

**ПРІОРИТЕТИ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ,
АНАЛІЗ РЕГІОНАЛЬНИХ І МІСЦЕВИХ РИНКІВ**

УДК 659.44:631.11(477.43)

ГОГОЛЬ І. А.

Подільський державний аграрно-технічний університет

**ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

У статті розглядаються основні підходи до оцінки стратегічних позицій підприємств Хмельницької області на аграрному ринку. Автором обґрунтовано необхідність проведення даної оцінки, в результаті якої визначено ті маркетингові задачі щодо положення підприємств на ринку в кожному осередку матриці, які допоможуть виявити поточних і перспективних конкурентів та окреслити рекомендації з вибору маркетингової стратегії.

Ключові слова: маркетингова стратегія підприємства, стратегічна позиція, аграрний ринок, аналіз ринкового середовища, фактори впливу, конкурентна позиція.

GOGOL I. A.

State Agrarian and Engineering University in Podilya

**EVALUATION OF STRATEGIC HOLDINGS ENTERPRISES
OF KHMELNYTSKYI REGION**

This article reviews the main approaches to evaluating the strategic position of enterprises of Khmelnytsky region in the agricultural market. The author of the necessity of this assessment determined those marketing tasks on the situation of companies in the market in each cell of the matrix in order to help identify current and future competitors and outline advice on the choice of marketing strategy. The modern global trends of the market in economy aimed at developing the agricultural sector, which requires a rigorous approach to develop effective marketing strategies that are primarily based on in-depth analysis of the market environment. Note that due to the implementation of the marketing strategy for the company, the rate of price increases rapidly the same as the sales of commodity products and this growth affects the growth of revenue and profitability in general. After forming the competitive map, we will find those marketing tasks on the situation of companies in the market in each cell of the matrix to help establish the number of current and future competitors and outline advice on the choice of strategies of competition, given the market dynamics. Summarized results of the study show the need for implementation of agricultural enterprises of the region of this approach for the formulation of marketing services based on the basis of marketing and functional principle and optimizes the complex relationships between marketers and structural divisions and enables you to use marketing approaches and tools of market research.

Keywords: enterprise marketing strategy, strategic position, the agricultural market, analyzing market environment factors influence competitive position.

Постановка проблеми. Сучасні світові тенденції ринкової економіки спрямовані на розвиток аграрного сектору, що вимагає скрупульозного підходу до розробки ефективних маркетингових стратегій, які передусім ґрунтуються на поглибленому аналізі ринкового середовища. Узагальнені результати дослідження доводять необхідність упровадження в сільськогосподарських підприємствах області такого підходу за формування маркетингової служби, який оптимізує комплексні зв'язки між усіма структурними підрозділами підприємства та дає змогу використати маркетингові підходи й інструменти вивчення ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективного формування маркетингової стратегії на основі оцінки стратегічних позицій підприємств на ринку вивчали такі науковці, як Т. Л. Багійев [1], І. В. Бакушевич [2], А. А. Воронов [3], П. І. Гайдуцький [4], Л. В. Гончар [5], Е. Дихтель [6], В. М. Колесник [7], Дж. Ул. Колз [8], Ж.-Ж. Ламбен [9], Ф. Котлер, Вероника Вонг, Дж. Сондерс [10] та ін.

Однак у більшості наукових розвідок мало уваги приділено факторам макро- і мікросередовища, а також їх впливу на ефективність сільськогосподарського виробництва за обсягом прибутку і рівнем рентабельності. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо оцінки стратегічних позицій підприємств, яка забезпечить підвищення показників ефективності їх господарської діяльності на перспективу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні існує безліч факторів впливу на формування маркетингової стратегії досліджуваних підприємств. Ефективність їх вибору можемо вказати тільки після дослідження впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Зазначені фактори виявлені при формуванні маркетингових стратегій досліджуваних підприємств за аналізовані періоди на ту стратегічну продукцію, частка реалізації якої переважає на аграрному ринку області.

Формуючи маркетингову стратегію підприємства, пропонуємо окреслити основні дієві фактори макро- і мікросередовища, а також їх вплив на ефективність сільськогосподарського виробництва за обсягом

прибутку і рівнем рентабельності. Одержані розрахунки свідчать, що зазначений вплив факторів був нестабільним за роки дослідження, оскільки показники мають значне варіювання. Для проведення розрахунків визначимо вплив факторів на зміну прибутків досліджуваних сільськогосподарських підприємств, використовуючи статистичні дані та дані маркетингових досліджень підприємств.

Для вдосконалення і пристосування наявних стратегій підприємства до ситуації на ринку сільськогосподарських підприємств області використаємо методику, запропоновану Г. Л. Багієвим [1], з урахуванням деяких змін, внесених для коригування. Покажемо ефективність її впровадження для суб'єктів господарювання, насамперед розрахуємо для початку показник динаміки аграрного ринку (D_{AP}). Для його визначення враховують обсяги аграрного ринку в кінці періоду, який аналізують (після впровадження рекомендованих стратегій) і базисного періоду (до надання рекомендацій щодо стратегій) відповідно ($O_{AP(до)}$ - 2010 та $O_{AP(після)}$ -2014), за формулою:

$$D_{AP} = (O_{AP(після)} - O_{AP(до)}) \div O_{AP(після)} + 1, \quad (1)$$

де D_{AP} – показник динаміки ринку, од.;

$O_{AP(після)}$ – обсяг продукції аграрного ринку поточного року, тис. грн.;

$O_{AP(до)}$ – об'єм продукції аграрного ринку базисного року, тис. грн.

Досить суттєво ефективність маркетингових стратегій характеризують показники динаміки ринку досліджуваних підприємств Хмельницької області (табл. 1), а оскільки зернові культури займають значну ринкову нішу в області, то розробимо конкурентну карту ринку саме для них, хоча за таким принципом можлива розробка карт для всіх видів реалізованої продукції.

Вважається, що коли $D_{AP} > 1,4$, ринок знаходиться у стані прискореного росту, а за зміни D_{AP} від 1,4 до 0,7 ринок проходить стан позитивного росту. Якщо $D_{AP} < 0,7$, очікується криза ринку, стагнація і згорання. Зазначені підприємства, впровадивши в своїй діяльності рекомендовані маркетингові стратегії, усі перебувають у стані прискореного чи позитивного росту. За динамікою ринку розраховують показники інтенсивності конкуренції (U_i).

Якщо $D_{AP} > 1,4$, то $U_i = 0$; за $0,7 < D_{AP} < 1,4$,

$$U_i = (1,4 - D_{AP}) \div 0,7;$$

якщо $D_{AP} = 0,7$, то $U_i = 1$.

Показник інтенсивності конкуренції у нашому випадку характеризує гостроту конкуренції. За $U_i = 1$ конкуренція максимальна. Якщо прийняти, що:

а) $D_{AP} > 1,4$, тоді $U_i = 0$, ринок знаходиться у стані прискореного росту, або темпи росту ринку – понад 140, тоді інтенсивність конкуренції за динамікою дорівнює $U_i = 0$;

б) $D_{AP} < 0,7$, тоді $U_i = 1$ (тобто за умови скорочення ринку на 30% і більше, конкуренти намагаються вижити, а інтенсивність конкуренції максимальна);

в) існує стан ринку $0,7 < D_{AP} < 1,4$ то $U_i = (1,4 - T_m) \div 0,7$, то він свідчить про слабку конкуренцію й олігопольний стан ринку.

Таблиця 1

Розрахункові показники визначення динаміки аграрного ринку зернових культур в сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області

Виробник	$O_{AP(до)}$	$O_{AP(після)}$	D_{AP}	U_i	P_{AP}	$S, \%$	U_r	$S', \%$	$(S' - S)^2$	U	T
ТОВ «Козацька долина - 2006»	3737,0	23326,9	1,84	0	43,0	5,4	0,95	16,2	116,6	0,60	+66,7
ТОВ НВА «Перлина Поділля»	15210,7	22279,4	1,32	0,11	35,5	22,0	0,78	15,4	43,6	0,58	-42,9
СГК «Летава»	7234,4	34146,0	1,79	0	17,3	10,4	0,90	23,6	174,2	0,58	+55,9
ПП «Куява»	2444,0	4823,2	1,49	0	20,0	3,5	0,97	3,3	0,04	0,61	-5,7
ФГ «Агро-Інвест»	11143,0	21647,0	1,49	0	34,9	16,1	0,84	15,0	1,21	0,56	-7,3
ДП «Пасічна»	29480,0	38273,1	1,23	0,24	17,9	42,6	0,57	26,5	259,2	0,55	-60,8
Усього	69249,1	144495,6	1,52	X	X	100	X	100	594,9	X	X

Розрахунок інтенсивності конкуренції за рентабельністю ринку (U_r) дає змогу оцінити рентабельність аграрного ринку області (P_{AP}), якщо на цей момент є відомості про прибутки, які мали чи мають конкуренти на цьому ринку. Не завжди маркетингові служби підприємства можуть володіти достовірними даними, але, маючи їх, можна оцінити активи і прибуток підприємств-конкурентів для

побудови конкурентної карти в межах ринкової ніші, у нашому випадку стратегічно орієнтованих у межах досліджуваного сегмента, який визначає важливим економічним показником діяльності їх рентабельність [1], що може бути визначена за формулою:

$$P_{AM(нісля)} = \Pi_{(нісля)} \div O_{AP(нісля)}, \quad (2)$$

де $\Pi_{(нісля)}$ – прибуток від реалізації зернових культур по області (2014 рік).

Маючи дані щодо рентабельності, можливо визначити коефіцієнт інтенсивності конкуренції за рентабельністю (U_r). Якщо є нерівність $0 < P_{AP} < 1$, то маємо формулу $U_i = 1 - P_{AP}$. Здійснимо розрахунок ринкової частки підприємств, які працюють на досліджуваному аграрному ринку в період до і після впровадження маркетингових стратегій:

$$S_{(до)} = O_{K(до)} \div O_{AP(до)}, \quad (3)$$

де $S_{(до)}$ – ринкова частка підприємства-конкурента базисного періоду, %;

$O_{K(до)}$ – обсяг продажу товару суб'єктом-конкурентом базисного, тис. грн;

$O_{AP(до)}$ – обсяг продажу підприємств-конкурентів базисного року, тис. грн.

Ринкову частку підприємства у досліджуваній період розрахуємо:

$$S_{(нісля)} = O_{K(нісля)} \div O_{AP(нісля)}, \quad (4)$$

де $S_{(нісля)}$ – ринкова частка конкурентів у періоді, який аналізується, %;

$O_{K(нісля)}$ – обсяг продажу товару конкурентом у поточному році, тис. грн;

$O_{AP(нісля)}$ – обсяг продажу підприємств-конкурентів поточного року, тис. грн.

Аналіз дає змогу виявити зміни в системі конкурентів за даний період, визначивши конкурентні позиції суб'єкта ринку. До лідерів належать підприємства з ринковою часткою більше понад 0,5 (50%). Подальший аналіз конкурентоспроможності середовища проводять за визначення коефіцієнта варіації ринкової частки протягом періоду, який розглядають (K_{aa}), за формулою [1]:

$$K_{aa} = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^N (S'_i - S_i)^2}}{S_A}, \quad (5)$$

де S_A – середня частка ринку на одне досліджуване підприємство після впровадження стратегій;

N – кількість підприємств-конкурентів у цьому полі дослідження.

$$K_{aa} = \frac{\sqrt{116,6 + 43,6 + 174,2 + 0,04 + 1,21 + 259,2}}{16,7} = 0,15.$$

Чим нижчий коефіцієнт варіації ринкових часток, тим вища інтенсивність конкуренції. Наступний етап аналізу конкурентоспроможності ґрунтується на визначенні інтенсивності конкуренції за ринковими частками (U_s).

$$U_s = 1 - K_{aa}, \quad (6)$$

Тоді, $U_s = 1 - 0,15 = 0,85$, а в нашому випадку $S_A = 100 : 6 = 16,7$ (середня частка ринку на одне підприємство). Чим більша зміна ринкових часток, тим менша конкуренція.

Визначивши узагальнену характеристику конкуренції (U), розрахуємо як середньгеометричну таких показників (U_i – інтенсивність конкуренції за динамікою; U_r – інтенсивність конкуренції за рентабельністю; U_s – інтенсивність конкуренції за ринковими частками).

$$U = \sqrt[3]{U_i \cdot U_r \cdot U_s}, \quad (7)$$

Для спрощення розрахунку можна використовувати середньоарифметичне значення узагальненої характеристики конкуренції:

$$U = \frac{U_i + U_r + U_s}{3}. \quad (8)$$

Виявлено, що при оцінці монополізації ринку, можна констатувати, що даний показник є обернено пропорційний інтенсивності конкуренції на ньому [1]. Чим ближче значення U до одиниці, тим гостріша конкурентна боротьба на ринку. Можна стверджувати, що на ринку більш-менш здоровий характер, що дає змогу належно на ньому конкурувати.

Приріст ринку за поточним темпом приросту розрахуємо за формулою [1]:

$$T = \frac{S' - S}{S'} \cdot 100, \%. \quad (9)$$

Склавши конкурентну карту (табл. 2), виявимо ті маркетингові задачі щодо положення підприємств на ринку в кожному осередку матриці, які допоможуть встановлювати кількість поточних і перспективних конкурентів та окреслити рекомендації з вибору стратегій конкуренції, враховуючи динаміку ринку.

**Конкурентна карта ринку в матричній формі сільськогосподарських підприємств
Хмельницької області**

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за ринковою часткою (S')			
	Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
1. Швидке покращання		ТОВ «Козацька долина-2006» ($S' = 16,2\%$, $T = + 66\%$)		
2. Покращання	СГК «Летава» ($S' = 23,9\%$, $T = + 55,9\%$)			
3. Погіршення			ФГ «Агро-Інвест» ($S' = 15,0\%$, $T = - 7,3\%$)	ПП «Куява» ($S' = 3,3\%$, $T = - 5,7\%$)
4. Швидке погіршення	ДП «Пасічна» ($S' = 26,5\%$, $T = - 60,8\%$)		ТОВ НВА «Перлина Поділля» ($S' = 15,4\%$, $T = - 42,9\%$)	

Конкурентна карта дає змогу чітко визначити співвідношення сил на ринку і виявити маркетингові завдання щодо стану підприємства в кожному осередку матриці. Встановивши поточних і перспективних конкурентів, окреслимо рекомендації з вибору стратегії конкуренції на кожному етапі розвитку. За основними факторами, які характеризують ринок зернових культур регіону, можна визначити як прискорений, так і позитивний ріст.

Розрахунок інтенсивності конкуренції за ринковими частками свідчить про високу конкуренцію на ринку Хмельницької області, оскільки його значення близьке до одиниці й становить 0,85 відносних одиниць. Аналіз загальної характеристики конкуренції (U) засвідчує, що конкуренція на ринку зернових культур області має здоровий характер і дає змогу виходити на ринок новим виробникам, але в періоді, який аналізуємо має місце переділ ринку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Зазначимо, що темпи зростання цін у підприємствах Хмельницької області стрімко збільшуються, як і темпи збільшення обсягу реалізації товарної продукції, а таке зростання впливає на зростання їх прибутків до і після впровадження удосконалення маркетингової стратегії.

Переконані, що тільки за використання маркетингових прийомів і методів аграрні підприємства області зможуть досягти підвищення попиту на вироблену продукцію незалежно від організаційно-правових форм власності. А успіх на ринку, якого вони досягнуть, повністю залежить від того, наскільки чітко спланована маркетингова діяльність, яка насамперед враховує потреби споживача, зміни попиту на продукцію, конкурентні переваги у визначеній ринковій ніші та виробничі потужності підприємства загалом.

Література

- Багиев Т. Л. Маркетинг : учеб. для вузов / Т. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М. : Экономика, 1999. – 703 с.
- Бакушевич І. В. Планування маркетингових досліджень на підприємствах / І. В. Бакушевич, В. Л. Гевко // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 3. – С. 22–23.
- Воронов А. А. Маркетинговый подход к измерению эффективности производства / А. А. Воронов, О. Н. Валькович // Маркетинг. – 2002. – № 6. – С. 32–42.
- Гайдуцький П. І. Основи маркетингу на підприємстві АПК / П. І. Гайдуцький, Е. А. Березовський. – К. : Вид-во ІСГА, 1992. – С. 22–37.
- Гончар Л. В. Фактори і умови впливу на ефективність товарної стратегії підприємства в АПК / Л. В. Гончар // Вісник ЖДТУ: економічні – науки. – 2005. – № 2 (32). – С. 228–233.
- Дихтель Е. Практический маркетинг : учебн. пособ. / Е. Дихтель, Х. Хершген ; пер. с нем. – М. : Высшая шк., 1995. – 346 с.
- Колесник В. М. Методичні аспекти оцінки ефективності маркетингу в сільськогосподарських підприємствах зернопродуктового підкомплексу АПК / В. М. Колесник // Економіка АПК. – 2006. – № 3. – С. 78–82.
- Колз Дж. Ул. Маркетинг сельскохозяйственной продукции / Дж. Ул. Колз. – 8-е изд. – М. : Колос, 2000. – 419 с.
- Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фр. – С-Пб : Наука, 1996. – 589 с.
- Основы маркетинга / [Котлер Ф., Вероника Вонг, Дж. Сондерс и др.]. – 4-е европ. изд. – М. : Вильямс, 2007. – 1200 с.

Надійшла 09.03.2016; рецензент: д. е. н. Місюк М. В.