можливостями – стратегії стабілізації, висока ефективність та доступ до значних обсягів інвестиційних ресурсів – стратегії зростання (табл. 2). Наприклад, для досліджуваного СФГ «Україна» доцільним є використання стратегії виживання. Враховуючи середні інвестиційні можливості господарства, пріоритетним для нього має стати ліквідація неефективних галузей тваринництва та зниження собівартості зернових і насіння сояшника. На користь такого рішення свідчить і те, що до 2017 р. господарство перекидало збитки за рахунок відшкодування ПДВ, тоді як тепер перспектива держпідтримки є невизначеною.

Таблиця 2. Корпоративні стратегії сільськогосподарських підприємств

Рівень рентабельності	Обсяг доступних інвестиційних ресурсів		
	низький	середній	високий
Високий	Стратегія концентрованого зростання: розвиток ринку, продукту, посилення існуючих ринкових позицій.	Стратегія диверсифікованого зростання: інтенсифікація виробництва; збільшення обсягу виробництва існуючих та опанування нових перспективних видів продукції.	Стратегія концентрованого або диверсифікованого зростання: інтенсифікація всіх виробництв; розширення частки ринку найбільш перспективного виду продукції (агресивне зростання) або збільшення обсягу виробництва існуючих та опанування нових перспективних видів продукції.
Середній	Стратегія стабілізації: стабілізація ефективних виробництв.	Стратегія стабілізації: інтенсифікація перспективних та стабілізація всіх інших виробництв.	Стратегія зростання: інтенсифікація виробництва та збільшення обсягу виробництва найбільш перспективних видів продукції.
Низький	Стратегія виживання: ліквідація неефективних виробництв, зниження собівартості у рамках малоефективних виробництв.	Стратегія виживання: ліквідація неефективних виробництв, зниження собівартості у рамках малоефективних виробництв.	Стратегія виживання: стабілізація ефективних виробництв і підвищення рентабельності перспективних, але неефективних.

Джерело: власні дослідження.

Основними напрямками формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є зниження собівартості, забезпечення вигідних цін реалізації та виробництво продукції стандартизованої високої якості. Шляхи досягнення окреслених завдань залежать від ефективності господарської діяльності, виду та обсягів виробництва продукції, а також

доступних інвестиційних ресурсів. Основними напрямками зниження собівартості є скорочення розміру сукупних витрат (залежать від вартості та обсягу використаних ресурсів) і збільшення продуктивності ресурсів. Зростання продуктивності сільськогосподарських тварин і урожайності досягається, передусім, шляхом інноваційного оновлення технологічних процесів, використання продуктивних сортів рослин і порід тварин тощо. Одним із найбільш дієвих методів зниження витрат на закупівлю сировини і матеріалів, а також на реалізацію продукцію є сільськогосподарська обслуговуюча кооперація та вертикальна інтеграція. Зменшити обсяг споживання ресурсів можливо за рахунок застосування ресурсо- та енергозберігаючої техніки.

Зниження собівартості повинно мати мотиваційні засади. Виключна роль мотиваційного механізму зумовлена тим, що, по-перше, інструменти стимулювання персоналу виконують функцію заохочення персоналу до збільшення продуктивності праці. По-друге, через систему мотивації реалізується функція мотивації працівників до пошуку альтернативних шляхів зниження собівартості. Обов'язковим елементом мотивації є визначення центрів відповідальності, ефективність функціонування яких визначатиме розмір винагороди або, навпаки, покарання відповідальних осіб. Це значно полегшить облік витрат та збільшить продуктивність управлінського персоналу, на який покладено обов'язки управління ними. Заходи зі зниження собівартості із врахуванням критеріїв ефективності діяльності та площі сільськогосподарських угідь узагальнено у табл. 3.

Таблиця 3. Заходи зі зниження виробничої собівартості сільськогосподарської продукції

Рівень рентабельності	Розмір сільськогосподарського підприємства, га		
	до 500	500–3500	понад 3500
1	2	3	4
Збитковість	Врахування природно-кліматичних умов при виборі сортів і гібридів, мотивація заощадження ресурсів та збереження техніки, кооперація з метою спільних закупівель, контроль вчасності проведення операцій, оптимізація раціону годівлі, норм висіву, видів добрив і засобів захисту.		
Низький (0–10 %)	Обслуговуючі кооперативи, контроль своєчасності проведення операцій, оптимізація раціону годівлі, норм висіву, видів добрив і засобів захисту.	Обслуговуючі кооперативи, мотивація заощадження ресурсів та збереження техніки, механізація.	Мотивація заощадження ресурсів і збереження техніки.

Закінчення таблиці 3

1	2	3	4
Середній (10–25 %)	Обслуговуючі кооперативи, оптимізація раціону годівлі, норм висіву, видів добрив і засобів захисту.	Обслуговуючі кооперативи, ресурсо- та енергозберігаюча техніка, мотивація економії ресурсів і збереження техніки, спеціалізація.	Мотивація заощадження ресурсів і збереження техніки, ресурсо- та енергозберігаюча техніка, зрошення, спеціалізація.
Високий (25–60 %)	Механізація, закупівельні та обслуговуючі кооперативи.	Ресурсо- та енергозберігаюча техніка, зрошення, спеціалізація.	Технології точного землеробства, зрошення, спеціалізація, концентрація.
Дуже високий (вище 60 %)	Закупівельні та обслуговуючі кооперативи, ресурсо- та енергозберігаюча техніка.	Технології точного землеробства, зрошення.	Технології точного землеробства, системи зрошення, концентрація.

Джерело: власні дослідження.

Контроль витрат відбувається у розрізі центрів відповідальності, які залежать від організаційної структури сільськогосподарського підприємства. Якщо у підприємства є структурний підрозділ, що відповідає за закупівлі (характерне для господарських товариств), то у її межах має бути створений центр відповідальності за витрати на придбання засобів виробництва. Об'єктом контролю при цьому мають стати витрати на придбання одиниці ресурсу. Центри відповідальності у сфері виробництва доцільно створити у вигляді ієрархічної структури, де центри нижнього рівня ієрархії відповідатимуть за обсяги спожитих ресурсів у розрахунку на одиницю продукції, а вищого рівня – за розмір витрат (за елементами) на 1 ц виготовленої продукції, а також за виробничу собівартість. Тоді, об'єктами моніторингу будуть витрати у розрізі видів продукції. Відповідальними особами у межах центрів нижнього рівня мають бути керівники виробничих підрозділів, до яких доводяться нормативи використання ресурсів і праці. Що ж стосується центрів вищого рівня ієрархії, то їх мають очолювати керівники, які визначають технологію виробництва та розробляють нормативи використання ресурсів. Зазвичай до них належать головний агроном та головний зоотехнік. В умовах нестабільності вітчизняної валюти важливо визначати причини невідповідності фактичних та нормативних витрат, оскільки якщо вони зумовлені девальвацією гривні, питання про покарання відповідальних осіб не має підніматись.

Однією з ключових переваг конкурентоспроможних сільськогосподарських підприємств є використання ними каналів збуту, які забезпечують найвигіднішу ціну. Найвагомими критеріями вибору напрямів реалізації є вид сільськогосподарської продукції, розмір партії, тип ринку (B2B або B2C), а також

обсяги доступних фінансових ресурсів. Для збуту продукції за цінами максимально наближеними до споживчих необхідні великі партії однорідної продукції. Крім того, чим більшою є її додана вартість, тим вища ціна. Збільшення доданої вартості може здійснюватись за рахунок доробки, зберігання, транспортування, переробки сільськогосподарської продукції, а також завдяки скороченню маркетингових каналів, що має особливе значення для продукції, яка швидко псується. Однак, відповідні інвестиції економічно вигідні лише у випадку виробництва продукції в обсязі, достатньому для повного завантаження потужностей (у т. ч. за рахунок надання послуг іншим товаровиробникам). З огляду на це, основним фактором, що впливає на вибір шляхів підвищення доданої вартості продукції сільськогосподарських підприємств, є обсяги виробництва.

Серед каналів реалізації мають привалювати напрями прямого продажу або одно- чи дворівневого ланцюга поставок. У малих і середніх підприємствах прямий продаж має здійснюватись переробним підприємствам, а також кінцевим споживачам на роздрібних продовольчих ринках і через мережу Інтернет. Слід враховувати, що, на вигідну ціну переробника можна розраховувати лише за умови великих партій однорідної продукції, які можливо формувати на засадах сільськогосподарської обслуговуючої кооперації. Одним із перспективних каналів непрямого продажу є збут продукції рітейлерам. До основних вимог мереж гіпер- та супермаркетів належать сортування і бажано пакування продукції, безперебійні поставки протягом року і відносно широкий асортимент. Для малих підприємств забезпечити ці умови можливо лише на основі об'єднання у сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи. Обслуговуюча кооперація вигідна і для середніх та великих підприємств. Узагальнені рекомендації щодо вибору напрямів реалізації продукції залежно від її виду та обсягів виробництва відображено у табл. 4.

Таблиця 4. Напрями реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами

Вид продукції	Обсяги виробництва	
	низькі, середні	великі
1	2	3
Зернові, зернобобові	Переробним підприємствам (на внутрішньому ринку, у т. ч. через систему аутсорсингу) через заготівельно-збутові кооперативи, держзакупівлі.	Переробним підприємствам (на внутрішньому та зовнішніх ринках), держзакупівлі.
Картопля, овочі, плоди, ягоди, баштанні	Переробним підприємствам (на внутрішньому ринку, у т. ч. через систему аутсорсингу, та зовнішніх ринках) через заготівельно-збутові кооперативи; на оптових ринках; ресторанам, готелям, кафе; мережам супермаркетів, через оптові бази, кіоски, палатки, придорожні кіоски створені на засадах кооперації, контент-маркетинг.	Переробним підприємствам і мережам супермаркетів (на внутрішньому та зовнішніх ринках), через франчайзингові мережі, власний сайт.

Закінчення таблиці 4

1	2	3
Молоко, м'ясо	Переробним підприємствам, ресторанам, готелям, кафе (м'ясо) на кооперативних засадах; на оптових ринках; через оптові бази, власні ларьки, палатки, торгові точки, створені на засадах кооперації.	Переробним підприємствам (на внутрішньому та зовнішніх ринках), через франчайзингові мережі, власні мережі спеціалізованих магазинів.
Продукція переробки	Мережам супермаркетів, невеликим магазинам в інших регіонах через дистриб'юторів, на роздрібних ринках через власні ларьки, палатки, торгові точки, створені на засадах кооперації, через власні сайти, контент-маркетинг.	Мережам супермаркетів (на внутрішньому та зовнішніх ринках), через франчайзингові мережі, власний сайт.

Джерело: власні дослідження.

Прямий продаж на ринку B2B обов'язково передбачає налагодження особистих контактів із керівництвом переробних підприємств, а також поглиблення зв'язків як за вертикаллю ієрархії підприємства-покупця, так і його горизонтальною (функціональною) структурою [9, с. 6]. Для невеликих підприємств результативним на ринку B2C є використання можливостей мережі *Internet*, зокрема прийоми контент-маркетингу, які включають використання соціальних медіа, статті на власних сайтах, ведення блогів, особисті зустрічі організовані через он-лайн спілкування тощо [6, 7]. Особливо актуальним такий підхід є для малих підприємств, які позиціонують свою продукцію як екологічно чисту, безпечну і корисну. Вищі ціни виробника забезпечуються у межах вертикальної маркетингової структури, коли всі учасники продуктового ланцюга функціонують як єдина система. Для уникнення сучасної проблеми концентрації влади стосовно формування цін на сільськогосподарську продукцію у руках переробників, трейдерів, посередницьких структур, важливо забезпечити як мінімум їх рівноправність із сільськогосподарськими підприємствами.

На ринках B2B, коли підприємство співробітничает з одним або кількома покупцями, важливо орієнтуватись на глибоке розуміння потреб. Особливе значення відіграє поглиблення та довгостроковий розвиток взаємовідносин із покупцем (концепція маркетингу взаємовідносин [2, с. 33]); на швидкому реагуванні на зміни запитів клієнтів із мінімальними використаними ресурсами. На ринках B2C концепції управління маркетингом можуть використовувати лише підприємства із великими обсягами виробництва та значними фінансовими ресурсами, достатніми для проведення великомасштабних та періодичних досліджень ринку. Для здешевлення вартості відповідних заходів доцільно використати елементи концепції «партизанського маркетингу», яка, поряд із принципами традиційних концепцій із «орієнтацією на споживача», передбачає

застосування малобюджетних і навіть безкоштовних засобів просування [3; 8]. До найбільш доступних прийомів можна віднести автомобільну рекламу, просування роздрібними покупцями, дегустація, веб-сайт та ведення блогу, електронна розсилка, соціальні мережі тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень

В основу прийняття рішень щодо вибору напрямів управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства слід покласти порівняльний аналіз його конкурентних позицій на кожному окремому ринку. Для цього рекомендується застосовувати метод кластерного аналізу, який дасть можливість розподілити товаровиробників на стратегічні групи, що включатимуть лише подібних за ресурсними можливостями підприємства. Подальший аналіз має проводитися для кожного окремого виду продукції лише у рамках визначених конкурентів. Визначивши найбільш конкурентоспроможного суперника, підприємство визначає, за якими параметрами (ціна, якість, собівартість) воно поступається конкурентам. Після цього, враховуючи доступні інвестиційні ресурси, рентабельність діяльності, тенденції розвитку ринків та ефективність господарського портфелю, товаровиробник конкретизує, які напрями зміцнення конкурентоспроможності є йому доступні та матимуть максимальний результат саме для нього. Подальші дослідження слід спрямувати у бік обґрунтування стратегічних напрямів формування цінкових та нецінкових конкурентних переваг у розрізі різних за організаційно-правовою формою, розмірами та фінансовими можливостями сільськогосподарських підприємств.

Література

1. Костенко С. А. Технология применения многомерного шкалирования и кластерного анализа / С. А. Костенко // *Фундаментальные исследования*. – 2012. – № 11. – С. 927–930.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, 9-е изд. : Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
3. Левитас А. Больше денег от вашего бизнеса. Партизанский маркетинг в действии / А. Левитас. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 320 с.
4. Марков Л. С. Теоретико-методологические основы кластерного подхода : моногр. / Л. С. Марков. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2015. – 300 с.
5. Миркин Б. Г. Методы кластер-анализа для поддержки принятия решений: обзор : моногр. / Б. Г. Миркин. – М. : Изд. дом Нац. исслед. ун-та «Высш. шк. экономики», 2011. – 84 с.
6. B2B Content Marketing: 2012 Benchmarks, Budgets and Trend [Online] / A. Hadley, M. Linn, S. Tilton, J. Pulizzi. – Content Marketing Institute, MarketingProfs, 2011. – Available from : http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2011/12/B2B_Content_Marketing_2012.pdf.

7. B2B Content Marketing: 2014 Benchmarks, Budgets and Trend – North America [Online] / A. Hadley, M. Linn, S. Tilton, J. Pulizzi. – Content Marketing Institute, MarketingProfs, 2013. – Available from : http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2013/10/B2B_Research_2014_CMI.pdf.

8. Levinson J. Conrad Guerilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business / Conrad J. Levinson. – 4 Upd. Exp. edition. – Houghton Mifflin Harcourt, 2007. – 384 p.

9. Reaching Global Executives: 12 Megatrends in B2B marketing [Online] / The Economist Intelligence Unit. – NY : Economist Intelligence Unit, 2007. – 15 p.
