

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-13

УДК 339.138

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

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ І ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Стаття присвячена обґрунтуванню маркетингових стратегій, їх місії і цілей для екологічно орієнтованого господарювання аграрних підприємств; проведенню комплексного аналізу та оцінки чинників зовнішнього середовища для низько-, середньо- і великотоварних аграрних підприємств, визначенню їх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз та розробленню альтернативних стратегій розвитку для даних груп підприємств. В статті запропоновано концепцію формування маркетингових стратегій аграрних підприємств, що реалізують сертифіковану органічну продукцію, за трьома товарними групами, на підставі попередньої оцінки чинників семантичного диференціалу зовнішнього середовища та зваженої оцінки за SWOT-аналізом сильних і слабких сторін, можливостей і загроз на стадіях банкрутства, стагнації, традиційного і прогресивного їх розвитку.

**Ключові слова:** маркетингові стратегії, екологізація агробізнесу, аграрні підприємства, товарні групи підприємств, органічне виробництво, стратегії розвитку.

### **Багорка М.А. ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ЭКОЛОГИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Статья посвящена обоснованию маркетинговых стратегий, их миссии и целей для экологически ориентированного хозяйствования аграрных предприятий; проведению комплексного анализа и оценки факторов внешней среды для низко-, средне- и крупнотоварных аграрных предприятий, определению их сильных и слабых сторон, возможностей и угроз и разработке альтернативных стратегий развития для данных групп предприятий. В статье предложена концепция формирования маркетинговых стратегий аграрных предприятий, реализующих сертифицированную органическую продукцию, по трем товарным группам, на основании предварительной оценки факторов семантического дифференциала внешней среды и взвешенной оценки SWOT-анализом сильных и слабых сторон, возможностей и угроз на стадиях банкротства, стагнации, традиционного и прогрессивного их развития.

**Ключевые слова:** маркетинговые стратегии, экологизация агробизнеса, аграрные предприятия, товарные группы предприятий, органическое производство, стратегии развития.

### **Bahorka Mariia. IMPLEMENTATION AND EFFICIENCY OF MARKETING STRATEGIES OF GREENING THE PRODUCTION AT AGRARIAN ENTERPRISES**

The article is devoted to substantiation of marketing strategies, their mission and goals for ecologically oriented management of agrarian enterprises; carrying out a comprehensive analysis and assessment of environmental factors for low-, medium- and large-scale agricultural enterprises, identifying their strengths and weaknesses, opportunities and threats, and developing alternative development strategies for these enterprise groups. The article proposes the concept of formation of marketing strategies of agrarian enterprises that implement certified organic products in three product groups on the basis of preliminary estimation of the factors of the semantic differential of the external environment and the weighted assessment of the SWOT analysis of strengths and weaknesses, opportunities and threats at the stages of bankruptcy, stagnation, traditional and progressive development. As a result, it is proposed for low-value enterprises to use WT-strategies, which are dominated by weaknesses and threats of further development of the agrarian enterprise, and for medium-sized enterprises – ST strategies under conditions of sufficient resource potential, but with expectations of significant threats for further development, for high-value enterprises – SO-strategies to further realize the potential of a powerful resource potential and effective development. The principles of forming the marketing strategy of greening the production at agrarian enterprises, the conceptual provisions of environmental marketing, ways of promoting environmentally friendly products to the market, the position of effective use of marketing potential, optimal planning of the intra-industry structure of the ecologically oriented production of agrarian enterprises, the position regarding the formation of alternative marketing strategies for the portfolio of business from organic farming.

**Keywords:** marketing strategies, greening of agrobusiness, agrarian enterprises, commodity groups of enterprises, organic production, development strategies.

**Постановка проблеми.** Стрімкий науково-технічний прогрес в аграрній сфері економіки має не лише позитивні, а й негативні наслідки. Завдяки інтенсифікації виробництва підвищилася його продуктивність, збільшилися обсяги виробництва продукції для повнішого задоволення продовольчих потреб населення. В той же час це зумовило загострення екологічної кризи і створило цілий ряд проблем екологічного характеру, які ставлять під сумнів працездатність сучасної системи господарювання.

Сьогодні вже відбувається процес переосмислення ролі економічних та екологічних пріоритетів і очевидна перевага надається екологічно безпечному розвитку аграрного виробництва. Екологізація аграрного виробництва здатна перешкодити негативному впливу технологічних процесів на стан навколиш-

нього середовища, а стратегічний підхід до виробничої діяльності аграрних підприємств перетворює сьогодні інноваційну складову в діяльність і суспільний фактор особливої важливості [1, с. 279].

У світовій практиці органічне агровиробництво є найпоширенішим альтернативним методом ведення сільського господарства, який створює потенційні можливості для задоволення зростаючого попиту споживачів на екологічно чисті й безпечні для здоров'я людей продукти харчування.

Процес поступового розвитку органічного виробництва в Україні відбувається достатньо високими темпами. Більшість українських органічних господарств розташовані в Одеській, Херсонській, Київській, Полтавській, Вінницькій, Закарпатській, Львівській, Тернопільській, Житомирській облас-

тях. Розвиток органічного виробництва в Україні набуває великого значення, зокрема через зміну ставлення виробників до процесу виробництва і зміну свідомості споживачів агропродукції. Але для підприємств з виробництва органічної продукції відзначається недостатній рівень розробки та імплементації маркетингових стратегій, які спрямовані на розвиток даного напрямку виробництва та просування органічної продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективної діяльності підприємств аграрного сектору економіки необхідно обґрунтувати маркетингову стратегію з точки зору її екологічної спрямованості, та визначити стратегічні орієнтири у всіх функціональних сферах агробізнесу.

Отже, проблема розвитку маркетингової стратегії екологізації виробництва аграрних підприємств є актуальною, науковою і практично значущою.

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

Наукові розробки щодо теоретичних і прикладних аспектів розвитку ринку органічної продукції належать вітчизняним вченим В.І. Артишу, Н.В. Бородачевій, Є.В. Гавазі, Н.В. Зіновчук, М.І. Кобцю, Л.Ц. Масловській, Є.В. Милованову, Н.П. Новак, О.В. Скидану, Т.О. Чайці, О.В. Шубравській, О.М. Яценко та іншим.

За безумовної актуальності і значущості пропонує досліджень подальшого розвитку потребують питання екологізації виробництва як інноваційної складової маркетингової стратегії аграрних підприємств.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні маркетингових стратегій, їх місії і цілей для екологічно орієнтованого господарювання аграрних підприємств; розробленні альтернативних стратегій розвитку для низько-, середньо- і великотоварних аграрних підприємств з виробництва органічної продукції.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Маркетингова стратегія підприємства формується на базі основної концепції його розвитку та враховує ресурси і можливості, стан та особливості конкурентної боротьби, тенденції розвитку попиту, умови маркетингового зовнішнього середовища та внутрішні фактори, що взаємопов'язані між собою й між ними спостерігається ланцюгова реакція, яка відображається на зміні кінцевого результату.

Ми вважаємо, що маркетингова стратегія екологізації виробництва є стратегією інноваційного розвитку, яка базується на раціональному використанні природно-ресурсного і маркетингового потенціалу та дозволяє за допомогою розширеного відтворення не тільки підвищити ефективність та екологічну безпечність продукції, а і надати потужні можливості сталого розвитку аграрних підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

У контексті практичного впровадження задекларованих заходів, агроформування з виробництва органічної продукції для виконання економічних, екологічних та соціальних функцій, забезпечення ефективної діяльності в умовах раптових і непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, а також завоювання міцних позицій на ринку екологічно чистої агропродовольчої продукції, змушені вибрати відповідну стратегію свого розвитку.

За своєю суттю, стратегія органічного підприємства – це узагальнена модель дій, спрямована на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання наявних ресурсів, система правил і способів реалізації стратегічної концепції його розвитку. Невід'ємною властивістю стратегії є те, що вона визначає не рішення з окремих проблем, а охоплює весь комплекс рішень, що вимагає певна ринкова ситуація. Тобто, вона має враховувати ресурси й умови діяльності, але не тільки і не стільки реальні, скільки потенційні, які можуть бути включені в діяльність органічних агроформувань у разі необхідності.

Основними стратегічними пріоритетами сертифікованих органічних підприємств слід вважати:

- затвердження органічних технологій агропродовольства як взірцевої моделі сталого розвитку сільських територій, за допомогою якої найповніше реалізується його соціально-екологічна спрямованість;

- зростання чисельності органічних товаровиробників, у діяльності яких поєднується екологічна турбота, економічна раціональність і соціальна логіка;

- реалізація рівноваги між попитом і пропозицією на сільськогосподарську продукцію, захистом довкілля і соціальною підтримкою сільського господарства;

- зміцнення позицій органічних товаровиробників на ринку продовольства через збільшення обсягів виробництва та збуту сільськогосподарської продукції і продовольства органічного походження;

- забезпечення розширеного відтворення органічних підприємств за рахунок підвищення ефективності діяльності і максимізації фінансових результатів;

- суспільна корисна діяльність щодо розвитку місцевої громади регіону та суспільства в цілому.

Формування стратегії розвитку органічних товаровиробників має відповідати чотирьом основним критеріям:

- екологічному – бути корисним для навколишнього природного середовища, сприяти оздоровленню людей, ґрунтів і екосистем, підтриманню екологічної рівноваги у біосфері;

- економічному – забезпечити реалізацію стратегії розвитку органічних товаровиробників в напрямку збільшення прибутку, зменшення втрат, підвищення ефективності господарювання;

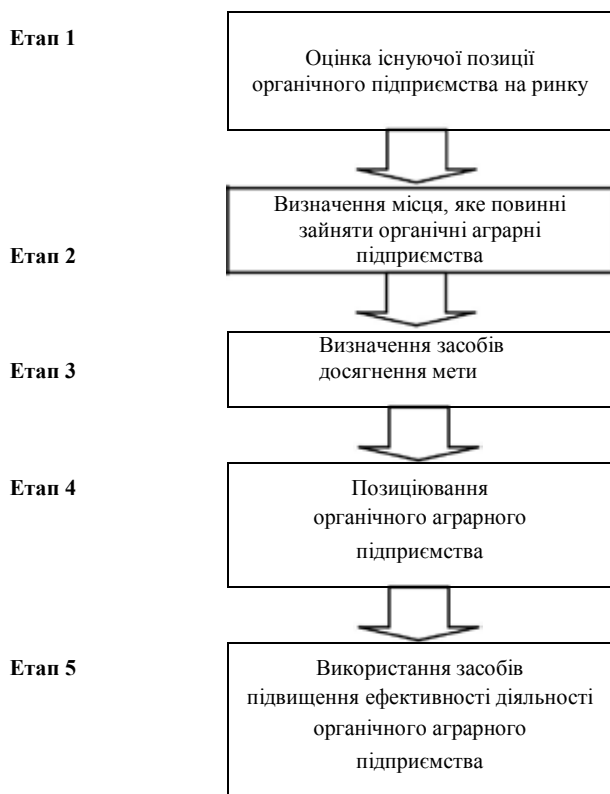
- ринковому – сприяти розширенню частки органічних товаровиробників на ринку продовольства, сприяти їх концентрації та диференціації виробничо-комерційної діяльності;

- суспільному – сприяти підвищенню професійної активності аграрних товаровиробників, створення нових робочих місць та покращення умов праці і якості життя на сільських територіях [2, с. 186].

Розробка маркетингової стратегії екологізації розпочинається з аналізу та прогнозу зовнішнього середовища підприємства та оцінки його внутрішніх можливостей. На основі проведеного аналізу обґрунтовується зовнішній та внутрішній потенціал розвитку підприємства.

Загальноприйнятим є методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства, у якому розрізняють дві форми аналізу (внутрішній і зовнішній), які є основою для прийняття оптимального рішення. Цей процес зазвичай охоплює такі етапи: аналіз існуючої ситуації; аналіз зовнішнього середовища; формування та вибір оптимальної стратегії розвитку; впровадження запропонованої стратегії; моніторинг процесу реалізації стратегії [3, с. 104].

Етапи формування стратегії розвитку органічних сільськогосподарських підприємств наведені на рис. 1.



**Рис. 1. Етапи формування стратегії розвитку аграрних підприємств на ринку органічної продукції**

*Джерело: складено автором*

Узагальнений підхід до формування стратегії розвитку органічного аграрного підприємства починається з вибору сфер господарської діяльності, в яких воно планує приймати участь у встановленні тих, якими воно не зацікавлене, а також у плануванні обсягів та потреби у ресурсах (нагромадженні і розподілі між окремими сферами господарської діяльності).

Місію аграрного підприємства з виробництва органічної продукції, виходячи з його функції у суспільстві, окреслимо як виробництво органічної продукції, відповідно до потреб кінцевих споживачів для забезпечення населення високоякісними продуктами харчування, формування експортного потенціалу країни, збереження навколишнього природного середовища.

Перспективи розвитку малих, середніх та великих товарних органічних підприємств безпосередньо залежать від правильно обраних мети і стратегії. В період формування органічного агровиробництва стратегія є головним елементом системи управління підприємством, який визначає: вибір стратегічних зон господарювання і вид діяльності; міру завантаженості виробничих потужностей; географію агробізнесу; міру ризику; реакцію підприємства на можливість і загрози зовнішнього середовища [4, с. 40].

Основою для опрацювання стратегії екологізації діяльності сільськогосподарських підприємств є оцінка їх позиції на агропродовольчому ринку. Для цього ми скористалися методикою, розробленою польським вченим І. Богданенко [5], та сукупністю економічних методів, які дозволяють ефективно використовувати SWOT-аналіз. При оцінці сильних

і слабких сторін органічних сільськогосподарських підприємств проаналізовано п'ять ключових сфер діяльності господарства: виробництво, ринок органічної продукції, система управління, фінанси та маркетинг.

Аналіз результатів проведеної оцінки дає підстави стверджувати, що основними сильними сторонами органічних сільськогосподарських підприємств є:

- для низькотоварних підприємств – забезпеченість трудовими ресурсами, мотиваційна політика, управління фінансами, структура управління підприємством, гнучке урахування тенденцій розвитку ринку, управління персоналом;

- для середньотоварних підприємств – забезпеченість трудовими ресурсами, реакція на тенденції розвитку ринку, структура управління підприємством, мотиваційна політика, управління персоналом;

- для великотоварних підприємств – рівень товарності виробленої сертифікованої органічної продукції в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, співпраця з іншими суб'єктами органічного агровиробництва, обсяг сертифікованої товарної продукції, частка на органічному ринку, товарного асортименту, рівень технології виробництва; матеріально-технічна оснащеність виробництва, інформаційна обізнаність ринку.

Крім того, проведеним аналізом, встановлено, що слабкими сторонами діяльності органічних підприємств слід вважати:

- для низькотоварних підприємств – рівень товарності виробленої органічної продукції, можливості залучення інвестицій, частка на органічному ринку, фінансовий стан, співпраця з іншими суб'єктами органічного агровиробництва, рівень матеріально-технічної оснащеності виробництва, обсяг реалізації сертифікованої товарної продукції, широко товарного асортименту, застосування заходів просування продукції, торгівельна діяльність.

- для середньотоварних підприємств – можливості залучення інвестицій, рівень технології виробництва, застосування заходів стимулювання попиту, частка на органічному ринку, фінансовий стан, наявність маркетингової політики, інноваційність;

- для великотоварних підприємств – інноваційність, застосування заходів просування органічної продукції на ринку.

Проведений аналіз за методикою SWOT, дає можливість при обґрунтуванні стратегії розвитку органічних сільськогосподарських підприємств, сформулювати наступні позиції:

- для низькотоварних підприємств – WT-стратегія, при якій переважають слабкі сторони та очікуються значні загрози подальшого розвитку аграрного підприємства;

- для середньотоварних підприємств – ST-стратегія, підприємства мають в основному достатній ресурсний потенціал, але їх очікують значні загрози в подальшому розвитку;

- для високотоварних господарств – SO-стратегії, тобто маючи достатньо потужний ресурсний потенціал, ці підприємства реалізують потенційні можливості щодо подальшого ефективного розвитку.

Оцінка і аналіз реальних умов в яких функціонують вітчизняні органічні підприємства вимагають формування альтернативних стратегій для різних типів органічних аграрних підприємств (рис. 2).

Підставою для реалізації даних стратегій є ринкова активність сільськогосподарського підприємства, яку можна виміряти через темпу зростання обсягу продажів, оскільки сам факт продажу про-

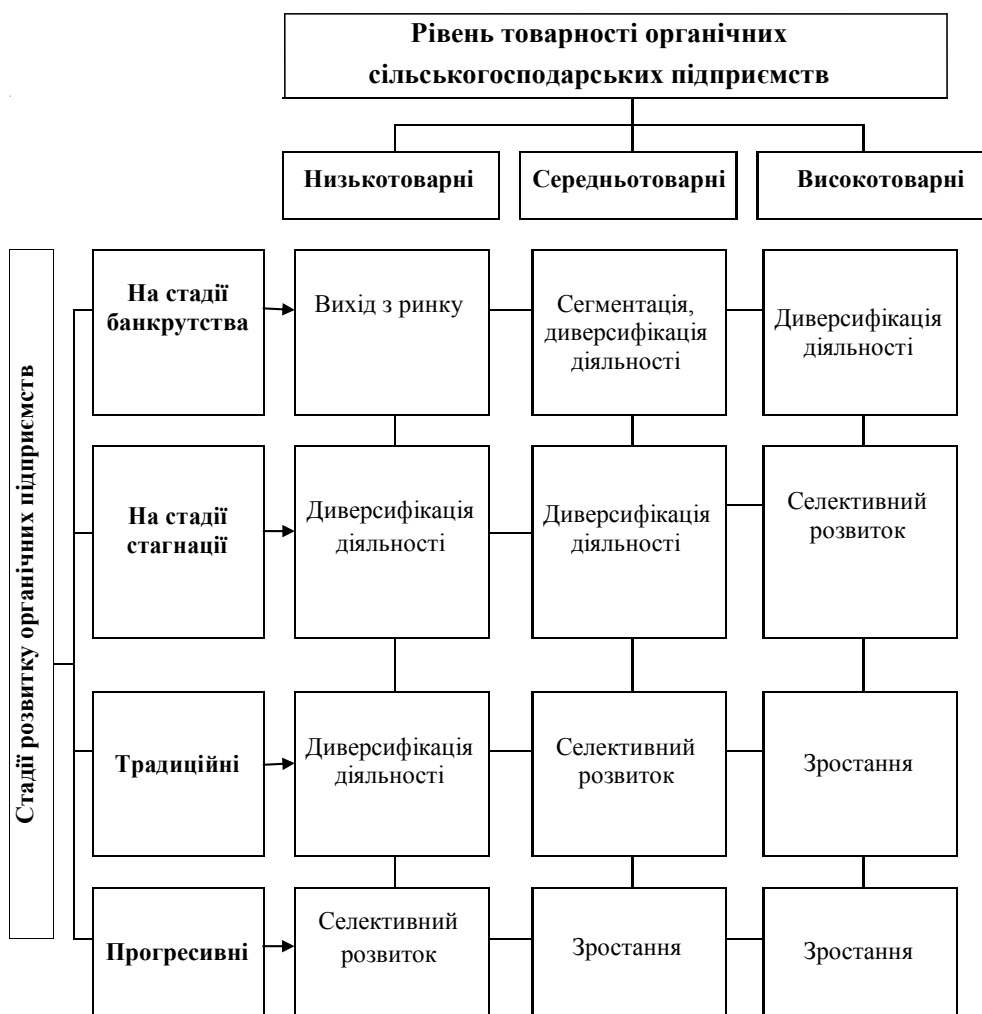


Рис. 2. Альтернативні стратегії розвитку органічних сільськогосподарських підприємств залежно від їх типу і рівня товарності

Джерело: складено автором

дукції свідчить про наявність попиту на неї з боку споживачів.

З наведених на рис. 2 варіантів стратегічного розвитку визначено:

- динамічна стратегія розвитку підприємства полягає у збільшенні обсягів органічного агропромисництва за рахунок переважно вузького (вирощування зернових, зернобобових, олійних культур, овочів або фруктів);

- для стабільних господарств, з високим рівнем товарності виробленої органічної продукції рекомендовано буде стратегія утримання позиції у органічному сегменті агропродовольчого ринку. Це змушує до пошуку найбільш ефективного, взаємодоповнюючого поєднання певних видів органічної продукції, що дозволить підприємствам витримувати конкуренцію;

- для стагнаційних органічних підприємств ймовірно виглядає стратегія виходу з органічного ринку або диверсифікація діяльності за рахунок поєднання органічного агропромисництва з іншими видами діяльності (власна переробка), для якої може використовуватися вироблена органічна продукція. Слід враховувати, що диверсифікація знижує рівень залежності від споживачів органічної продукції, але також призводить до зниження гнучкості діяльності та

уповільненню пристосування підприємства до змін кон'юнктури ринку. Поряд з цим, диверсифікація дозволяє оптимізувати виробничу програму у виробництві органічної продукції, при якій можлива реалізація конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, сталий розвиток органічних підприємств буде спроможний лише у комплексі з формуванням сприятливої стимулюючої державної політики, прийняття відповідних законодавчих актів щодо органічного агропромисництва та сертифікації органічних продуктів харчування і розвитку аграрного сектору економіки України. Відповідно на ринку органічної продукції залишаться лише ті підприємства, які матимуть конкурентні переваги.

Однією з важливих проблем розвитку виробництва в аграрних підприємствах й ринку органічних продуктів є забезпечення ефективної збутової діяльності [6, с. 5]. Якщо для розвинутих країн це більше пов'язано з популяризацією органічного продовольства серед населення і формуванням тим самим стабільно зростаючого внутрішнього попиту, то для України проблеми розвитку органічного ринку лежать, насамперед, у площині забезпечення сертифікації та налагодження експорту органічної продукції. Для виробників з країн, які розвиваються, сер-

тифікація на відповідність національних стандартів органічного землеробства міжнародним вимогам є не дешевою процедурою, проте вона істотно полегшує зовнішню торгівлю органічними продуктами.

Таким чином, результати аналізу засвідчують, що для забезпечення міцних позицій органічних аграрних підприємств України, вирішення проблем поліпшення екологічних характеристик виробничої діяльності та якісних показників готової продукції необхідно здійснити наступні маркетингові заходи: організувати широку інформаційну кампанію з підвищення суспільної обізнаності щодо переваг органічного виробництва, органічних продуктів харчування (економічних, соціальних, екологічних та оздоровчих); сприяти об'єднанню органічних виробників для налагодження спільного збуту органічної продукції, налагодження постачання засобів біологічного захисту рослин та лікування тварин; створити національну систему сертифікації та контролю якості аграрної продукції та органи органічної сертифікації різних форм власності; надати місця на гуртових сільськогосподарських ринках і організувати мережу збуту органічної продукції безпосередньо від виробника до кінцевого споживача, шляхом створення спеціалізованих торговельних закладів для її продажу; організувати спеціалізовані виставки, ярмарки, фестивалі, інші промоційні заходи; стимулювати діяльність товарних бірж з метою формування прозорих ринкових механізмів ціноутворення та розподілу гуртових партій органічної продукції на регіональний, національний та міжнародний ринки; налагодити взаємовигідні партнерські відносини між органічними товаровиробниками та іншими учасниками агропродовольчого ринку; сприяти розвитку експорту органічної продукції через створення національної гарантійної системи, що відповідає вимогам законодавства ЄС та інших країн і є адекватною ринкам збуту органічної продукції, а також еквівалентною міжнародним системам гарантій органічних продуктів.

**Висновки.** Вважаємо, що для функціонування аграрного виробництва саме маркетингова стратегія екологізації є найважливішою функціональною стратегією, ланцюгом, який об'єднує галузь із зовніш-

нім середовищем і розглядає функцію маркетингу як фундаментальну основу його діяльності.

Запропоновано концепцію формування маркетингових стратегій аграрних підприємств, що реалізують сертифіковану органічну продукцію, за трьома товарними групами, на підставі попередньої оцінки чинників семантичного диференціалу зовнішнього середовища та зваженої оцінки за SWOT-аналізом сильних і слабких сторін, можливостей і загроз на стадіях банкрутства, стагнації, традиційного і прогресивного їх розвитку. В результаті запропоновано для низькотоварних підприємств використовувати WT-стратегії, де переважають слабкі сторони та очікуються загрози подальшого розвитку аграрного підприємства, для середньотоварних підприємств – ST-стратегії за умов достатнього ресурсного потенціалу, але з очікуванням значних загроз подальшого розвитку, для високотоварних підприємств – SO-стратегії з метою подальшої реалізації потенційних можливостей потужного ресурсного потенціалу і ефективного розвитку. При таких умовах на ринку органічної продукції залишаться лише ті підприємства, які матимуть конкурентні переваги.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хромушина Л.А. Екологізація сільського господарства як основа еколого-економічної безпеки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси та кредит»*. 2008. № 1. С. 278–283.
2. Шкуратов О.І., Чудовська В.А., Вдовиченко А.В. Органічне сільське господарство: еколого-економічні імперативи розвитку : монографія. Київ : ТОВ «ДІА», 2015. 248 с.
3. Романенко О.О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 2. С. 101–108.
4. Шумейко О.Т. Органічне агропромисловість України: тенденції розвитку та виклики інституціонального забезпечення. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. № 2. С. 33–42.
5. Bogdanienko I. W poszukiwaniu przyslosci. Zarzadzanie strategiczne firma. Bialystok, 2002. 198 s.
6. Мінькова О.Г. Шляхи та способи переходу від традиційного аграрного виробництва до органічного. *Вісник Уманського національного університету садівництва*. 2016. № 1. С. 3–10.