

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2022 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства»

Виконала: здобувачка _5_ курсу, групи ЗМА-1-4М_

Лобач Катерина Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) _____
(підпис)

Керівник Белова Тетяна Геннадіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) _____
(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали) _____
(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

підпис та прізвище здобувача (здобувачки)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“13” жовтня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Лобач Катерини Володимирівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства керівник роботи Белова Т.Г., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13.10.2021 р. № 820-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Методичні підходи до розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Розділ 2. Дослідження стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Спектр-Агро». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо вибору альтернатив розвитку ТОВ «Спектр-Агро». Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: 1.Основні показники діяльності ТОВ «Спектр-Агро». 2. Матричні методи виявлення стратегічних альтернатив. 3. Матриця розвитку товару/ринку для ТОВ «Спектр-Агро». 4. Матриця розвитку товару/ ринку для ТОВ «Спектр-Агро». 5. Матриця розвитку товару/ ринку для ТОВ «Спектр-Агро». 6. Положення стратегічних зон господарювання у матриці «Мак-Кінсі» для ТОВ «Спектр-Агро». 7. Положення стратегічних зон господарювання у матриці «Мак-Кінсі» для ТОВ «Спектр-Агро». 8. Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Спектр-Агро», тис.грн.. 9. Основні показники економічної ефективності запропонованих заходів. 10. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Спектр-Агро».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

б. Дата видачі завдання 13.10.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	18.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Методичні підходи до розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства»	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Спектр-Агро»	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо вибору альтернатив розвитку ТОВ «Спектр-Агро»	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	05.01.2022- 08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	09.01.2022	Виконано

Здобувачка _____ Лобач К.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Бєлова Т.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лобач К.В. Розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2022.

Кваліфікаційна робота включає в себе аналіз теоретично-методичних підходів щодо розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Проведено аналіз тенденцій розвитку аграрної галузі. Надано маркетингову характеристику ТОВ «Спектр-Агро», проаналізовано показники роботи підприємства.

Виконано дослідження стратегічних альтернатив розвитку за матрицею І. Ансоффа та матрицею Мак-Кінсі.

Розглянуто формування стратегічних альтернатив для ТОВ «Спектр-Агро».

Запропоновано маркетингові заходи – проведення комунікаційної кампанії та посилення зв'язків з клієнтами шляхом впровадження CRM-системи. Виконані розрахунки очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів, а також показників економічної ефективності.

Визначено їхній вплив на основні показники діяльності підприємства.

Робота викладена на 99 сторінках, містить 29 таблиць, 8 рисунків. Список літератури складається з 66 джерел.

Ключові слова: стратегія, розвиток, вибір, стратегія розвитку, стратегічні альтернативи, матричні методи, матриця І. Ансоффа, матриця Мак-Кінсі.

SUMMARY

Lobach K. Development of strategic alternatives for enterprise development. Qualification work for a master's degree in specialty 075 "Marketing". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2022.

Qualification work includes analysis of theoretical and methodological approaches to the development of strategic alternatives for enterprise development.

The analysis of tendencies of development of agrarian branch is carried out. The marketing description of Spectrum-Agro LLC is given, the indicators of the enterprise's work is analyzed.

A study of strategic alternatives for development according to the I. Ansoff matrix was performed and to the McKinsey matrix.

The formation of strategic alternatives for Spectrum-Agro LLC is considered.

Marketing measures are proposed - conducting a communication campaign and strengthening relationships with customers through the implementation of CRM-system. Calculations of expected results from the implementation of the proposed measures, as well as indicators of economic efficiency.

Their influence on the main indicators of the enterprise activity is determined.

The work is presented on 99 pages, contains 29 tables, 8 figures. The bibliography consists of 66 sources.

Key words: strategy, development, choice, development strategy, strategic alternatives, matrix methods, Ansoff matrix, McKinsey matrix.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Методичні підходи до розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства.....	11
1.1. Поняття стратегічних альтернатив.....	11
1.2. Критерії стратегічного вибору	23
1.3. Методи розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства	29
Висновки до розділу 1.....	36
Розділ 2. Дослідження стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Спектр-Агро».....	38
2.1. Огляд розвитку аграрної галузі.....	38
2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «Спектр-Агро».....	46
2.3. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку за матрицею І. Ансоффа.....	54
2.4. Оцінювання стратегічних альтернатив за матрицею Мак-Кінсі.....	58
Висновки до розділу 2.....	63
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо вибору альтернатив розвитку ТОВ «Спектр-Агро».....	66
3.1. Формування стратегічних альтернатив.....	66
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів.....	69
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – проведення комунікаційної кампанії.....	69
3.2.2. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – посилення зв'язків з клієнтами шляхом впровадження CRM-системи.....	74

3.2.3. Розроблення бюджету маркетингу.....	78
3.2.4. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів.....	79
3.2.5. Визначення основних показників економічної ефективності.....	82
3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства.....	85
Висновки до розділу 3.....	86
Висновки.....	88
Список використаних джерел.....	93

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. В системі управління сучасним підприємством одне з ключових місць займає процес безпосереднього дослідження та проектування стратегій розвитку підприємства. Стратегія розвитку призначена для виконання місії підприємства, досягнення його цілей та забезпечення ефективної роботи усієї системи управління. Розробка стратегії та прийняття стратегічних рішень є невід'ємною частиною системи управління, запорукою успішної діяльності в умовах вітчизняного ринку. Динамічність економічних процесів призводить до зростання конкуренції, зростаючих вимог споживачів до вироблених продуктів, скорочення життєвого циклу товару, що призводить до додаткових проблем, а перспективи розвитку з урахуванням економічної нестабільності стають невизначеними. Вирішення зазначених проблем лежить у полі стратегічного управління, одним із елементів якого є розробка стратегічних альтернатив та обґрунтування системи стратегій.

Пандемія Covid-19 стала найбільшою загрозою для бізнесу за 100 років. В даний час багато підприємств змушені виживати, але менеджмент – це прийняття рішень в умовах невизначеності. Отже, у кожного підприємства існує безліч стратегічних альтернатив, вибір із яких є нелегким завданням. але її необхідно вирішувати, щоб досягти поставленої мети.

У зарубіжній та вітчизняній науці й практиці накопичений значний досвід наукових досліджень з питань стратегічного маркетингу, цими проблемами займалися такі вчені: С.Б. Алексєєв, К.А. Андющенко, Л.М. Березіна, А.В. Босенко, О.О. Горова, Д.Л. Кобець, П.О. Куцик, А.О. Наторіна, В.А. Петрук, М.В. Ходаківський тощо, де докладно розкриваються поняття та види стратегічних альтернатив, підходи до їхнього вибору та реалізації тощо.

Як свідчать дослідження, більшість підприємств, які працюють на вітчизняному ринку, або не формують довгострокові стратегічні орієнтири

розвитку, або не мають відповідного досвіду. Це пов'язано, насамперед, з особливістю функціонування підприємств за умов невизнаності та не розробленістю інструментарію стратегічного управління, відповідного специфіці здійснення діяльності вітчизняними підприємствами.

Мета кваліфікаційної роботи – розроблення пропозицій щодо вибору альтернатив розвитку ТОВ «Спектр-Агро».

Відповідно до мети в роботі необхідно визначити та вирішити такі науково-методичні та практичні завдання:

- розглянути поняття стратегічних альтернатив та описати методи їх розроблення;

- виконати огляд аграрної галузі, в якій діє підприємство;

- надати маркетингову характеристику ТОВ «Спектр-Агро»;

- провести аналіз стратегічних альтернатив розвитку за матрицею

I. Ансоффа;

- здійснити оцінювання стратегічних альтернатив за матрицею

Мак-Кінсі;

- виконати розроблення стратегічні альтернативи для підприємства;

- запропонувати до впровадження маркетингові заходи;

- виконати розрахунки очікуваних результатів та показників економічної ефективності;

- оцінити вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємств.

Об'єктом дослідження є стратегічні альтернативи ТОВ «Спектр-Агро».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти вибору та оцінювання стратегічних альтернатив.

Методи дослідження. У роботі використовувалися загальнонаукові методи (аналіз і синтез, системний підхід) – для дослідження теоретичних питань сутності стратегічних альтернатив розвитку підприємства, критеріїв

стратегічного виробу; економіко-статистичні методи для аналізу галузі, в якій діє підприємство; метод експертних оцінок та матричні методи – для дослідження стратегічних альтернатив розвитку за матрицями І. Ансоффа та Мак-Кінсі. Обробка даних здійснювалася з використанням Microsoft Excel.

Інформаційну базу дослідження складають роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері питань стратегічних альтернатив розвитку підприємства з позиції маркетингу. Практична частина інформаційної бази даних дослідження питань стратегічних альтернатив розвитку підприємства з позиції маркетингу складається з довідкових матеріалів та електронних інформаційних систем, фінансової звітності ТОВ «Спектр-Агро».

Структура і обсяг роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 99 сторінок, 29 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел складається з 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття стратегічних альтернатив

Нині підприємствам доводиться працювати в умовах, що швидко змінюються, пристосовуватися до них, виробляючи тим самим стратегію виживання, що, у свою чергу, передбачає пристосування стратегічного маркетингу до змін зовнішнього середовища. Стратегічний маркетинг передбачає формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства та у кінцевому підсумку вибір найкращої з альтернатив. Розглянемо підходи до визначення поняття стратегічних альтернатив підприємства, що наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття стратегічних альтернатив підприємства

Автор	Підхід
О.О. Горова [12, с.112]	Набір варіантів стратегічного розвитку підприємства, що дозволяють досягти стратегічних цілей підприємства у всьому їхньому різноманітті.
Д.Л. Кобець [21, 147]	Варіант можливого розв'язання задачі, який визначається пізнавальними властивостями та професійними знаннями менеджера підприємства.
П.О. Куцик [27, с.49]	Спроба візуалізувати можливі перспективи розвитку підприємства на основі декількох варіантів, де враховані планові показники фінансово-економічної, інноваційної діяльності.
А.О. Наторіна [34, с.140]	Візуалізація розвитку бізнесу підприємства у відповідності з декількома альтернативними варіантами, в яких знаходять відбиття прогнозні та планові стратегічні показники господарської діяльності підприємства.

Під стратегічними альтернативами підприємства варто розуміти дієвий механізм реалізації довгострокової стратегії, який базується на гарантуванні безпеки основних складових частин, можливостях прогнозування та розвитку подій в рамках оптимістичних чи песимістичних сценаріїв.

Стратегічна альтернатива визначається шляхом зіставлення можливостей та ресурсів підприємства з урахуванням прийнятного рівня

ризик. Слід зазначити, що стратегічні альтернативи характеризуються різними витратами та результатами. Існують різні підходи до опису стратегічних альтернатив та їхньої класифікації. Найбільш поширеною є класифікація стратегічних альтернатив, представлена у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Типи стратегічних альтернатив підприємства [10, с.40]

Номер типу альтернативи	Тип альтернативи	Коротка характеристика
I	Альтернативи повільного, поступового вдосконалення	Включають коригування, незначне внесення змін або незначне вдосконалення раніше прийнятої стратегії.
II	Альтернативи оновлення	Передбачають суттєві, кардинальні зміни стратегії.
III	Альтернативи інноваційні	Включають радикальні зміни у стратегії підприємства, що передбачає виробництво нових товарів (послуг), нових способів ведення бізнесу.

Наявність обґрунтованих стратегічних альтернатив дозволяє керівництву підприємства вибрати найбільш підходящу (для існуючого стану зовнішнього середовища) систему дій, оперативно провести адаптацію організації до умов ведення бізнесу, зберігши при цьому темпи свого розвитку. Альтернативи поступового вдосконалення розвивають або коригують стратегії, що діють на підприємстві – дані стратегії найбільш доступні та прийнятні для керівництва. Альтернативи оновлення походять з поточних стратегій, але керівники мають намір повністю змінити напрямок дій підприємства. Проте до ґрунтовної зміни стратегії підприємства наводять інноваційні стратегічні альтернативи, що пропонують нові продукти та методи боротьби з конкурентами, а також управлінські рішення.

Віднесення тих чи інших стратегічних альтернатив (чинників розвитку) до конкретних груп, що визначають конкурентну перевагу підприємства, пояснюється їх залежністю від галузевих та технологічних особливостей діяльності. Наприклад, показник частки ринку, що традиційно відноситься до групи ринкових у класичних економічних теоріях, у теоріях маркетингу,

менеджменту тощо, у справжній оцінці віднесено до технологічних, оскільки можливості підприємства на «захоплення» більшої частки ринку (за наявності будь-яких інших факторів, що «поліпшують» позицію підприємства порівняно з конкурентами – розорення конкурентів, запровадження протекціоністської політики держави, формування особливих настроїв у покупців та ін.) визначаються насамперед його виробничими потужностями, а саме – наскільки підприємство може збільшити випуск продукції на наявних потужностях, щоб зайняти вільну ринкову нішу або активізувати конкурентну боротьбу за допомогою інших інструментів (наприклад, цін на продукцію). Оскільки стратегічні можливості збільшення частки ринку, наприклад, авіабудівного підприємства інші, ніж у туристичної фірми чи підприємства у сфері виробництва харчових продуктів, оскільки цей показник віднесений саме до технологічно-галузевої групи.

Керівник підприємства має складне завдання обрати стратегію розвитку, а для цього необхідно сформулювати кілька варіантів стратегій, а саме портфель стратегічних альтернатив. Формуючи портфель стратегічних альтернатив, керівний склад підприємства часто припускається помилки, коли зіставляє типи стратегічних альтернатив із типами стратегій [43, с.276].

Розпізнавання стратегічних альтернатив пов'язані з великими витратами часу. Саме це обмежує участь у цьому процесі топ-менеджерів компанії, тому розумним буде проведення виявлення стратегічних альтернатив силами спеціального структурного підрозділу підприємства. Безперервно має здійснюватися вироблення стратегічних альтернатив під керівництвом керуючого персоналу. В іншому випадку коло вибору можливих стратегій звужується і підприємство втрачає свої конкурентні переваги. У найзагальнішому вигляді альтернативи – це засоби, за допомогою яких досягається поставлена мета, вирішення проблеми або реалізація можливості.

Принципи генерування стратегічних альтернатив відображені на рис.1.1.

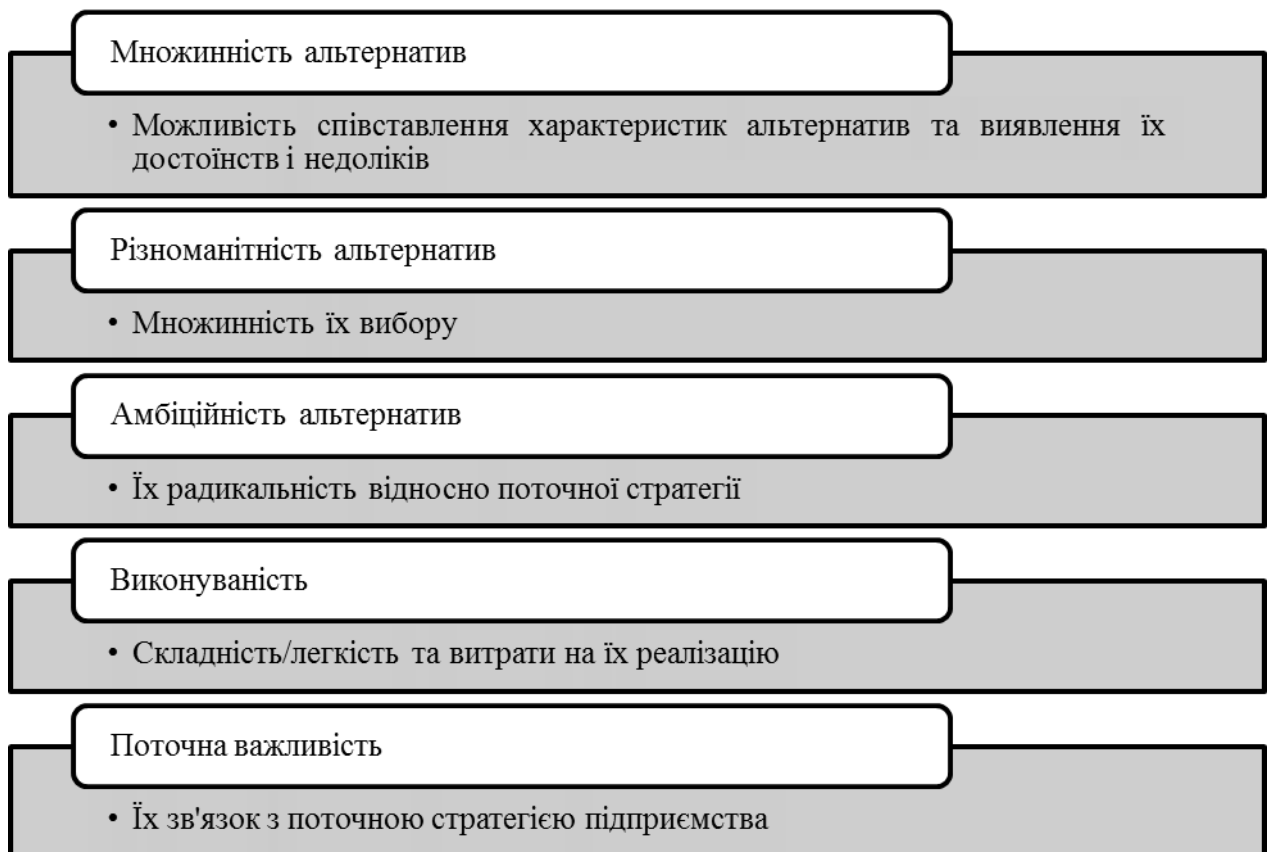


Рис.1.1. Принципи генерування стратегічних альтернатив [36, с.92]

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки основою виживання, ефективного функціонування та розвитку для підприємств є формування та використання конкурентних переваг, які мають бути обумовлені вибором корпоративної та бізнес-стратегії виходячи із сформульованих альтернатив [41]. Як свідчать дослідження, більшість підприємств, які працюють на вітчизняному ринку, або не формують довгострокові стратегічні орієнтири розвитку, або не мають відповідного досвіду. Це пов'язано, насамперед, з особливістю функціонування підприємств за умов невизнаності, а, по-друге, – не розробленість інструментарію стратегічного управління, відповідного специфіці здійснення діяльності вітчизняними підприємствами [32].

Формуючи портфель стратегічних альтернатив, керівництво підприємства визначає варіанти досягнення поставлених ними завдань. Вибір та обґрунтування стратегічного портфеля здійснюється у кілька етапів. На першому етапі формуються стратегічні альтернативи, проводиться їхній аналіз та експертиза на адекватність реалізованості та досяжність

поставлених цілей [5]. Стратегічний вибір альтернатив складає основу значимих чинників, від позитивного чи негативного впливу яких залежить досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей підприємства [63].

На другому етапі здійснюється вибір стратегій, що адаптуються з урахуванням ситуації у зовнішньому середовищі та внутрішніх змін підприємства. Сформований портфель стратегій проходить процес декомпозиції окремих функціональних зон і доводиться до рівня приватних стратегій чи функціональних тактик. Стратегічні альтернативи мають бути доведені до рівня, що дозволяє ухвалювати управлінські рішення [38].

На третьому етапі проводиться аналіз обраної альтернативи, яка корелюється з корпоративною стратегією підприємства, оцінка можливої реалізації поставлених цілей та місії загалом, контроль їх реалізації та моніторинг результатів. На цьому етапі проводять аналіз обраних альтернатив відповідно до об'єктивних наступних обмежень:

- 1) прийнятність фінансових ресурсів: у разі, коли власні ресурси обмежені, необхідно оцінити можливість залучення та використання позикових коштів. Формуючи структуру капіталу, необхідно визначити гранично можливий для підприємства рівень фінансування обраної стратегічної альтернативи [33];

- 2) потенційні можливості для реалізації стратегічної альтернативи: прийняття рішення про вибір стратегічної альтернативи має ґрунтуватися на об'єктивній оцінці сильних сторін підприємства та враховувати загрози зовнішнього та внутрішнього середовища. Найбільш ефективно даний аналіз поводить на підставі SWOT-аналізу [44];

- 3) рівень припустимого ризику: вибір стратегічної альтернативи обумовлений наявністю ризиків, пов'язаних із рівнем фінансової самостійності підприємства, недостатнім забезпеченням грошовими потоками, що призводить до суттєвого звуження діапазону вибору альтернативних варіантів [57].

Розпізнавання стратегічних альтернатив пов'язані з великими

витратами часу. Саме це обмежує участь у цьому процесі топ-менеджерів підприємства, тому розумним буде проведення виявлення стратегічних альтернатив силами спеціального структурного підрозділу. Методів, які дозволяють прямо виявити стратегічні альтернативи, небагато, але кількість прийомів, які дозволяють отримати інформацію для виявлення таких альтернатив, є досить багато. Усі методи формування стратегічних альтернатив можна поділити на прості та матричні.

Прості методи виявлення стратегічних альтернатив наведені на рис.1.2.

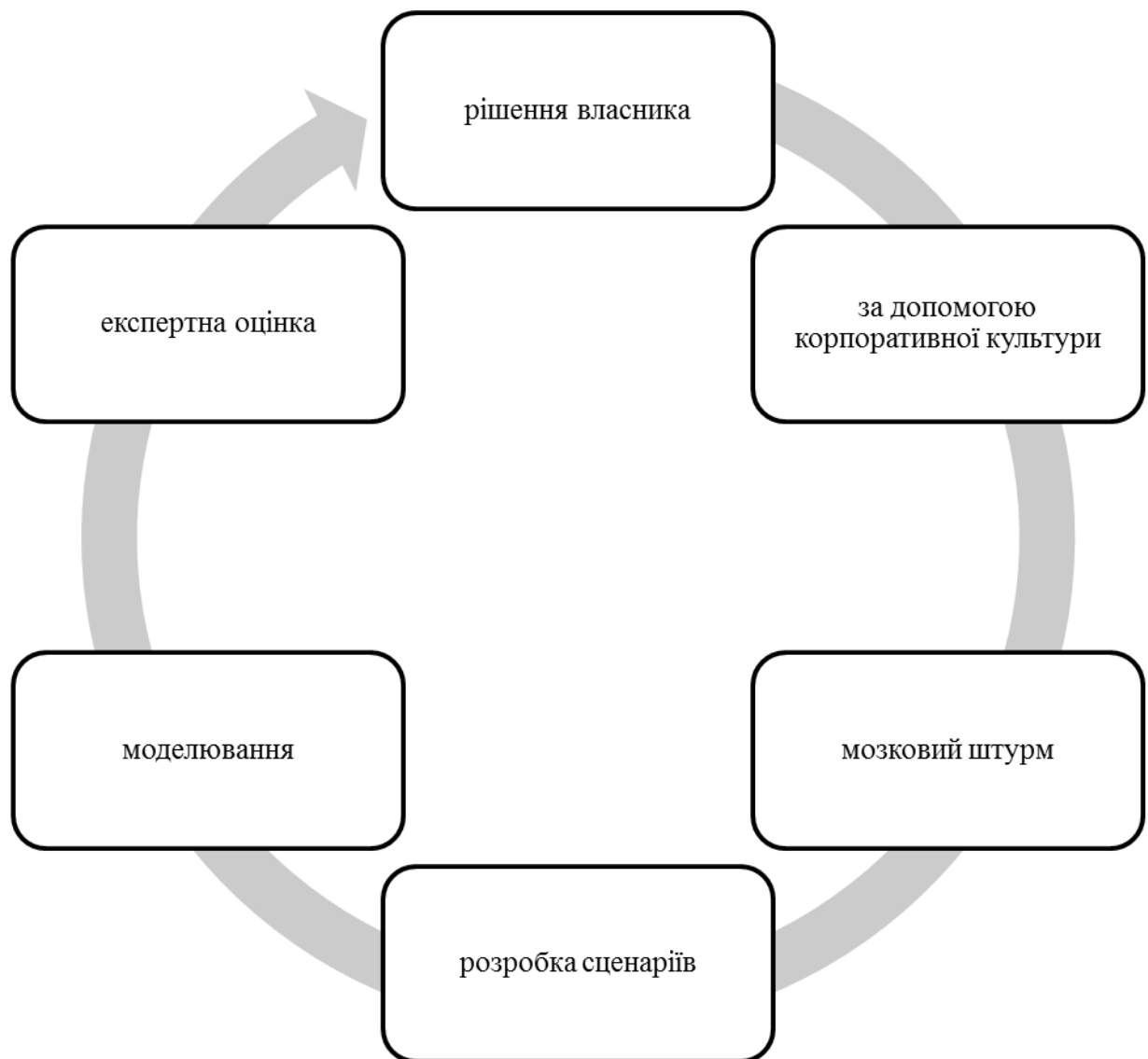


Рис.1.2. Прості методи виявлення стратегічних альтернатив

До цієї групи, перш за все, треба зарахувати:

1) рішення власника: власники підприємства нічого не повинні звітувати менеджменту підприємства і давати пояснення про причини

прийняття конкретного рішення. Такі рішення найчастіше виходять на підставі бажань власника, та приймаються з використанням відповідної моделі прийняття рішень. Підхід можна характеризувати як надзвичайно ризикований [1];

2) формування стратегічних альтернатив за допомогою корпоративної культури: під впливом колективного досвіду формуються ментальні моделі найбільш прийнятних альтернатив, але водночас корпоративна культура певною мірою звужує коло дій менеджерів, опосередковано впливаючи на вибір напрямів розвитку підприємства [25];

3) мозковий штурм: оперативний метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, при якому учасникам обговорення пропонують висловлювати якомога більшу кількість варіантів вирішення, зокрема найфантастичніших. Метод виник у США наприкінці 30-х років та остаточно оформився і став відомий широкому колу з виходом у 1953 році книги А. Осборна «Уява, що керується», в якій були розкриті принципи і процедури творчого мислення. А. Осборн запропонував розділити у часі процеси генерування ідей та їх критичної оцінки. Ця пропозиція стала основою його методу прямої мозкової атаки, або мозкового штурму [30, с.92]. Технології мозкового штурму мають велику значущість, оскільки вони корисні не тільки для колективного вирішення проблем на діловій нараді, розвитку творчого потенціалу його учасників, підвищення вартості ресурсів підприємства, але й для розвитку змістовної, комунікативної та емоційної компетентності керівників та фахівців, оскільки формують у них ефективні навички говоріння та слухання [24];

4) розробка сценаріїв: планування, розраховане з урахуванням непередбачених випадковостей. Цілеспрямоване планування майбутнього необхідне для більш ефективної організації діяльності підприємства, для отримання благ в найближчій та локальній перспективі. Після розробки та представлення сценарію за допомогою змінних та оцінки їх взаємодії та внутрішньої узгодженості можливий перехід до представлення сценарію у

вигляді змістовно опису з використанням вербально-числових шкал [18]. Така форма нерідко виявляється зручнішою під час підготовки звіту про виконану роботу. Іноді доцільним є включення до складу сценарію передісторії розвитку аналізованої системи. Використання спеціальних програм для ЕОМ, а також датчиків випадкових чисел з подальшим відсіканням неможливих ситуацій для генерування альтернативних варіантів сценаріїв розширює обрій аналізу можливих ситуацій [8];

5) моделювання: опосередковане практичне або теоретичне дослідження об'єкта, при якому безпосередньо вивчається не сам об'єкт, а деяка допоміжна штучна або природна система (модель), що знаходиться в деякій об'єктивній відповідності з пізнаванням об'єктом, здатна замінювати його в певних відносинах і дає при її дослідженні, зрештою, інформацію про сам модельований об'єкт [42]. В даний час математичні моделі використовуються в багатьох галузях сучасної науки. Математичні моделі є інструментом опису найрізноманітніших завдань. Під математичним моделюванням розумітимемо процес встановлення відповідності реальному об'єкту деякого математичного об'єкта, званого математичною моделлю [27];

б) інші підходи, що ґрунтуються на експертній оцінці: оцінка параметрів процесів або предметів, які неможливо безпосередньо виміряти, або застосувати будь-які точні науки, тому оцінка проводиться на підставі професійного досвіду спеціаліста, як одного (експертна оцінка буде індивідуальною), так і кількох (експертна оцінка буде колективною). Експерти повинні бути компетентними в цих питаннях, а також мати певний досвід у галузях, що відповідають вирішуваним завданням [34]. При підборі експертів бажано враховувати момент особистої зацікавленості, який може стати дуже суттєвою перешкодою для отримання об'єктивного судження. При вирішенні завдання формування експертної групи необхідно виявити та стабілізувати працездатну мережу експертів [9].

Різні організації підприємницької діяльності мають різну свободу стратегічного вибору. У багатьох ситуаціях зовнішнє оточення накладає

жорсткі обмеження на стратегічні дії та фактично наперед визначає існуючі можливі стратегічні альтернативи.

Наступна група – матричні методи – широко розроблені та чітко описані в літературі зі стратегічного менеджменту та маркетингу. Матричні методи сприяють спрощенню проблеми, зводячи її до простих ситуацій, але не дозволяють прямо виявити стратегічні альтернативи. Матричні методи наведені на рис.1.3.

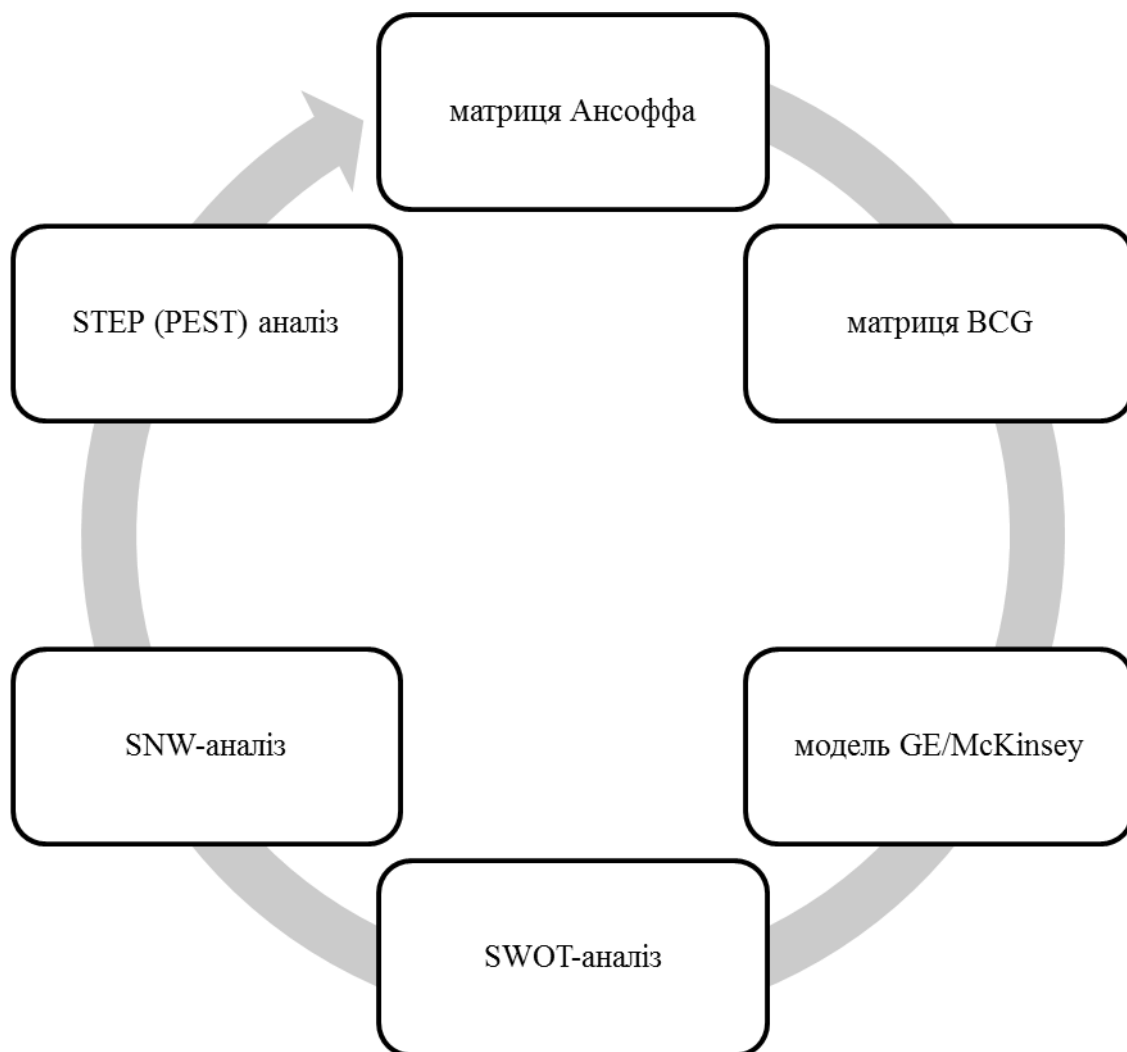


Рис.1.3. Матричні методи виявлення стратегічних альтернатив

До цих прийомів відносять:

- 1) матриця Ансоффа, що буде детально розглянута в підрозділі 1.3;
- 2) матриця BCG: один із ключових інструментів як стратегічного аналізу, так і роботи маркетингового відділу, який намагається проаналізувати конкурентну позицію продуктів підприємства. Мета цієї

матриці – це аналіз актуальності товарів підприємства залежно від зростання ринку цієї продукції і займаної ним частки. Матриця BCG має ще одну назву – «зростання – частка ринку» [35]. Виходячи з отриманого результату, де підприємства або окремі продукти будуть перебувати на певному рівні матриці, можна підбивати підсумки про те, які конкурентні позиції займає елемент, що перевіряється, і які інструменти дій варто зробити, щоб поліпшити його ефективність і економічну доцільність. За допомогою цього керівники підприємства мають можливість прийняти ґрунтовне рішення щодо зміни стратегії розвитку бізнесу. Квадрати матриці BCG відповідають певним положенням, які можуть зайняти підприємства при різних значеннях відносно частки ринку та темпи зростання ринку:

- «дійні корови» (низькі темпи зростання ринку, але при цьому велика його частка);
- «зірки» (мають швидкі темпи зростання ринку і при цьому займають лідируючі обсяги, згодом перетворюються на «дійні корови»);
- «важкі діти» (мають швидкі темпи зростання ринку, але при цьому низьку частку ринку);
- «собаки» (мають як низький рівень зростання ринку, так і низький рівень частки на ньому) [55].

Розглядаючи аналіз основних квадратів матриці, не варто сумніватися у тому, що цю практику варто використовувати задля розробки та прийняття управлінських рішень. Серед основних переваг матриці – це простота аналізу та використання окремих критеріїв (темпи зростання ринку та частка ринку). Крім того, можна відзначити такі позитивні сторони портфельного аналізу за допомогою матриці BCG, як можливість проаналізувати маркетингову стратегію підприємства, витрати бізнесу за продуктами, і можливість швидкого реагування на отримані результати [7]. Доцільність використання матриці BCG для розробки та прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах знаходиться на вкрай високому рівні, оскільки менеджери отримують вхідну інформацію, де дано чіткі відповіді на питання:

які продукти і процеси вигідніші для підприємства, а які ні. Крім того, цей метод аналізу необхідно використовувати з іншими інструментами та враховувати довгостроковий вектор розвитку стратегії підприємства, яке оточене довкіллям та стейкхолдерами. У разі, якщо після аналізу за допомогою BCG-матриці необхідні радикальні заходи при розробці та прийнятті управлінських рішень, необхідно враховувати, що вони повинні бути не тільки економічними доцільними, а й не зачіпати сильні інтереси інших зацікавлених осіб (робочий персонал, кредитори, акціонери, суспільство тощо) [46];

3) Модель GE/McKinsey, що буде детально розглянута далі;

4) SWOT-аналіз із 4 активними полями: дозволяє визначити використання підприємством внутрішніх сильних сторін або відмінних переваг у своїй стратегії. Якщо підприємство немає відмінних переваг, то аналіз дозволяє виділити потенційно сильні сторони. SWOT-аналіз відповідає на запитання:

– Чи є слабкості підприємства його вразливими місцями у конкуренції, чи вони не дають можливості використати певні сприятливі обставини?

– Які слабкості потребують коригування?

– Які сприятливі можливості дають підприємству реальні шанси на успіх при використанні кваліфікації та доступу до ресурсів?

– Які загрози мають найбільше турбувати менеджера, і які стратегічні дії він має вжити для захисту?

Застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію та приймати виважені рішення щодо розвитку бізнесу. За допомогою даної методики можна оцінити стан проблемної та управлінської ситуації на підприємстві. SWOT-аналіз – це одна з найважливіших діагностичних процедур [48]. Метод є універсальним та його можна адаптувати до об'єкту дослідження будь-якого рівня. Для успішного застосування методології SWOT важливо вміти не тільки розкрити загрози та

можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для підприємства є врахування у стратегії його поведінки кожної з виявлених загроз та можливостей [26];

5) SNW-аналіз: це загальноновизнана аббревіатура, що складається з трьох слів англійського походження (Strength – сильна сторона, Neutral – нейтральна позиція і Weakness – слабка). Мета SNW-аналізу – виявити:

- сильні сторони, переваги підприємства, їх вплив на вибір перспектив розвитку з опорою ними;

- слабкі сторони у діяльності підприємства, напрями їх подолання чи врахування їх особливостей під час виборів перспектив розвитку та розробці стратегії;

- нейтральні складові діяльності підприємства для пошуку можливості їх «переведення» у категорію «сильних» та використання при розробці стратегії [3].

Як показує практика, SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства – досить продуктивний спосіб з'ясувати його конкурентоспроможність. У такий спосіб і фіксується так звана нульова точка конкуренції. Насамперед, це дає можливість виявити сильніший бік підприємства та вдосконалити її, тобто позиціонувати підприємство на тому чи іншому ринку, зміцнити економічну безпеку підприємства [39].

6) STEP (PEST) аналіз: є аналіз ключових елементів макросередовища підприємства: політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) факторів зовнішнього середовища [12, с.112]. Аналіз зовнішнього середовища є важливим і складним процесом для розробки стратегії підприємства, який вимагає ретельного вивчення процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язку між ними та сильними і слабкими сторонами підприємства, а також можливостями та загрозами, які укладені у зовнішньому середовищі [29].

Таким чином, розробка стратегічних альтернатив є важливим елементом стратегічного планування, використання якого дозволяє

підприємствам зберігати та зміцнювати конкурентну позицію в умовах зростаючої конкуренції. Без формування портфеля стратегічних альтернатив важко вибрати ефективну стратегію розвитку підприємства. Саме добре організований процес вибору та в подальшому реалізації стратегії компенсує негативні наслідки, які можуть виникнути під час здійснення стратегії.

1.2. Критерії стратегічного вибору

В даний час більшість вітчизняних підприємств працюють у швидко змінному і важко передбачуваному середовищі, а отже, потребують науково обґрунтованих методів стратегічного управління.

У загальному сенсі процес здійснення стратегічного управління може бути описаний як логічний, науково-обґрунтований підхід – такий підхід до ухвалення найважливіших управлінських рішень, який поєднує у собі як заплановані, і незаплановані дії. Це зумовлено високим ступенем динамізму та мінливості зовнішнього середовища, і, як наслідок, необхідністю приймати рішення у ситуаціях великої невизначеності та ризику, адекватно реагуючи на ці зміни.

У діяльності будь-якого підприємства важливо визначити свої стратегічні цілі та вибрати варіант свого розвитку, відбитий у наборі альтернативних стратегій, який гарантує найефективніший шлях досягнення поставлених цілей [4]. Тому найважливішим етапом при виробленні ефективної стратегії будь-якого підприємства є стратегічний аналіз, який повинен дати реальну оцінку власного потенціалу стосовно стану та тенденцій зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, саме на основі стратегічного ситуаційного аналізу і має відбуватися раціональний вибір стратегій із можливої множини альтернатив.

Методологія стратегічного управління досить молода і піддається постійній критиці. Основні аргументи зводяться до того, що зовнішнє середовище змінюється дуже швидко і підприємство часто не має

релевантної інформації для адекватного прогнозування та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень [17]. Крім того, висловлюються думки, що менеджери не завжди можуть комплексно оцінити ситуації, що виникають, а нав'язування формальних методів планування може занапастити творчі ідеї. причому сама собою наявність стратегічного плану перестала бути гарантією його реалізації.

В умовах динамічно змінного середовища, навіть для порівняно невеликих підприємств, однієї інтуїції керівника недостатньо для успішних дій на ринку. Цим обумовлений найчастіше вибір на таких підприємствах обмежених, дешевших альтернатив задля досягнення мети. Але і для великих підприємств дуже часто витрати на кількісне обґрунтування вибору ланцюгів і стратегій набагато вищі за ефект від їхніх переваг [45].

Слід також зазначити, що таким чином стратегічний план залишається лише формальним документом, необхідним «антуражем» для власників, інвесторів, для «прикраси» корпоративного сайту. Проте за умови не формального, а реального підходу до розробки та реалізації стратегії підприємство здатне ефективно реалізувати поставлені цілі.

Дослідження існуючих напрацювань зі стратегічного управління показало, що на сьогоднішній день не існує жодної єдиної, загальновизнаної формалізованої процедури вибору стратегічних можливостей розвитку підприємств із різних альтернатив.

Одним із найважливіших етапів розробки конкурентної стратегії підприємства є його вибір, який необхідно робити на основі чітко визначених критеріїв [47]. Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення кількості та змісту критеріїв, що дають змогу оцінити ту чи іншу стратегічну альтернативу

Критерії стратегічного вибору – це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегічна альтернатива.

Л.М. Березіна виділяє такі критерії вибору стратегічних альтернатив (табл.1.3).

Характеристика критеріїв вибору стратегії [6, с.74]

Критерії вибору стратегії	Коротка характеристика
Придатність	Відповідність стратегії обставинам роботи підприємства, його стратегічній позиції та тенденціям у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також очікуванням зацікавлених сторін.
Прийнятність	Оцінка очікуваних результатів стратегії, таких, як віддача, ризик та реакція зацікавлених сторін.
Здійсненність	За цим критерієм судять про те, чи буде стратегія реалізована, тобто працювати на практиці.

Підприємства можуть мати кілька альтернатив свого стратегічного розвитку при тих чи інших варіантах змін зовнішнього середовища. Як внутрішні обмежувачі виступають:

- потенційні можливості підприємства;
- життєвий цикл його продукції;
- стан виробничої системи та рівні економічного розвитку;
- доступність до фінансових ресурсів;
- готовність менеджерів і всього персоналу до реалізації обраної стратегії тощо [22].

Крім того, велике значення управлінської культури підприємства має досвід реалізації стратегічних рішень та багатьох інших факторів. Фактори, які визначають вибір стратегії, на практиці найчастіше не піддаються кількісному виразу, їх взаємозв'язки погано простежуються, а оцінка невизначеності та ризику недостатня. У реальному житті можливі варіанти стратегії підприємства зазвичай не виключають одна одну і можуть по-різному комбінуватися.

Представники Університету Нозумбії (Ньюкасл, Великобританія) Д. Кембел, Дж. Стоунхаус та Б. Х'юстон пропонують наступні критерії стратегічного вибору:

- критерій відповідності;
- критерій техніко-економічної обґрунтованості (ТЕО);
- критерій прийнятності/схвалення конкурентної переваги [23].

Останній критерій передбачає оцінку як корпоративної стратегії підприємства, так і стратегії досягнення конкурентного переваги (за класифікацією Майкла Портера) чи стратегії конкурентного поведінки (за класифікацією А.Ю. Юданова), тобто саме тих, що стосуються освоєння інновацій. Критерій ТЕО в системі запропонованих оціночних критеріїв також є необхідним, на наш погляд, для обґрунтування інноваційної стратегії підприємства.

Розглядаючи представлені критерії, можна говорити про поєднання кількох теорій та методичних аспектів управління, як-то:

- системність відповідно до стратегії місії, цілей, конкурентних переваг підприємства;

- застосування методики економічного обґрунтування інвестицій у стратегічному плануванні та теорії «зацікавлених сторін» у стратегічному менеджменті [13].

У свою чергу це відкриває перспективи для компетенцій стратега, розширюючи коло обов'язків та необхідних розрахунків у рамках техніко-економічного обґрунтування розробленої стратегії на вітчизняних підприємствах.

Працюючи над альтернативними рішеннями, слід ставитися до них прагматично, оскільки може, наприклад, не вистачити ресурсів для опрацювання низки можливостей одночасно. Крім того, детальний розрахунок та планування кількох альтернатив можуть бути неефективними, якщо необхідно залишити тільки одне рішення, та ін. Безумовно, жоден із підходів не гарантує, що буде знайдено ідеальне рішення [60]. Однак вибір здійснюється в реальному житті, в умовах динамічного зовнішнього середовища, з одного боку, в умовах обмежених часових, фінансових, людських та інших ресурсів з іншого. При стратегічному виборі підприємства, виникають протиріччя між трьома тупами орієнтирів:

- між довгостроковими та короткостроковими показниками рентабельності та обсягу продажів;

- між рентабельністю та гнучкістю управління;
- гнучкістю управління та синергізмом [56].

Найчіткіше критерії стратегічного вибору сформульовані Д.Л. Кобець, до них слід віднести:

- відповідність стратегічної альтернативи місії та цілям підприємства.

Це найголовніший критерій;

- відповідність стратегічної альтернативи можливостям та загрозам зовнішнього середовища;

- відповідність стратегічної альтернативи внутрішнім можливостям підприємства, його сильним та слабким сторонам;

- загальна реалістичність виконання стратегічної альтернативи [21].

Окрім цього, на вибір стратегічної альтернативи впливає багато факторів. Найважливіші з них:

- вид бізнесу та особливості галузі, у якій працює підприємство;
- характер цілей, які ставить собі підприємство;
- цінності, якими керуються після прийняття рішень вищі менеджери;
- фінансові ресурси та зобов'язання підприємства за вже прийнятими рішеннями;

рішеннями;

- ступінь залежності від середовища;
- фактор часу [59].

Сформовані стратегічні альтернативи оцінюються за рівнем придатності задля досягнення головних цілей підприємства і відповідності їх вимогам оточення, і навіть можливостям їх розвитку.

При виборі конкурентної стратегії серед альтернативних варіантів слід пам'ятати, що стратегії для малих, середніх та великих суб'єктів господарювання відрізняються.

Стратегії малих підприємств спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими та середніми підприємствами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо щодо гнучкості. До основних стратегій малих підприємств відносять:

- стратегії копіювання: випуск товару, який копіює відомий марочний брендовий продукт, з метою продажу за вищими цінами;
- оптимального розміру: виробництво продукції малими партіями, щоб виграти в оперативності та гнучкості [62];
- участь у продукті великого підприємства: кооперація з великим підприємством;
- використання переваг великого підприємства: наприклад, шляхом франчайзингу [61].

Малі підприємства мають вибирати стратегії, які б посиленню їх позицій над ринком. якщо ж такі стратегії їм не під силу, цю галузь треба залишати, тобто вибирати стратегію скорочення.

Середні підприємства можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші, в якій функціонують підприємства:

- стратегія збереження: застосовується, коли розмір підприємства залишається практично незмінним, а номенклатура продукції також змінюється досить повільно;
- стратегія виходу за межі ніші: доцільно застосовувати, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні [53, с.90];
- стратегія лідерства у ніші: застосовується, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого зростання або стратегічна зона господарювання обрана настільки вдало, що прибуток дозволяє здійснювати швидке зростання [15];
- стратегія пошуку загарбника: спрямована на пошук великого підприємства, яка погодилася здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися цьому сегменті ринку [20].

Стратегії для великих підприємств слід вибирати на основі аналізу ключових факторів, що характеризують їх стан з урахуванням результатів аналізу портфеля різних видів бізнесу, а також характеру та сутності

стратегій, що реалізуються [14]. Також на вибір стратегії вирішальний вплив має стан галузі та конкурентна позиція в ній кожного підприємства. Великі підприємства повинні прагнути закріпити свої лідируючі позиції і вибирати різні стратегії зростання:

- якщо галузь занепадає, слід обирати стратегію диференціації;
- якщо галузь розвивається – вибирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання [37].

Загалом можна зробити висновок, що і фактори, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємо проникні та при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, спрямоване на остаточний вибір такої стратегії, яка б найвищою мірою відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їхній єдності та, особливо, найголовнішому з них – цілям підприємства. Інструментом механізму оцінки стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору. Слід зазначити, що процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства має супроводжуватися постійним моніторингом ринку, прогнозуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, аналізом дій конкурентів та своєчасним коригуванням стратегії у відповідність до швидких змін конкурентного середовища.

1.3. Методи розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Протягом багатьох років стратегічний менеджмент міцно увійшов у діяльність вітчизняних підприємств. Було створено величезну методичну базу, випущено значну кількість підручників і посібників, як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Така велика кількість матеріалів створює деякі труднощі у виборі способів, які використовуються на конкретних підприємствах. Іноді при генеруванні можливих стратегічних альтернатив, вибір яких здавалося б досить простим, виникають значні труднощі.

Проаналізувавши визначення стратегії та стратегічного менеджменту можна зробити висновок про наявність двох підходів: з позиції маркетингу та з позицій управління. Ці підходи близькі і переслідують однакову мету, але розробка стратегії та її реалізації вимагають застосування різних механізмів. Початковим етапом формування стратегії розвитку підприємства прийнято вважати виявлення можливих стратегічних альтернатив. Безперервно має здійснюватися вироблення стратегічних альтернатив під керівництвом керуючого персоналу. В іншому випадку коло вибору можливих стратегій звужується, і підприємство втрачає свої конкурентні переваги. У найзагальнішому вигляді альтернативи — це засоби, за допомогою яких досягається поставлена мета, вирішення проблеми або реалізація можливості.

Формування стратегії підприємства є багатоетапним процесом, кожен елемент якого впливає кінцевий відкладений у часі результат. Одним із ключових моментів процесу розробки стратегії є етап вибору стратегічної альтернативи розвитку підприємства, важливість якого важко переоцінити. Стратегічна альтернатива може бути обрана недостатньо чітко також і в результаті помилок, вироблених на ранніх етапах формування стратегії. Досліджуючи стандартний підхід розробки стратегії, зокрема етап та проблему вибору варіанта з кількох альтернатив розвитку підприємства, необхідно визначити деякі ключові точки, що впливають на правильний вибір варіанта у сучасних економічних умовах [28]. Від того, як, ким, кому і коли поставлено завдання, які методи застосовуються в аналізі та прогнозуванні, залежить і подальший алгоритм прийняття рішення. Наявність обґрунтованих стратегічних альтернатив дозволяє керівництву підприємства вибрати найбільш підходящу (для існуючого стану зовнішнього середовища) систему дій, оперативно провести адаптацію підприємства до умов ведення бізнесу, зберігши при цьому темпи його розвитку [11].

Регулювання проблемних моментів вибору ефективного варіанта стратегічної альтернативи необхідно починати задовго до вибору, зважаючи

на безліч явних і неявних факторів. На попередньому етапі розробки стратегії визначаються ключові точки, що впливають на оптимальний вибір стратегії в конкретній економічній ситуації та на конкретному підприємстві, та розробляються заходи щодо нейтралізації можливих відхилень.

Для розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в роботі використано матричні методи: матриця І. Ансоффа та матриця GE/McKinsey. Розглянемо детально кожен з них.

1. І. Ансофф обґрунтовує необхідність орієнтації бізнесу на продукт та ринок одночасно, що забезпечує отримання синергічного ефекту. Матриця І. Ансоффа «товар-ринок», яка була вперше представлена в 1957 році в Harvard Business Review, і на сьогоднішній момент залишається одним із найпоширеніших управлінських інструментів. І. Ансофф у своїй моделі «товар-ринок» виділяв чотири можливі стратегії зростання бізнесу: стратегія проникнення ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару; стратегія диверсифікації. Повна модель формування стратегічних планів дуже докладно деталізована і важка для адекватного сприйняття і, відповідно, здатна знизити ефективність процесу стратегічного планування, тому на практиці часто використовується спрощена модель І. Ансоффа [31].

Модель І. Ансоффа гранично конкретно визначає стратегічні зони господарювання (особливо у частині споживчих ринків), але, в той же час, при виділенні стратегічних зон господарювання в рамках даного підходу методика не поширюється на визначення стратегічних зон на ринки капіталу, інновацій та трудових ресурсів, що обумовлює перекид в акцентах стратегічного планування у бік товарних груп та ринків.

Аналіз моделі стратегічного планування І. Ансоффа дозволяє зробити висновок, що визначення цілей розвитку організації є реакцією на сигнали зовнішнього економічного середовища. Відповідно до спочатку визначених цілей розвитку проводиться оцінка ресурсного потенціалу підприємства, а також зовнішнього середовища. Головне завдання проведеного аналізу – пошук шляхів прийняття управлінських рішень у розрізі вже зайнятих ринків

та диверсифікації самого бізнесу.

Матриця Ансоффа передбачає вибір між чотирма основними стратегіями розвитку:

1. Стратегія проникнення ринку («Market penetration»; набір «існуючий товар/ існуючий ринок») – найпоширеніша і найпростіша стратегія. У цій стратегії мається на увазі, що підприємство вже присутнє на даному ринку з цим товаром. Мета стратегії проникнення ринку – збільшення кількості продажів та обсягу збуту. Для досягнення мети можуть бути використані такі інструменти: збільшення кількості покупок товару; розширення ринкової частки; збільшення частоти покупок товару; відкриття нових можливостей використання товару споживачем. Збереження чи збільшення доходу і прибутку під час виборів даної стратегії досягається з допомогою розширення чи утримання частки ринку підприємства. При виборі цієї стратегії ризики мінімальні, оскільки підприємство діє на добре знайомому нею ринку.

2. Стратегія розвитку ринку («Market development»; набір «існуючий товар/новий ринок») – дана стратегія підходить підприємствам, які компетентні у сфері маркетингу, тобто які мають досвід та засоби для проведення ефективних маркетингових заходів: реклама, робота з клієнтами, побудова та пошук каналів збуту. Мета стратегії – просувати свої вже існуючі товари на нових ринках (відкриття філій в інших регіонах чи країнах, завоювання нових споживчих сегментів). Для реалізації стратегії можливим є використання наступних інструментів: використання нових каналів збуту; пошук можливостей завоювання нових каналів збуту нових географічних регіонах; завоювання нових сегментів ринку. Реалізація існуючого товару на нових ринках несе набагато більший ризик та великі інвестиції. Але така стратегія дає змогу для розширення збуту.

3. Стратегія розвитку товару («Product development»; набір «новий товар/ існуючий ринок») – найкраще підходить для підприємств, пов'язаних зі сферами технологій та техніки (побутова техніка, комп'ютерна техніка,

автомобільна промисловість), але може застосовуватися і в інших сферах діяльності. Мета стратегії – на вже існуючому ринку пропозиція нового товару, з найбільш привабливими та сучасними характеристиками. Для реалізації стратегії можливе використання наступних інструментів: удосконалення вже існуючих продуктів шляхом підвищення їх якості або надання їм нових функцій та властивостей; випуск нового товару; розширення товарного асортименту; Як показує практика, ця стратегія ще більш витратна, але менш ризикована.

4. Стратегія диверсифікації («diversification»; набір «новий товар / новий ринок») – найскладніша і найризикованіша стратегія, але й у більшості випадків найефективніша. Вибір цієї стратегії може бути обумовлений такими причинами: стратегія може бути дуже прибутковою; існуючий стиль ведення бізнесу вичерпав себе; диверсифікація дозволяє зміцнити фінансову стабільність підприємства з допомогою розподілу ризиків. Мета стратегії – запропонувати новий продукт новим ринкам. Існують такі форми диверсифікації:

- горизонтальна – новий напрямок не відрізняється кардинально, а доповнює їх. Тому стає можливо використовувати існуючі інструменти маркетингу, виробництва, канали збуту, що забезпечує синергетичний ефект;

- вертикальна – новий напрямок діяльності підприємства пов'язаний з попереднім чи наступним етапом виробництва, чи просування існуючих продуктів фірми;

- концентрична – розвиток та розширення поточного товарного асортименту, орієнтоване нових покупців;

- конгломератна – має на увазі кардинально новий (інший) напрямок розвитку, абсолютно не пов'язаний з існуючими видами діяльності підприємства.

Головним недоліком моделі І. Ансоффа є складність стратегічного планування в ході застосування на практиці. Також вчений, концентруючи увагу на фінансовій та адміністративній складових стратегії, не враховує

інноваційні аспекти розвитку підприємства та методи підвищення конкурентоспроможності на ринку трудових ресурсів [54, с.438]. Однак такий підхід в умовах глобалізації світової економіки та інноватизації гео економічного простору може призвести до зниження ефективності стратегічного розвитку бізнесу. Так само слабкою стороною вищенаведеної моделі є недостатнє опрацювання механізму цілепокладання. Так, цілі підприємства у рамках стратегічного планування головним чином зосереджені на місії та цілях вищого керівництва [21]. Але, на наш погляд, нехтування цілями персоналу, менеджменту та споживачів може зробити стратегію незбалансованою, тому що інтереси не всіх учасників формування стратегії враховані під час її розробки.

Для генерації стратегічних альтернатив стосовно конкретного підприємства часто використовується модифікована матриця Ансоффа «товар-ринок-технологія» у комплексі з квантово-економічним аналізом. Спочатку необхідно позначити на яких ринках, з якими товарами та технологіями підприємства працює зараз, тобто визначити існуючі комбінації «товар-ринок-технологія». Наступним завданням є ідентифікація рівнів еволюційного розвитку позначених у матриці товарів, ринків та технологій, що вирішується з використанням технології квантово-економічного аналізу. Це дозволяє задати напрямок пошуку потенційно-перспективних осередків матриці – ідей для створення «блакитного океану» [2];

2. Модель GE/McKinsey: спрямована на оцінку прибутковості підприємства в майбутньому і визначає віддачу від інвестування, і на підставі аналізу дозволяє діагностувати можливість додаткового вливання інвестицій на поточний момент часу.

Консультаційна група McKinsey спільно з корпорацією General Electric розробила багатофакторну модель аналізу стратегічних позицій бізнесу, що отримала назву «екран бізнесу GE», або модель GE-McKinsey. Основна ідея матриці полягає в тому, щоб представити бізнес-одиниці диверсифікованого

підприємства на простій графічній схемі, яку можна використовувати для полегшення аналізу стратегії в чотирьох областях:

1) розподіл ресурсів: портфельний аналіз досліджує становище бізнес-одиниці щодо двох основних джерел прибутковості: привабливості галузі та конкурентної переваги підприємства. Вони показують привабливість бізнесу майбутніх інвестицій;

2) формулювання стратегії бізнес-одиниці: існуюче становище бізнесу щодо привабливості галузі та потенційної конкурентної переваги вказує на стратегічний підхід, яким слід скористатися в капітальних інвестиціях і який може вказати на можливості зміни позиціонування бізнесу;

3) аналіз балансу портфеля: головна перевага уявлення різних бізнесів компанії на єдиній схемі – це здатність корпоративних менеджерів поглянути на все підприємство в цілому;

4) постановка цільових орієнтирів діяльності: наскільки позиціонування з урахуванням привабливості галузі та конкурентного становища визначає потенціал прибутку, настільки ж матриці портфельного планування можуть допомогти у постановці цільових орієнтирів діяльності окремих бізнес-одиниць.

Перевагами моделі є те, що вона дозволяє порівнювати прибутковість підрозділів підприємства та визначати стратегічні позиції абсолютно різних типів бізнесу [19]. Ця перевага була оцінена і використовується на сьогодні на всіх рівнях підприємства: на корпоративному рівні аналізуються елементи бізнес-портфеля, а на рівні підрозділів (бізнес-одиниць) – окремі товари або їх групи. Матриця GE/McKinsey є вдосконаленою матрицею БКГ:

- враховує конкретну ситуацію;
- розглядає більшу кількість визначальних стратегію факторів;
- послідовніше застосовує метод портфельного аналізу;
- дозволяє зробити більш об'єктивні висновки [6].

Методика Мак-Кінсі передбачає виділення факторів, специфічних для

кожного ринку, що впливають на конкурентні переваги, і бальну оцінку експертами їх ролі в інтервалах 1-5 або 0-1 (чим та значніший фактор, тим більший бал йому присвоюється). Це дозволяє здійснювати більш глибокий аналіз ситуації та обґрунтований стратегічний вибір;

З результатів, одержуваних за допомогою зазначених прийомів, розробляються можливі стратегічні дії, які сприяють підвищенню конкурентоздатності підприємства через вдосконалення товарів, зменшення слабких сторін і посилення сильних сторін підприємства. Але незважаючи на те, що матричні методи мають широке поширення, вони мають ряд недоліків, що полягають у:

- статичності методів, які не дозволяють враховувати динамічний характер конкуренції;
- короткостроковості перспектив одержуваних результатів;
- невизначеності моменту, коли зміни сприяють якісному зміні структури цієї галузі;
- обмеженні генерування стратегічних альтернатив одним із прийомів;
- ефективності моделей у досить специфічних умовах кожної ситуації.

У висновку слід сказати, що стратегічні альтернативи слід вважати початковою точкою розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Методичні розробки стратегічного управління пропонують широкий вибір методів і прийомів, які дозволяють обґрунтувати або прямо визначити можливі варіанти стратегічних альтернатив підприємства. Більшість таких методів, що доступно описані в літературі, мають певні межі застосування, переваги та недоліки. У разі конкретного підприємства необхідно застосовувати комбінацію відомих методів виявлення стратегічних альтернатив, проводити оцінку якості варіантів, узгоджувати остаточний вибір із власниками підприємства.

Висновки до розділу 1.

1. Дослідження поняття стратегічних альтернатив показує, що під стратегічними альтернативами підприємства варто розуміти дієвий механізм реалізації довгострокової стратегії, який базується на гарантуванні безпеки основних складових частин, можливостях прогнозування та розвитку подій в рамках оптимістичних чи песимістичних сценаріїв. Дослідження методів розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства показує, що методичні розробки стратегічного управління пропонують широкий вибір методів і прийомів, які дозволяють обґрунтувати або прямо визначити можливі варіанти стратегічних альтернатив підприємства.

2. Виділивши критерії стратегічного вибору, бачимо, що до них варто віднести відповідність стратегічної альтернативи місії та цілям підприємства; відповідність стратегічної альтернативи можливостям та загрозам зовнішнього середовища; відповідність стратегічної альтернативи внутрішнім можливостям підприємства, його сильним та слабким сторонам; загальну реалістичність виконання стратегічної альтернативи

3. Для розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в роботі використано матричні методи: матриця І. Ансоффа та матриця GE/McKinsey.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

2.1. Огляд розвитку аграрної галузі

Аграрна галузь характеризується певною специфічністю, що відрізняє її від інших типів. Вона полягає у недостатній гнучкості попиту та пропозиції, яка обґрунтовується низькою ціною еластичністю сільськогосподарської продукції. Зрозуміло, що тут дається залежність пропозиції сільськогосподарської продукції від природних умов. Обсяги пропозиції сільськогосподарської продукції залежать від процесів збільшення чи зниження виробництва. Вони зумовлені тим, що сільськогосподарські операції пов'язані з біологічними процесами і тісно переплітаються з ними. Ці процеси протікають на основі своїх законів і оцінити їх прямий вплив на обсяги та асортимент пропозиції дуже важко. Збільшення загальної маси продукції також дуже проблематично, що пояснюється високою капіталомісткістю та матеріаломісткістю галузі. Після того, як здійснені інвестиції в будівництво, обладнання, худобу, будь-які зміни макроекономічного, соціально-економічного та природно-екологічного характеру можуть призвести до великих втрат. У результаті породжується така особливість аграрного ринку, яка пов'язується з процесами ускладнення адаптації пропозиції до можливих структурних змін ринку, які можуть бути пов'язані з недостатньою гнучкістю попиту та пропозиції на продукцію сільськогосподарського призначення.

Особливість аграрної галузі, з погляду економічно ефективного управління, ґрунтується на його аналізі як системи відтворення. Оскільки ця форма існує у системі безпосередніх ринкових відносин, аграрна галузь характеризується здатністю до саморозвитку. Інша специфічна особливість аграрної галузі полягає у тому, що у відносному надлишку пропозиції

сільськогосподарської продукції спостерігається її низька кон'юнктура. Відмінна риса ринкового механізму в аграрній сфері полягає саме в тому, що він не може врівноважити попит та пропозицію на сільськогосподарську продукцію за цін, паритетних з цінами в інших галузях економіки. Такий стан пояснюється мобільністю ресурсів, які використовують у сільському господарстві. Ця специфіка галузі ускладнює і уповільнює, а часом і не дозволяє організувати перелив ресурсів із сільськогосподарської галузі в інші, більш прибуткові на даний момент, галузі. Звичайно, через свою специфіку сільськогосподарські насадження, сільськогосподарські тварини, сільськогосподарські угіддя та інші сільськогосподарські засоби не можуть бути використані в інших галузях економіки.

Аграрна галузь цілком може грати регулюючу роль в забезпеченні безперервності процесу відтворення у сільському господарстві та виступати надійним зв'язком між виробництвом сільськогосподарської продукції та її споживачами, у «зв'язуванні» всього аграрного сектора в єдине ціле. Саме в цьому полягає економічний сенс товарного і грошового обороту, що відбувається на аграрному ринку.

Найважливіша особливість виробників сільськогосподарських товарів полягає у використанні засобів виробництва природного характеру. Така самобутність виникає з того, що існує певна специфіка у життєдіяльності виробництва сільськогосподарської галузі, що включає методи узгодження істотних моментів життєдіяльності виробництва сільськогосподарської галузі. Сьогоднішні методи виробництва сільськогосподарської галузі є неефективними. Стратегічне планування показує серйозність проблеми системної продуктивності, включаючи позиції, відображені під час виборів спрямованості роботи. Використання такого ресурсу, як земля, відрізняється своєю автономністю та незамінністю за умов збереження родючості ґрунтів, незмінності розташування. Ці факти і встановлюють незмінність аграрного виробництва, що суперечить підвищенню мінливості навколишнього середовища, що передбачає вдосконалення характерних стратегій, властивих

аграрному виробництву. Зокрема, існує стратегія зростання аграрних фірм, що залежить від соціальної стратегії, пов'язаної із власниками земельних ділянок.

Стійкий розвиток аграрної галузі та сільських територій України зумовлюють об'єктивну необхідність ефективного використання її ресурсного потенціалу. Розглянемо динаміку посівної площі основних сільськогосподарських культур в Україні (рис.2.1.).

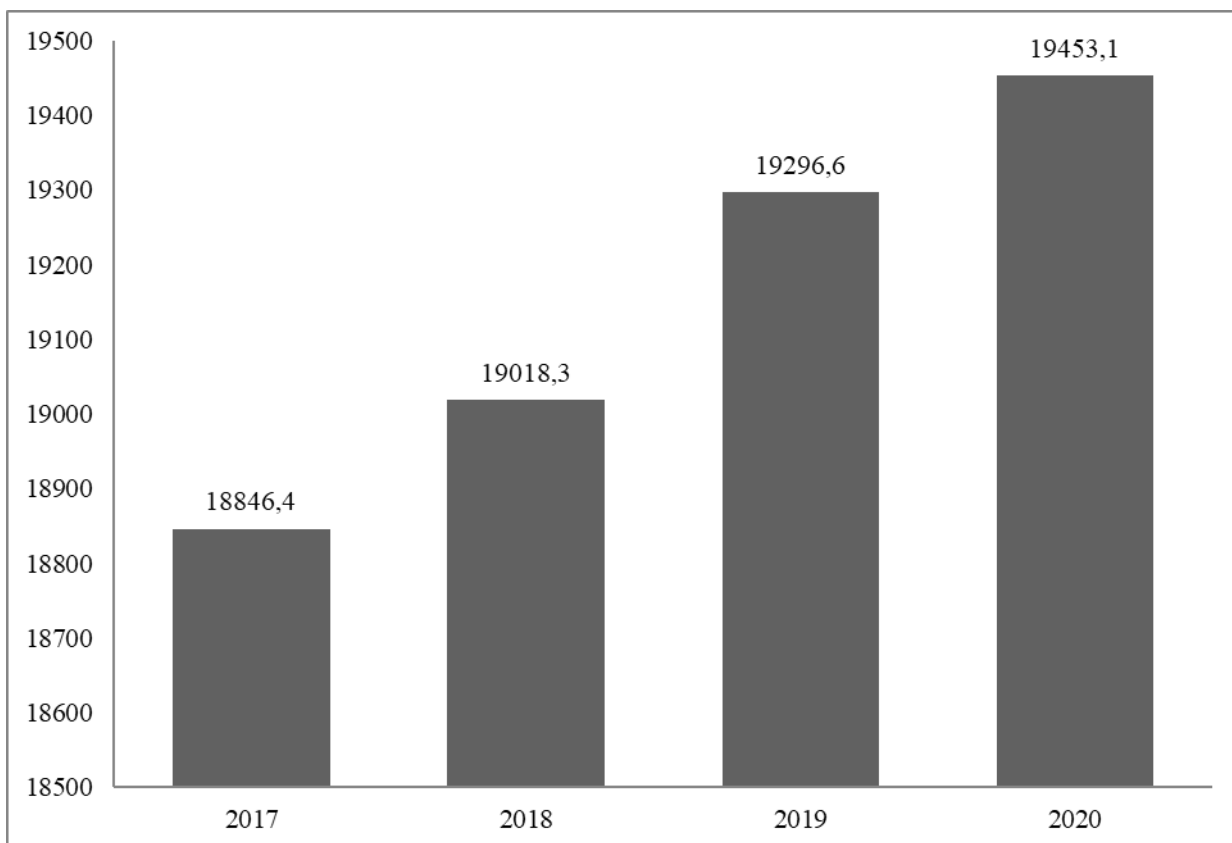


Рис.2.1. Динаміка посівної площі основних сільськогосподарських культур агрохолдингів в Україні за 2017-2020 рр., тис. гектар [16]

З рис.2.1. бачимо, що обсяги посівної площі основних сільськогосподарських культур агрохолдингів в Україні суттєво зростали за досліджуваний період (з 18846,4 тис. гектар в 2017 році до 19453,1 тис. гектар в 2020 році). Важливим є також аналіз концентрації сільськогосподарських угідь сільськогосподарських угідь за територіальною складовою. Агро холдинг «UkrLandFarming» займає лідируючі позиції, який обробляє сільськогосподарські угіддя в 23 областях (адміністративних округах) України (більшість земель, що знаходяться під контролем

підприємства, знаходяться в Полтавській та Сумській областях – більше 50 тис. гектар). ПАТ «Мрія» посідає друге місце, займаючи 16 областей. Тоді можна також відзначити підприємства New Century Holding (NCH) (13 областей) та Kernel Grupp (11 областей).

Успіх роботи сільськогосподарських підприємств усіх форм власності залежить не тільки від того, як ефективно організувати виробництво товарів, а й від того, де, як і за якою ціною буде реалізований цей продукт. У цьому важливу роль відіграє своєчасне та безперервне надання інформації про стан ринку.

На сучасному етапі агрохолдинги в Україні стрімко збільшують обсяги сільськогосподарського виробництва та задовольняють попит на внутрішньому та зовнішньому аграрному ринку країни. Однак їх діяльність не впливає на розвиток та соціальний добробут сільських територій та на родючість ґрунтів. Тому ми вважаємо актуальним вивчення залежності між площею сільськогосподарських угідь агрохолдингів та урожайністю сільськогосподарських культур (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка залежності між площею сільськогосподарських угідь агрохолдингів та урожайністю сільськогосподарських культур в Україні за 2017-2020 рр. [16]

Рік	Посівні площі основних сільськогосподарських культур агрохолдингів, тис. гектар	Обсяг виробництва основних сільськогосподарських культур, тис. центнер	Урожайність основних сільськогосподарських культур, центнер з 1 гектара
2017	18846,4	870396,5	46,18
2018	19018,3	975678,7	51,30
2019	19296,6	975834,8	50,57
2020	19453,1	853681,5	43,88

З табл.2.1 бачимо, що рівень урожайності основних сільськогосподарських культур скорочувався з 2018 року, не зважаючи на зростання посівної площі основних сільськогосподарських культур агрохолдингів (з 19018,3 тис. гектар в 2018 році до 19453,1 тис. гектар в 2020 році). Урожайність, в свою чергу, скоротилась з 51,3 центнер з 1 гектара в

2018 році до 43,88 центнер з 1 гектара. Така низхідна динаміка може бути зумовлена зниженням родючості ґрунтів та згубного впливу пестицидів, застосованих в попередніх роках. Збільшення продуктивності врожаю на одиницю площі земельної ділянки для задоволення майбутніх потреб у продовольстві збільшує як видалення поживних речовин з ґрунту, так і важливість поповнення родючості ґрунту за допомогою ефективних методів управління поживними речовинами. Значний прогрес у підвищенні ефективності використання поживних речовин у виробничому сільському господарстві вимагає покращення оцінки наявних у рослинах поживних речовин у кореневій зоні, посилення реакції врожаю на внесені поживні речовини.

Проаналізуємо урожайність посівних площ агрохолдингів в залежності від виду сільськогосподарських культур (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Урожайність посівних площ агрохолдингів в залежності від виду сільськогосподарських культур в Україні за 2020 р. [16]

Вид культури	Посівні площі, тис. гектар	Обсяг виробництва, тис. центнер	Урожайність, центнер з 1 гектара
Культури зернові та зернобобові	11251,1	517179,6	46,4
Соя	1167,1	25112,4	21,3
Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	1112,8	25297,5	23,0
Соняшник	5358,9	114929,4	21,4
Буряк цукровий фабричний	205,1	86271,3	421,0
Картопля	17,1	3981,1	229,4
Культури овочеві	37,2	14910,6	396,1
Буряк кормовий	0,2	68,8	286,9
Кукурудза кормова	243,6	62525,8	250,6
Культури плодові та ягідні	60,0	3405,0	77,4
Разом	19453,1	853681,5	43,88

З табл.2.2 бачимо, що найбільшу урожайність демонструють цукрові фабричні буряки (421 центнер з 1 гектара) та овочеві культури (396,1 центнер з 1 гектара). Найменша урожайність спостерігається за наступними культурами: соя (21,3 центнер з 1 гектара) та соняшник (21,4 центнер з 1 гектара).

Сучасне високо інтенсивне ведення сільського господарства можливо тільки на ґрунтах з високим рівнем родючості і науково обґрунтованих дозах застосування добрив. Продуктивність сільськогосподарських культур, стан агрохімічних показників ґрунтів в значній мірі залежать від обсягів застосування органічних і мінеральних добрив, формування позитивного або бездефіцитного балансу гумусу і елементів живлення. На ґрунтах з високим рівнем родючості для отримання запланованої врожайності сільськогосподарських культур витрати мінеральних добрив завжди нижче, ніж на ґрунтах з невисокими показниками агрохімічних властивостей. Тому підвищення ефективності використання добрив відносяться до числа найважливіших державних завдань, що стоять перед ґрунтово-агрохімічною наукою і аграрною галуззю. В системі раціонального використання ґрунтів важливе значення має постійний моніторинг за станом їх родючості, який є основою для розробки планів застосування добрив під сільськогосподарські культури і комплексу заходів щодо його збереження і підвищення.

Одним із визначальних факторів формування аграрного ринку є поглиблення територіальної, галузевої, регіональної, господарської, а також міжгосподарської спеціалізації та інтеграції. На цій основі розвиваються регіональні та міжрегіональні зв'язки, здійснюється взаємовигідне співробітництво товаровиробників у системі організацій агропромислового комплексу та оптимальний поділ праці, відбувається обґрунтована організаційна побудова виробництва відповідно до передбачених технологічних стадій, що забезпечує належне впровадження досягнень науки та техніки.

Враховуючи скорочення врожайності основних сільськогосподарських культур агрохолдингів, варто проаналізувати обсяги використання добрив і пестицидів під урожай сільськогосподарських культур (рис.2.2).

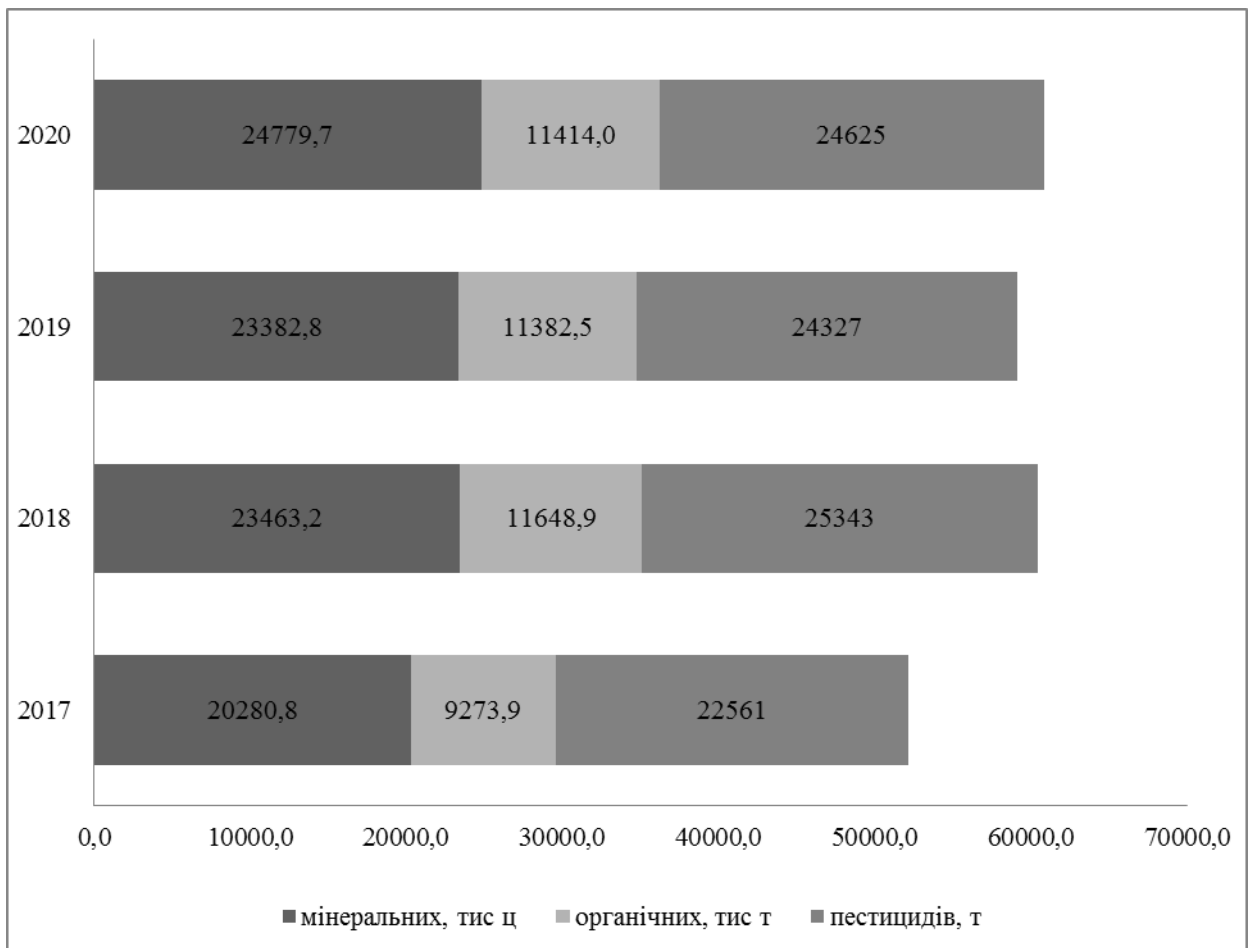


Рис.2.2. Обсяги використання добрив і пестицидів під урожай сільськогосподарських культур в Україні за 2017-2020 рр. [16]

Рис.2.2. демонструє зростання надходження в агро екосистеми пестицидів, мінеральних добрив та інших агрохімічних засобів на тлі дуже низького рівня використання органічних добрив в якості джерела поповнення запасів органічних речовин у ґрунтах. Однак, необґрунтоване застосування великої кількості мінеральних добрив призводить до негативного впливу на подальшу родючість ґрунтів. Одним із шляхів запобігання згубного впливу добрив є використання добрив з контрольованою розчинністю, зокрема капсульованих. Застосування капсульованих добрив дозволяє вивільняти компонент з контрольованою швидкістю, котрий збільшує вірогідність засвоєння рослиною, також продовжує час дії добрива. Добрива більшою мірою виконують свою основну функцію – забезпечення рослин поживними речовинами та поліпшення родючості ґрунту.

Ерозія, ущільнення і втрата родючості ґрунтів, брак води для зрошення, виснаження ґрунтових вод підбивають сталий розвиток сільських територій. Деградація екосистем під впливом сільського господарства – серйозна загроза для сталого розвитку (особливо країн, що розвиваються), хоча гострота цієї проблеми за деякими ознаками починає йти на спад. Оцінки економічного збитку від деградації земель для країн, що розвиваються різняться в діапазоні від 1 до 7% ВВП на рік. В Україні до різних видів деградації схильні значні площі сільськогосподарських угідь, насамперед у ключових чорноземних районах. У числі причин – нераціональні сівозміни, недостатнє та незбалансоване внесення добрив, застосування застарілої важкої техніки. Так, щорічний винос поживних речовин із ґрунту внаслідок сільськогосподарської діяльності втричі перевищує їх повернення з внесеними мінеральними і органічними добривами.

В даний час розвиток суб'єктів господарювання, що займаються аграрним виробничим процесом в нашій країні, спрямовано не тільки на розширення виробництва в тій сфері, де вони працюють, але і використовуючи всі виробничі можливості цих виробників, а також з урахуванням внутрішнього споживчого ринку в цілому, на забезпечення соціально-економічних та інтелектуальних піднесень, а також для посилення економічної безпеки у цій галузі. Для досягнення цієї мети особливо важливо адаптувати діяльність суб'єктів господарювання до сучасних вимог, зосередити увагу на організації виробництва, збільшенні виробничих потужностей та можливостей виробничих підприємств та використанні новітніх досягнень науки і техніки в цій галузі.

Стратегічна мета розвитку аграрного ринку передбачає ефективне використання природних ресурсів, забезпечення продовольчих потреб, соціальний розвиток сільських територій та стабільність екологічної ситуації. На наш погляд, основним напрямком підвищення стійкості сільськогосподарського виробництва є використання стратегії інтеграції. Ми маємо на увазі подальшу інтеграцію в аграрній галузі, прискорення інтеграції

підприємств оптового продовольчого сектору країни з регіональними виробниками сільськогосподарської продукції та продовольства.

2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «Спектр-Агро»

Підприємство ТОВ «Спектр-Агро» розпочало свою діяльність в 2009 році і вже за перший рік існування зарекомендувала себе надійним партнером як для своїх клієнтів аграріїв, так і для підприємств-постачальників продуктів та послуг. ТОВ «Спектр-Агро» є юридичною особою, здійснює діяльність на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності, самофінансування. ТОВ «Спектр-Агро» має організаційну єдність, самостійний баланс, відокремлене майно, печатку і штамп з фірмовим найменуванням. Також ТОВ «Спектр-Агро» користується всіма правами, передбаченими чинним законодавством.

Основна сфера діяльності Спектр-Агро – дистрибуція насіння, засобів захисту рослин, мінеральних макро- та мікродобрив, сільгоспмашин (HARDI, Kockerling, SOLA, FALC, ARBOS) тощо від провідних світових та українських виробників.

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 08702, Київська обл., місто Обухів (пн), вул. Промислова, будинок 20.

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності: недержавна власність.

Види діяльності:

- оптова торгівля хімічними продуктами (основний);
- діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

– оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;

– допоміжна діяльність у рослинництві тощо.

ТОВ «Спектр-Агро» реагує на потреби і побажання сільськогосподарських виробників, приймає участь в розробці ефективних новітніх технологій вирощування сільськогосподарських культур та рекомендацій щодо їх впровадження, і здійснює матеріальне забезпечення найсучаснішими високоякісними матеріалами для виробництва (насінням, засобами захисту рослин, добривами, сільгоспмашинами тощо).

Організаційна структура ТОВ «Спектр-Агро» відображена на рис.2.3.

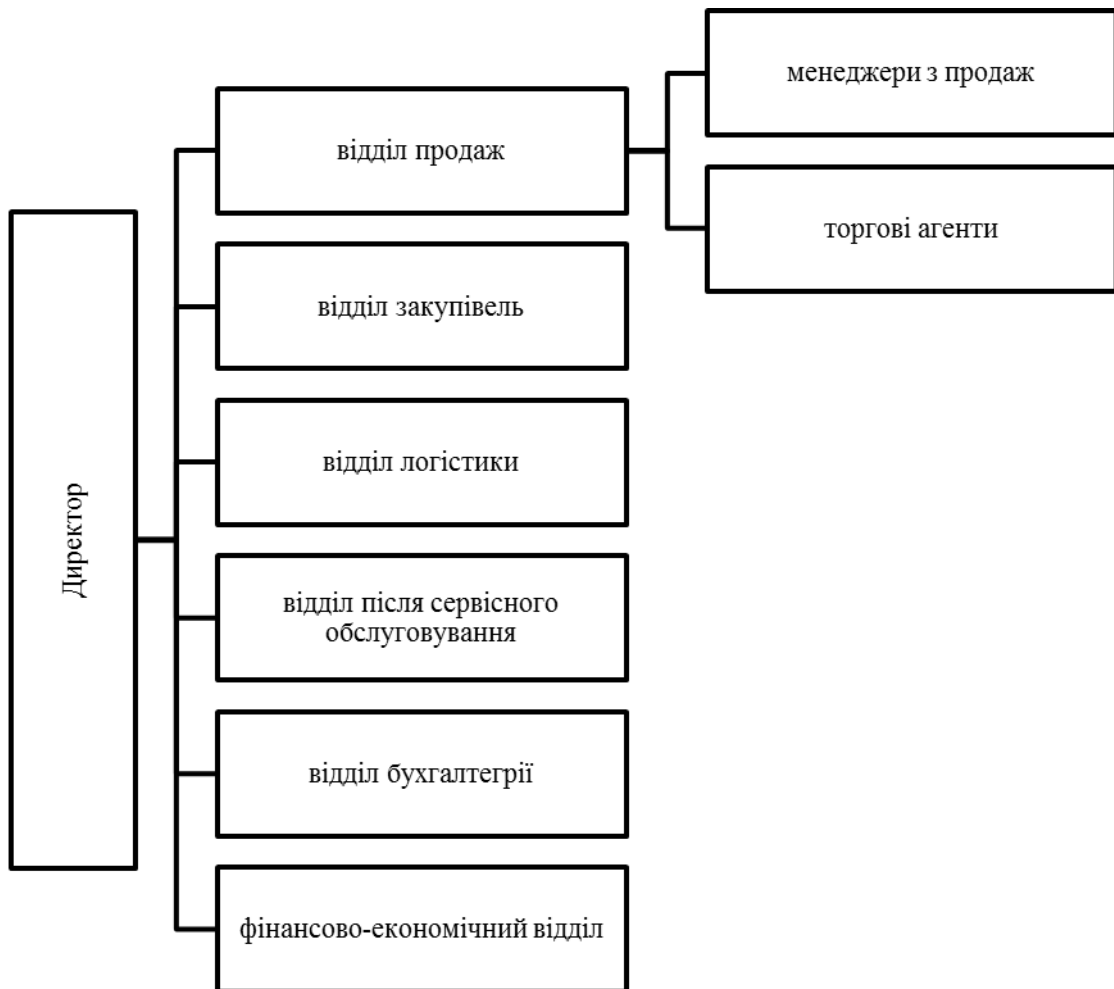


Рис.2.3. Організаційна структура ТОВ «Спектр-Агро» [49]

З рис.2.3. бачимо, що ТОВ «Спектр-Агро» має лінійну організаційну структуру. Лінійна структура є однією з найпростіших організаційних структур управління. Її характеристика полягає в тому, що керівник кожного

підрозділу – це керівник, який зосереджує у своїх руках усі функції управління, здійснює індивідуальне керівництво підлеглими працівниками, наділений усіма повноваженнями. Для лінійного управління кожен відділ і кожен підлеглий має лідера, через якого проходять усі управлінські команди. При цьому підрозділ управління несе відповідальність за результати всіх заходів з управління об'єктом.

Відділ продаж займається обслуговуванням існуючих клієнтів ТОВ «Спектр-Агро» (отримання, обробка та виконання заявок на поставку), пошуком нових клієнтів, формуванням бюджету відділу. Відділ закупівель ТОВ «Спектр-Агро» працює з постачальниками та виконує заявки відділу продаж на поставку товарів на склади підприємства. Відділ логістики ТОВ «Спектр-Агро» забезпечує пересування товару від виробника на склад підприємств та зі складу підприємства на склад клієнтів.

Перевагами організаційної структури ТОВ «Спектр-Агро» є:

- проста конструкція;
- зрозуміла система управління;
- узгодженість рухів виконавців;
- чітка відповідальність.

До недоліків організаційної структури ТОВ «Спектр-Агро» віднесемо:

- високі вимоги до керівників для забезпечення ефективного керівництва всіма функціями управління;
- перевантаженість топ-менеджерів;
- утруднене спілкування між підрозділами на одному рівні;
- недостатня підготовка для прийняття рішень і планування.

Основні показники діяльності ТОВ «Спектр-Агро» наведені в табл.2.3.

З табл.2.3 бачимо, що за досліджуваний період ТОВ «Спектр-Агро» чистий дохід від реалізації продукції зріс з 299376 тис. грн. в 2019 році до 323697 тис. грн. (на 24321 тис. грн. або 8,12%). При цьому, собівартість реалізованої продукції також зросла на 13204 тис. грн. або 6,35% (з 207900 тис. грн. в 2019 році до 221104 тис. грн. в 2020 році). Така динаміка в

сукупності зі зростанням адміністративних витрат та витрат на збут призвела до зростання прибутку від реалізації продукції на 12,28% з 89180 тис. грн. в 2019 році до 100128 тис. грн. в 2020 році.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ТОВ «Спектр-Агро» [49]

Показники	Один. виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	299376	323697	24321	8,12
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	207900	221104	13204	6,35
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	556	578	22	3,96
4. Витрати на збут	тис. грн.	1740	1886	146	8,39
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	210196	223568	13372	6,36
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	89180	100129	10949	12,28
7. Прибуток чистий	тис. грн.	73128	82105	8978	12,28
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	70,21	69,07	-1,14	-1,63
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	24,43	25,36	0,93	x
10. Рентабельність продукції	%	34,79	36,72	2,36	x

Чистий прибуток, відповідно, також зріс на 12,28% і в 2020 році становив 82105 тис. грн.. Спостерігаємо також скорочення витрат на 1 гривню чистої виручки від реалізації продукції (з 70,21 коп. в 2019 році до 69,07 коп. в 2020 році). Показники рентабельності мають тенденцію до зростання: рентабельність продажу зросла з 24,43% в 2019 році до 25,36% в 2020 році або на 0,93 процентних пункти, а рентабельність продукції з 34,79% в 2019 році до 36,72% в 2020 році.

Таким чином, показники діяльності ТОВ «Спектр-Агро», не зважаючи на скорочення виробництва продукції в натуральному виразі, зазнали позитивних змін.

Проаналізуємо асортимент і номенклатуру продукції, що виготовляється, у розрізі асортиментних груп у динаміці (табл.2.4) та за

структурою (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп ТОВ
«Спектр-Агро» [49]**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, тис. кг		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Засоби захисту рослин	788	811	23	2,92
2. Посівний матеріал	98	102	4	4,08
3. Мікродобрива	340	313	-27	-7,94
4. Мінеральні добрива	560	511	-49	-8,75
5. Сільськогосподарська техніка, тис. од.	1	2	1	100

З табл.2.4 бачимо, що за досліджуваний період ТОВ «Спектр-Агро» виробило засобів захисту рослин, посівний матеріал, мікродобрива, мінеральні добрива та сільськогосподарську техніку. При цьому обсяг виробництва засобів захисту рослин зріс з 788 тис. кг. в 2019 році до 811 тис. кг. в 2020 році (на 23 тис. кг. або 2,92%); посівного матеріалу зріс з 98 тис. кг. в 2019 році до 102 тис. кг. в 2020 році (на 4 тис. кг. або 4,08%). Обсяг виробництва мікродобрив скоротився з 340 тис. кг. в 2019 році до 313 тис. кг. в 2020 році (на 27 тис. кг. або 7,94%), а мінеральних добрив з 560 тис. кг. в 2019 році до 511 тис. кг. в 2020 році (на 49 тис. кг. або 8,69%). В загальному обсяг виробленої продукції скоротився на 48 тис. кг. або на 2,69%.

Розглянемо структуру асортименту продукції за даними табл. 2.5.

З табл.2.5 бачимо, що за досліджуваний період ТОВ «Спектр-Агро» обсяг виробленої продукції в вартісному виразі виріс на 6% з 249480 тис. грн. до 265325 тис. грн. в 2020 році, не зважаючи на його скорочення в натуральному виразі. В структурі виробленої продукції переважають засоби захисту рослин, частка яких скоротилась з 47,38% в 2019 році до 45,85% в 2020 році.

Наступною за величиною є частка мінеральних добрив, що скоротилась з 19,75% до 16,95% в 2020 році. Частка мікродобрив в 2020 році становила 14,04%, а посівного матеріалу 8,84%.

Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Спектр-Агро» [49]

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	
1. Засоби захисту рослин	118200	121650	47,38	45,85	-1,53
2. Посівний матеріал	22540	23460	9,03	8,84	-0,19
3. Мікродобрива	40460	37247	16,22	14,04	-2,18
4. Мінеральні добрива	49280	44968	19,75	16,95	-2,80
5. Сільськогосподарська техніка	19000	38000	7,62	14,32	6,71
Разом	249480	265325	100	100	-

Частка сільськогосподарської техніки зростає з 7,62% до 14,32% в 2020 році.

Проаналізуємо ТОВ «Спектр-Агро» відповідно до моделі М. Портера і виявимо вплив п'яти сил конкуренції на прибутковість підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика 5 сил конкуренції за моделлю М. Портера для ТОВ «Спектр-Агро»

Сила	Вплив
Ринкова влада споживачів	Продукція ТОВ «Спектр-Агро» володіє чималим конкурентним потенціалом на ринку, велика перевага досягається за рахунок знання позицій конкурентів і їх продукції.
Ринкова влада постачальників	Ринкова влада постачальників знаходиться на досить високому рівні. ТОВ «Спектр-Агро» сильно залежить від конкретних постачальників. Вона не має можливості в кожному випадку вибирати різних постачальників.
Сила діючих конкурентів	Сила діючих конкурентів ТОВ «Спектр-Агро» досить висока, але все ще залишаються різні ніші у підприємств-виробників і можливості для диференціації підприємства.
Загроза появи нових гравців, конкурентів	Загроза появи нових гравців на ринку досить невелика, тому що бар'єри для входу на ринок є витратними для подолання. При появі нових гравців ТОВ «Спектр-Агро» необхідно буде підвищити витрати на рекламу, зробити ухил на досвід роботи підприємства.
Загроза появи товарів-замінників	Загроза появи товарів-замінників ТОВ «Спектр-Агро» невелика, отже, цей фактор має слабкий вплив на конкуренцію в галузі в цілому і на підприємство.

Так як ТОВ «Спектр-Агро» є дистриб'ютором на ринку, є два типи споживачів, а саме фізичні особи (прямі споживачі), а також юридичні особи та фізичні особи підприємці. На даному підприємстві основними

споживачами є промислові споживачі, власники певних збутових точок, які зацікавлені в постійній співпраці. До того ж, споживачами є фермери, садівники, які займаються насіннєвим бізнесом. Якщо розглядати прямих споживачів, то це в своїй більшості жінки, проте також і чоловіки 30-60 років, які купують продукцію для особистого застосування. Вони мають достатню кількість вільного часу, щоб займатися вирощувальними культурами. Однак, більшу частину прибутку підприємства становлять саме продажі промисловим споживачам – 83% , а продажі прямим споживачам становлять – 17% від всього обсягу. Це говорить про недостатню кількість ресурсів, направлених на розвиток взаємодії з прямими споживачами.

В умовах складної економічної ситуації спостерігається підвищення активності конкурентів у різних галузях. Підприємствам доводиться активно боротися за свого споживача, щоб вижити на ринку в непростих економічних умовах. Для розробки грамотної стратегії розвитку має бути чітке розуміння переваг та недоліків підприємства у порівнянні з конкурентами.

Проаналізуємо основних конкурентів ТОВ «Спектр-Агро», сфера діяльності яких є аналогічною до досліджуваного підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика основних конкурентів ТОВ «Спектр-Агро» за показниками маркетингової діяльності

Показники	«Спектр-Агро»	«Лакс»	«Унісон-ЛМ»	«Імперія-Агро»
Якість продукції	5	4	3	4
Якість обслуговування	5	4	5	3
Популярність	3	3	5	4
Асортимент	4	3	3	3
Місце розташування	4	3	3	4
Реклама	3	2	5	3
Цінова політика	4	4	3	5
Досвід роботи	3	4	4	4

В якості критеріїв оцінювання використовується 5-ти бальна шкала, де: 1-2 бали – низькі показники; 3 бали – середньогалузевий показник; 4-5 балів – ідеальні показники.

На рис.2.4. представлений профіль основних конкурентів ТОВ «Спектр-Агро».

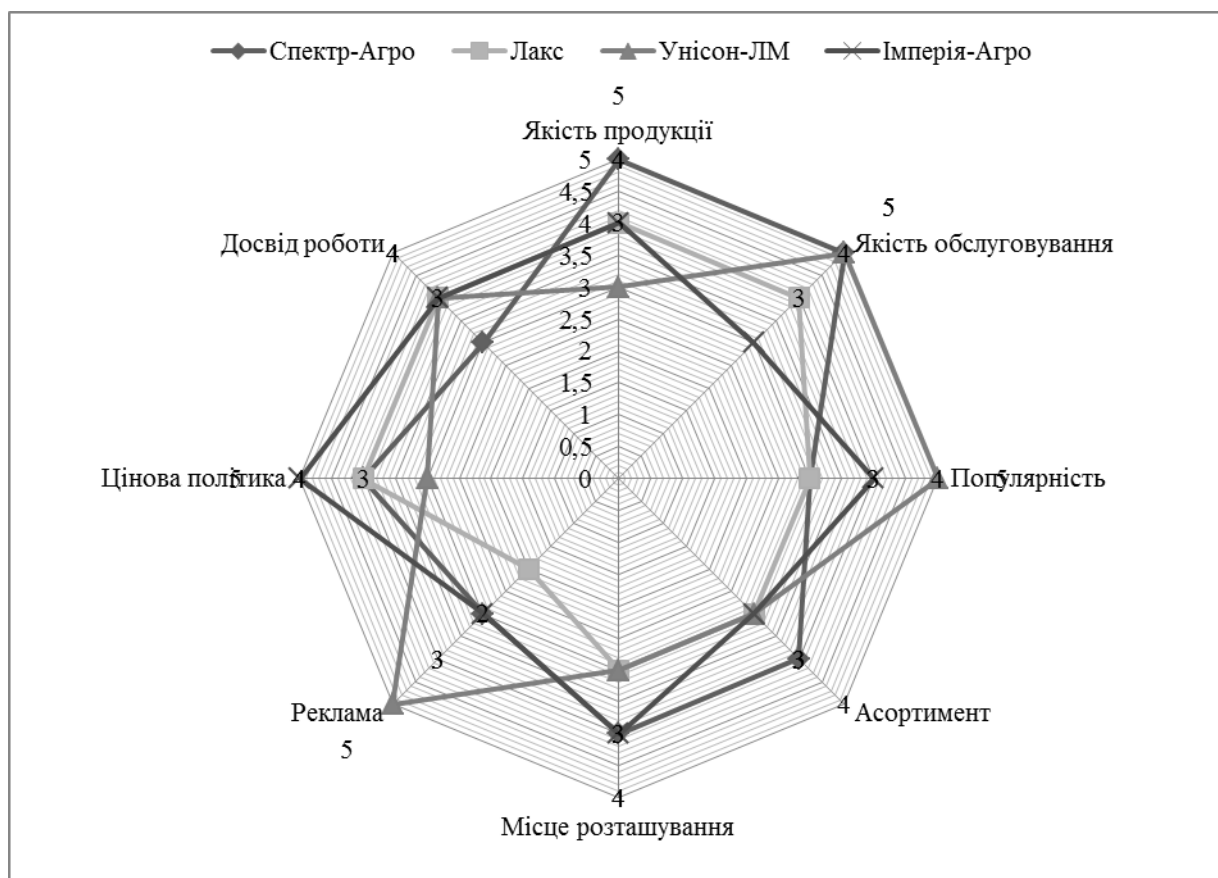


Рис.2.4. Профіль основних конкурентів ТОВ «Спектр-Агро»

В цілому всі показники конкурентів ТОВ «Спектр-Агро» оцінюються як високі, серед розглянутих представників немає слабких конкурентів, відповідно, посилення конкуренції призведе до посилення позицій кожного з конкурентів. Відмінністю слугує те, що кожне підприємство представляє більший асортимент виробників продукції, ніж досліджуване підприємство ТОВ «Спектр-Агро». Це говорить про те, що ТОВ «Спектр-Агро» ставить за мету реалізовувати лише високоякісну продукцію та надавати професійне сервісне та гарантійне обслуговування при більш вузькому виборі техніки світових брендів.

Слід зауважити, що все рівно розвиток аграрного ринку в Україні неможливий без упровадження передових технологій, які передбачають використання сучасної сільськогосподарської техніки. Незважаючи на

недоліки, світові виробники сільгосптехніки вважають український ринок одним з найбільш перспективних у Європі.

2.3. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку за матрицею І. Ансоффа

Однією з найпоширеніших на даний момент моделей аналізу можливих стратегій є матриця І. Ансоффа, що показує потенційні сфери застосування стрижневих компетенцій та стратегій. За матрицею І. Ансоффа розглянемо альтернативні шляхи розвитку ТОВ «Спектр-Агро»: інтенсивний, інтеграційний, диверсифікаційний. Інтенсивний розвиток ТОВ «Спектр-Агро» передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Він є актуальним для фірм, які не вичерпали можливостей, пов'язаних з наявними товарами і ринками. Напрямами інтенсивного розвитку для ТОВ «Спектр-Агро» є глибоке проникнення на ринок, розширення меж ринку, розробка нових товарів.

Матриця І. Ансоффа пропонує вибрати одну з чотирьох можливих стратегій розвитку ТОВ «Спектр-Агро», використовуючи при цьому дві характеристики: ринок, на якому ТОВ «Спектр-Агро» планує здійснювати свою діяльність та товар, який ТОВ «Спектр-Агро» планує пропонувати на ринку [58].

Для з'ясування можливостей глибокого проникнення на ринок ТОВ «Спектр-Агро» необхідно дати відповідь на такі питання: «Чи було в минулому році зниження витрат на виробництво продукції та збут?»; «Чи була проведена рекламна кампанія?»; «Які засоби переконання споживачів щодо збільшення обсягів споживання товарів були використані?»; «Як здійснювалося залучення нових споживачів тощо?» [40].

ТОВ «Спектр-Агро» не знижувала витрати минулого року, також було проведено рекламну кампанію в соціальних мережах, відповідно переконанням споживачів щодо збільшення обсягів купівлі продукції були

використані статті на відповідну тематику. Залучення нових споживачів здійснювалося за допомогою веб-сайту та медіа-реклами.

Результати аналізу подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Можливості ТОВ «Спектр-Агро» щодо глибшого проникнення на ринок

Можливості	Для якої продукції	Для якого ринку
1. Зменшення витрат на збут	Засоби захисту рослин	Галузь рослинництва
2. Активізація рекламної кампанії	Посівний матеріал	
3. Залучення до споживання товару нових споживачів		
4. Застосування засобів стимулювання збуту	Сільськогосподарська техніка	
5. Визначення нових можливостей використання товару	Мікродобрива	
6. Розробку нових товарів	Нові види мікродобрив	
7. Підвищення якості	Мінеральні добрива	

Основною метою даної стратегії є збільшення ринкової частки на нинішніх ринках за допомогою існуючої продукції. Під цим мається на увазі розробка заходів, спрямованих на посилення існуючих стрижневих компетенцій або створення нових. При реалізації цієї стратегії ТОВ «Спектр-Агро» повинна поступово зміцнювати своє становище на ринку за рахунок збільшення його охоплення. Засоби захисту рослин займають найбільшу частку в структурі асортименту ТОВ «Спектр-Агро» (45,85% в 2020 році) – для даної групи товарів варто запропонувати стратегічний напрямок зменшення витрат на збут за рахунок оптових покупок. Посівний матеріал займає досить незначну частку в структурі асортименту ТОВ «Спектр-Агро» (8,84% в 2020 році) – для даної групи товарів необхідним є активізація рекламної кампанії та залучення до споживання товару нових споживачів. Сільськогосподарська техніка також займає незначну частку, однак вона зростає до 14,32% в 2020 році – для цього виду продукції варто запропонувати застосування засобів стимулювання збуту. Частка мікродобрив скорочується до 14,04% в 2020 році за рахунок їх невеликого асортименту в наявності для продажу на ТОВ «Спектр-Агро» – для даного виду продукції варто запропонувати розробку нових товарів та визначення

нових можливостей використання товару. Частка мінеральних добрив скорочується до 16,95% в 2020 році за рахунок зниження їх якості – варто приділити увагу підвищенню якості даної групи товарів за рахунок зміни постачальників.

Після розгляду можливостей ТОВ «Спектр-Агро» щодо глибшого проникнення на ринок розглянемо можливості підприємства щодо розширення меж ринку. Для з'ясування можливостей щодо розширення меж ринку, необхідно відповісти на питання: «Які можуть бути нові сфери використання існуючих послуг?»; «На які нові сегменти ринку може вийти підприємство?»; «На які нові географічні ринки може вийти підприємство тощо?» [40]. Новими сферами використання існуючих послуг може бути запровадження нової продукції, відповідно новими сегментами ринку можуть стати корма для сільськогосподарських тварин. Результати дослідження подаємо у табл.2.9.

Таблиця 2.9

Можливості ТОВ «Спектр-Агро» щодо розширення меж ринку

Можливості	Існуючий товар	Нові ринки
1. Вихід на нові сегменти ринку шляхом залучення індивідуальних господарств у якості споживачів (застосування дрібного фасування продукції)	Засоби захисту рослин, посівний матеріал, мікродобрива, мінеральні добрива	Галузь рослинництва
2. Пропонування товарів через нові канали збуту (ринок країн ЄС)		

Ця стратегія є стратегією екстенсивного зростання та пропонує ТОВ «Спектр-Агро» освоювати нові ринки для вже існуючих товарів чи послуг. Таким чином, за рахунок залучення нових споживачів ТОВ «Спектр-Агро» здатне збільшити свій прибуток у довгостроковому періоді. Ця стратегія є стратегією зростання з найбільшим потенціалом. Нові ринки – нові географічні ринки чи нові цільові сегменти споживачів. Основою входження на нові ринки для ТОВ «Спектр-Агро» є посилення існуючих компетенцій та створення нових. Для підприємства це може бути освоєння нових ринків збуту у країнах ЄС, вихід на нові сегменти ринку шляхом залучення індивідуальних господарств у якості споживачів.

Сутність матриці розвитку товару/ринку для ТОВ «Спектр-Агро» відтворена у табл.2.10.

Таблиця 2.10

Матриця розвитку товару/ ринку для ТОВ «Спектр-Агро»

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	<p>1.Глибше проникнення на ринок:</p> <p>1.1. Зменшення витрат на збут засобів захисту рослин.</p> <p>1.2. Активізація рекламної кампанії для асортиментної групи «Посівний матеріал».</p> <p>1.3. Залучення до споживання товару галузі рослинництва нових споживачів.</p> <p>1.4. Застосування засобів стимулювання збуту для покупців сільськогосподарської техніки.</p> <p>1.5. Визначення нових можливостей використання мікродобрив.</p> <p>1.6. Підвищення якості асортиментної групи «Мінеральні добрива».</p> <p>1.7. Посилення зв'язків з клієнтами шляхом впровадження CRM-системи.</p>	<p>3. Розроблення товару :</p> <p>3.1. Розроблення нових видів мікродобрив</p> <p>3.2. Розроблення нових видів сільськогосподарської техніки.</p> <p>3.3. Розроблення нових видів мінеральних добрив.</p>
Новий	<p>2.Розширення меж ринку:</p> <p>2.1. Реалізація продукції на ринках країн ЄС.</p> <p>2.2. Залучення індивідуальних господарств у якості споживачів шляхом застосування дрібного фасування продукції</p>	<p>4. Диверсифікація:</p> <p>4.1. Організація ремонту сільськогосподарської техніки.</p> <p>4.2. Організація дрібного ремонту автомобілів.</p> <p>4.3. Вирощування розсади</p>

Розробка товару: ця стратегія має на увазі розробку нових товарів для існуючих ринків. За такої стратегії інтенсивного зростання споживачі вже знайомі з брендом ТОВ «Спектр-Агро», вже є сформований імідж ТОВ «Спектр-Агро». Основне джерело доходів та прибутку у стратегії розвитку товару – розширення товарних ліній ТОВ «Спектр-Агро» та вихід у нові споживчі сегменти. Розрізняють такі види нових товарів: удосконалені товари або товари нового покоління, товари у новій упаковці, товари у новому обсязі та абсолютні новинки від бренду. Для підприємства це може

бути розроблення нових видів мікродобрив та мінеральних добрив, розроблення нових видів сільськогосподарської техніки.

Диверсифікація – це розвиток ТОВ «Спектр-Агро» за допомогою нової продукції та нових ринків. У разі, коли сучасні ринки швидко насичуються, а життєвий цикл продукту вимірюється коротким відрізком часу, диверсифікація є непоганою альтернативою. Вона може призвести до ефекту синергізму та сприяти розподілу ризику за рахунок збільшення портфеля продуктів та ринків ТОВ «Спектр-Агро». Для підприємства це може бути організація ремонту сільськогосподарської техніки та організація дрібного ремонту автомобілів.

У практичній реалізації використання матриці І. Ансоффа у керівників виникає низка проблем, пов'язаних з вибором однієї із запропонованих стратегій. Так, наприклад, багато керівників не знають, з чого потрібно починати вибір стратегії, яка стратегія для ТОВ «Спектр-Агро» буде найактуальнішою в даний момент і що необхідно для правильного вибору стратегії розвитку ТОВ «Спектр-Агро».

Запропонована матриця І.Ансоффа дає можливість вибрати вигідний для підприємства напрям стратегічного розвитку. Оскільки всі запропоновані заходи є актуальними для підприємства, необхідно їх комбінувати при розробленні стратегії.

2.4. Оцінювання стратегічних альтернатив за матрицею Мак-Кінсі

Останні десятиліття посилення конкуренції відзначено практично у всьому світі. Значення конкурентоспроможності, що дозволяє організації вижити у конкурентній боротьбі, різко зросла останнім часом. Усі підприємства за умов жорсткої конкурентної боротьби та швидко мінливої ситуації повинні не лише концентрувати увагу до внутрішньому стані справ, а й виробити довгострокову стратегію, яка б їм відповідала зміни, які у їх оточенні.

Побудову матриці «Мак-Кінсі» виконаємо за наступними етапами:

1) портфель ТОВ «Спектр-Агро» розбиваємо на 5 СГП (СГП1 «Засоби захисту рослин», СГП 2 «Посівний матеріал», СГП 3 «Мікродобрива», СГП 4 «Мінеральні добрива» та СГП 5 «Сільськогосподарська техніка»);

2) сформулюємо показники за чинником «Привабливість ринку»; сформулюємо показники за чинником «Конкурентоспроможність СГП»;

3) для кожного показника визначимо коефіцієнт вагомості (в межах від 0,01 до 0,99) і ранг (від 1 до 5). Для цього застосуємо метод експертних оцінок;

4) за кожним показником розрахуємо загальну оцінку шляхом добутку коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг;

5) загальні оцінки підсумуємо в межах кожного фактора.

Визначення показників фактору «Привабливість ринку» наведено в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Визначення показників чинника «Привабливість ринку» для ТОВ «Спектр-Агро»

Показники	Коефіцієнт	Ранг показника					Загальна оцінка				
		СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 4	СГП 5	СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 4	СГП 5
1. Привабливість сегментів з погляду потенційних обсягів продажу	0,3	3	4	4	3	2	0,90	1,20	1,20	0,90	0,60
2. Низькі бар'єри входу в сегменти для нових гравців	0,25	2	1	3	4	5	0,50	0,25	0,75	1	1,25
3. Здатність сегментів забезпечити довгостроковий прибуток підприємства	0,25	2	2	1	3	2	0,50	0,50	0,25	0,75	0,50
4. Наявність ризиків	0,2	4	3	3	2	3	0,8	0,6	0,6	0,4	0,6
Разом	1	-	-	-	-	-	2,70	2,55	2,80	3,05	2,95

1. Привабливість сегментів з погляду потенційних обсягів продажу: сегменти СГП 2 «Посівний матеріал», СГП 3 «Мікродобрива» мають

достатній обсяг та високу привабливість, адже досить низькі за ціною та користуються попитом серед споживачів – ставимо оцінку 4 (оцінка не максимальна, адже на ринку присутні товарів-субститутів для даних сегментів). СГП1 «Засоби захисту рослин» та СГП 4 «Мінеральні добрива» отримують оцінку 3, адже на ринку також присутня велика кількість товарів-субститутів для даних сегментів. СГП 5 «Сільськогосподарська техніка» отримує оцінку 2, адже товари даного сегменту мають високу вартість та є товарами тривалого користування.

2. Низькі бар'єри входу в сегменти для нових гравців: для сегменту СГП 2 «Посівний матеріал» оцінка 1, адже вони мають низьку вартість та навіть малі фермерські господарства можуть вийти на ринок з даним товаром; для сегменту СГП 5 «Сільськогосподарська техніка» оцінка 5, адже товар є достатньо дорогим.

3. Здатність сегментів забезпечити довгостроковий прибуток підприємства: оцінки за всіма сегментами є досить низькими, адже торгові націнки на дані товари знаходяться на мінімальному рівні.

4. Відсутність ризиків на ринку: аграрний ринок традиційно вважається ризиковою сферою діяльності, оскільки передбачити успішність результатів сільськогосподарського виробника майже неможливо.

Дана галузь безпосередньо залежить від погодно-кліматичних умов, природних стихійних лих, у результаті яких підприємства аграрного сектору постійно перебувають під впливом різноманітних ризиків.

Товари ТОВ «Спектр-Агро» за СГП1 «Засоби захисту рослин», СГП 3 «Мікродобрива» та СГП 4 «Мінеральні добрива» сільськогосподарські виробники використовують для мінімізації свої ризиків, тому попит на них буде зростати зі збільшенням ризиків сільськогосподарських виробників.

Визначення показників фактору «Конкурентоспроможність СГП» наведено в табл.2.12.

**Визначення показників чинника «Конкурентоспроможність СГП» для
ТОВ «Спектр-Агро»**

Показники	Коефіцієнт	Ранг показника					Загальна оцінка				
		СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 4	СГП 5	СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 4	СГП 5
1. Наявність унікальної торгової переваги товару	0,3	4	4	5	3	5	1,2	1,2	1,5	0,9	1,5
2. Можливість диференціювати товар у сегменті	0,3	4	4	5	5	5	1,2	1,2	1,5	1,5	1,5
3. Здатність задовольнити базові потреби у продукті на необхідному рівні	0,2	3	2	4	3	5	0,6	0,4	0,8	0,6	1
4. Можливості зайняти місце у каналах продажу та досягти цільового споживача	0,2	1	1	5	5	4	0,2	0,2	1	1	0,8
Разом	1	-	-	-	-	-	3,2	3,0	4,8	4,0	4,8

1. Наявність унікальної торгової переваги товару: для СГП 3 «Мікродобрива» та СГП 5 «Сільськогосподарська техніка» ставимо оцінку 5, адже ТОВ «Спектр-Агро» є офіційним дистриб'ютором окремих марок (Kockerling, SOLA, FALC), що присутні лише в портфелі даного підприємства. Для СГП1 «Засоби захисту рослин» та СГП 2 «Посівний матеріал» ставимо оцінку 4, адже в портфелі також присутні деякі одиниці унікальних товарів, але їх менше ніж в попередніх сегментах.

2. Можливість диференціювати товар у сегменті: товари в кожному сегменті є досить диференційованими, однак лінійка за СГП1 «Засоби захисту рослин» та СГП 2 «Посівний матеріал» є дещо вузькою за інших.

3. Здатний задовольнити базові потреби у продукті на необхідному рівні: СГП 5 «Сільськогосподарська техніка» повністю зданий задовольнити базові потреби у продукті на ринку – ставимо оцінку 5. За сегментами СГП1 «Засоби захисту рослин» та СГП 4 «Мінеральні добрива» в портфелі ТОВ «Спектр-Агро» асортимент більш вузький та потребує доопрацювання. Для

СТП 2 «Посівний матеріал» необхідним є суттєве розширення асортименту.

На рис.2.5. представлені стратегічні альтернативи, рекомендовані матрицею «Мак-Кінсі».

		Рівень конкурентоспроможності		
		Низький (1-2,33)	Середній (2,33-3,66)	Високий (3,66-5,0)
Привабливість ринку	Висока (3,66-5,0)			
	Середня (2,33-3,66)		Засоби захисту рослин Посівний матеріал	Мінеральні добрива Мікродобрива Сільськогосподарська техніка
	Низька (1-2,33)			

Рис.2.5. Положення стратегічних зон господарювання у матриці «Мак-Кінсі»
для ТОВ «Спектр-Агро»

Систематизуємо дані стратегічного аналізу, проведеного з допомогою матричного методу (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Систематизація результатів стратегічного аналізу для ТОВ «Спектр-Агро»

Засоби захисту рослин Посівний матеріал	Мінеральні добрива Мікродобрива Сільськогосподарська техніка
Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування в ті сегменти, де висока прибутковість, а ризик невеликий.	Стратегія «збирання врожаю»: обмежене розширення діяльності, що забезпечується за рахунок пошуку шляхів розширення діяльності, не пов'язаної з високим ризиком, при цьому слід мінімізувати інвестиції та раціоналізувати усі виробничо-збутові операції.

Зокрема етап зростання характеризується істотним зростанням стратегічного потенціалу ТОВ «Спектр-Агро», окремі компоненти якого складаються в систему зі стійкими зв'язками. Попит продукції ТОВ «Спектр-Агро» зростає високими темпами, отже доцільним є розширення виробництва. Основою стратегії розвитку є закріплення продукції над

ринком, оскільки конкурентоспроможність засобів захисту рослин та посівного матеріалу ТОВ «Спектр-Агро» на цьому етапі середня, а мінеральних добрив, мікродобрив та сільськогосподарської техніки – висока. Відповідно до цього, ТОВ «Спектр-Агро» має на меті швидке зростання. Досягнення такої мети є дуже перспективним, але, тим не менш, дуже складним. Якщо у підприємства є необхідні передумови (а такі передумови, як показав попередній аналіз, безсумнівно присутні), то перевагу слід віддавати саме цій меті.

На етапі зростання основні складові «стратегічного набору» (функціональні стратегії) ТОВ «Спектр-Агро» набудуть наступного вигляду:

- продуктова стратегія: доопрацювання та вдосконалення продукції;
- виробнича стратегія: розширення виробництва з допомогою внутрішніх та зовнішніх чинників, зниження витрат;
- маркетингова стратегія: подальші інвестиції в рекламу та просування продукції, коригування цін (відповідно до умов конкуренції).

Таким чином, стратегія ТОВ «Спектр-Агро» повинна будуватися на основі повного забезпечення інформацією, заснованої на результатах досліджень, що включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оскільки такий аналіз передбачає з'ясування тих тенденцій та ситуацій, які здатні вплинути на результати діяльності ТОВ «Спектр-Агро». Аналіз позицій ТОВ «Спектр-Агро» у представленій матриці передбачає оцінку та визначення можливих результатів, яких підприємство досягне, застосувавши ту чи іншу стратегію.

Висновки до розділу 2.

1. Аграрна галузь характеризується певною специфічністю, що відрізняє її від інших типів. Вона полягає у недостатній гнучкості попиту та пропозиції, яка обґрунтовується низькою ціновою еластичністю

сільськогосподарської продукції. Особливість аграрної галузі, з погляду економічно ефективного управління, ґрунтується на його аналізі як системи відтворення. Оскільки ця форма існує у системі безпосередніх ринкових відносин, аграрна галузь характеризується здатністю до саморозвитку. Стратегічна мета розвитку аграрного ринку передбачає ефективне використання природних ресурсів, забезпечення продовольчих потреб, соціальний розвиток сільських територій та стабільність екологічної ситуації.

2. База дослідження – ТОВ «Спектр-Агро.» Показники діяльності ТОВ «Спектр-Агро», не зважаючи на скорочення виробництва продукції в натуральному виразі, зазнали позитивних змін. ТОВ «Спектр-Агро» знаходяться на стадії життєвого циклу – зрілість. На цій фазі прибуток досягає свого максимуму і починає знижуватися через додаткові витрати з підтримання конкурентоспроможності товарів на рекламу, стимулювання збуту. В цілому, всі показники конкурентів ТОВ «Спектр-Агро» оцінюються як високі, серед розглянутих представників немає слабких конкурентів, відповідно, посилення конкуренції призведе до посилення позицій кожного з конкурентів. ТОВ «Спектр-Агро» ставить за мету реалізовувати лише високоякісну продукцію та надавати професійне сервісне та гарантійне обслуговування при більш вузькому виборі техніки світових брендів.

3. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Спектр-Агро» за матрицею І. Ансоффа показує, що в цілому ТОВ «Спектр-Агро» працює стабільно, однак через певні проблеми підприємство не має достатньо конкурентних переваг, тому це питання потребує поглибленого аналізу та чітких вирішень. ТОВ «Спектр-Агро» за матрицею Ансоффа знаходяться в зоні «наявних ринків та наявних продуктів».

4. Оцінювання стратегічних альтернатив ТОВ «Спектр-Агро» за матрицею Мак-Кінсі показує, що етап зростання характеризується істотним зростанням стратегічного потенціалу ТОВ «Спектр-Агро», окремі компоненти якого складаються в систему зі стійкими зв'язками. Попит продукції ТОВ «Спектр-Агро» зростає високими темпами, отже доцільним є

розширення виробництва. Основою стратегії розвитку є закріплення продукції на ринку, оскільки конкурентоспроможність засобів захисту рослин та посівного матеріалу ТОВ «Спектр-Агро» на цьому етапі середня, а мінеральних добрив, мікродобрив та сільськогосподарської техніки – висока. Відповідно до цього, ТОВ «Спектр-Агро» має на меті швидке зростання.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

3.1. Формування стратегічних альтернатив

Вибір кращого напрямку стратегічного розвитку ТОВ «Спектр-Агро» є складним процесом аналізу різних чинників економічного і неекономічного характеру.

Подальший ефективний розвиток ТОВ «Спектр-Агро» має ґрунтуватися на стратегічному менеджменті, функції якого спрямовані на вирішення завдань забезпечення майбутнього потенціалу шляхом постійного дотримання балансу внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища функціонування. Зовнішнє середовище підприємства схильне до постійних змін, тому найважливішим завданням стратегічного управління ТОВ «Спектр-Агро» є його адаптація до значних змін середовища. Обґрунтування та здійснення подальшого вибору стратегічних рішень, у ключі розподілу ресурсів у високоефективні стратегічні альтернативи, сприятимуть підвищенню ефективності розвитку та функціонування ТОВ «Спектр-Агро» на подальшу перспективу.

Головна мета підвищення ефективності маркетингової діяльності – реалізація економічного інтересу підприємства (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів.

У даний час перед ТОВ «Спектр-Агро» постала проблема розширення обсягу продажів. У зв'язку з цим існує необхідність виявлення основних напрямків щодо вдосконалення реалізації продукції шляхом підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Спектр-Агро». Альтернативні варіанти підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Спектр-Агро» наведено в табл.3.1.

Альтернативи розвитку підприємства

Інструмент аналізу	Напрямок дослідження	Варіанти розвитку	Рекомендована стратегія
1. Матриця І. Ансоффа	Розвиток товару та ринку	• Існуючий ринок/існуючий товар	Глибше проникнення на ринок (зменшення витрат на збут, активізація рекламної кампанії, залучення нових споживачів, застосування засобів стимулювання збуту, визначення нових можливостей застосування продукту, підвищення якості продукції, посилення зв'язків з клієнтами).
		• Новий ринок/існуючий товар	Розширення меж ринку (вихід на нові ринки збуту, залучення індивідуальних господарств у якості споживачів).
		• Існуючий ринок/новий товар	Розробка товару (розроблення нових видів продукції рослинництва та сільгосптехніки).
		• Новий ринок/новий товар	Диверсифікація (організація ремонту техніки, вирощування розсади).
2. Матриця «Мак-Кінсі»	Розвиток СГП	Для СГП1 «Засоби захисту рослин»	Стратегія вибіркового розвитку
		Для СГП 2 «Посівний матеріал»	Стратегія вибіркового розвитку
		Для СГП 3 «Мікродобрива»	Стратегія «збирання врожаю»
		Для СГП 4 «Мінеральні добрива»	Стратегія «збирання врожаю»
		Для СГП 5 «Сільськогосподарська техніка»	Стратегія «збирання врожаю»

ТОВ «Спектр-Агро» за матрицею Ансоффа знаходяться у всіх чотирьох зонах, тому стратегії потрібно комбінувати.

За матрицею «Мак-Кінсі» варто обрати стратегію вибіркового розвитку та «збирання врожаю».

Розробимо стратегії інтенсивного, інтеграційного і диверсифікаційного розвитку ТОВ «Спектр-Агро» і оберемо до них відповідні заходи та маркетингові рішення.

Для інтенсивної стратегії розвитку ТОВ «Спектр-Агро» варто обрати стратегію глибокого проникнення на ринок. Для розвитку даної стратегії пропонуємо напрям удосконалення маркетингових комунікацій в частині проведення комунікаційної кампанії для ТОВ «Спектр-Агро». Після проведення аналізу було сформовано, що маркетинговою управлінською проблемою є удосконалення маркетингових комунікацій ТОВ «Спектр-Агро» при розширенні асортименту добрив. Добрива користуються чималим попитом, і більшість підприємств займаються продажами цієї продукції. Проаналізувавши конкурентів, визначено, що ТОВ «Спектр-Агро» не займає провідну позицію з продажу добрив, однак ринок є привабливим та конкурентоспроможним. Асортимент продукції ТОВ «Спектр-Агро» наразі розвивається та удосконалюється. Проте, навіть не зважаючи на розширення асортименту, попит не збільшується. Потенційні споживачі невдоволені тим, що в ТОВ «Спектр-Агро» вузький асортимент продукції, вони навіть не обізнані про актуальне розширення асортименту. Також, можна зазначити, що саме внутрішній потенціал комунікаційної діяльності ТОВ «Спектр-Агро» недостатньо розвинений. Це детально поясняє всю причину незнання споживачів про наявний актуальний асортимент.

Для інтеграційної стратегії розвитку варто обрати стратегію прогресивної інтеграції, що передбачає жорсткий контроль за системою розподілу. Для розвитку даної стратегії пропонуємо впровадження CRM-системи як напрямків вдосконалення системи управління маркетингом ТОВ «Спектр-Агро». CRM-система (Customer Relationship Management) – це система управління взаємовідносинами з клієнтами. Основна мета впровадження CRM – створення конвеєра із залучення нових клієнтів та розвитку взаємовідносин з вже існуючими клієнтами. Основне призначення CRM-систем допомагати підприємству будувати взаємовідносини з клієнтами, управляти процесом продажів, покращувати якість сервісу під час роботи з клієнтами та підтримувати прибутковість бізнесу у довгостроковій перспективі. CRM-система збирає базу даних про споживачів, на основі яких

згодом можна приймати оптимальні бізнес-рішення. Одне із завдань CRM-системи – розкласти всі робочі процеси по полицках, структурувати їх, формалізувати. CRM-система – це специфічний підхід до ведення бізнесу, при якому в основу діяльності підприємства ставиться клієнт. CRM-додатки є ключовим інструментом для завоювання та утримання клієнтів. Вони мінімізують людський фактор під час роботи з клієнтами та підвищують прозорість діяльності менеджерів у сфері продажу та клієнтського обслуговування. До важливого недоліку CRM відносять те, що при впровадженні можуть виникнути складності з інтеграцією до чинного корпоративного простору. Не завжди буде можливість вивантажити дані з інших програм і їх доведеться вносити вручну. Для великих підприємств, в яких величезні інформаційні потоки, це непрактично, тому їх частіше використовує малий бізнес, де клієнтська база невелика.

На основі проведеного аналізу можемо визначити перспективний напрям розвитку підприємства з тих можливих, які були розглянуті. Таким чином, для розвитку ТОВ «Спектр-Агро» обираємо стратегію прогресивної інтеграції, адже ТОВ «Спектр-Агро» необхідно обзавестися базою даних з максимальною кількістю даних про конкретного клієнта. Від того, наскільки повна і актуальна інформація міститься в базі даних, залежить 40% успіху всіх проведених з її допомогою заходів. У поповненні, актуалізації та зберіганні цієї бази головну роль грає CRM.

3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – проведення комунікаційної кампанії

Для розробки напрямків удосконалення маркетингових комунікацій та визначення бюджету просування ТОВ «Спектр-Агро» проведемо

порівняльну характеристику використання елементів комплексу маркетингових комунікацій (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика використання елементів комплексу маркетингових комунікацій для ТОВ «Спектр-Агро»

Елемент комплексу маркетингових комунікацій	Показник застосування елементів комплексу маркетингових комунікацій		
	Застосування обраних носіїв МК	Коефіцієнт значущості, %	Зважена оцінка
Реклама (банерна)	9	15	1,35
PR(ЗМІ)	9	15	1,35
Стимулювання збуту	7	15	1,05
Особистий продаж	6	20	1,2
Прямий маркетинг	4	10	0,4
Реклама на місці продажу	10	5	0,5
Виставки	8	5	0,4
Ярмарки	7	5	0,35
Інтернет	10	10	1
Спонсорство	0	0	0
Всього	-	100	7,6

Маркетингові комунікації – процес взаємодії суб'єктів маркетингової системи щодо узгодження та прийняття тактичних і стратегічних рішень стосовно маркетингової діяльності. Ефективність маркетингових комунікацій залежить від особистих характеристик кожного із суб'єктів маркетингової системи, а також від використовуваних засобів комунікацій і методів їх стимулювання.

До найбільш ефективних елементів просування ТОВ «Спектр-Агро» належать банерна реклама, виставки та ярмарки, інтернет-реклама. Розробимо плани їх використання (табл.3.3).

Реклама в метро в основному орієнтована на масового споживача різних товарів і послуг. Реклама у метро, переважно орієнтована масового споживача різних товарів та послуг. Особливості реклами в метро обумовлені замкненістю простору та мінімальним впливом навколишнього середовища, що дозволяє зберегти більшу тривалість рекламних носіїв, тим

самим заощаджуючи кошти ТОВ «Спектр-Агро». Такі умови дозволяють використовувати рекламні плакати без ламінування чи іншого захисту.

Таблиця 3.3

План комунікаційної кампанії ТОВ «Спектр-Агро»

Заходи	Термін виконання
План банерної реклами	
Реклама в метро	Січень, березень, вересень 2022
Реклама на вулиці	Лютий, травень, листопад 2022
План виставок та ярмарок	
Взяти участь у виставці	Березень 2022
План інтернет-заходів	
Ведення соціальність мереж	2022
Підтримка веб-сайт	2022
Таргетована реклама в мережі інтернет	2022

Перевагами використання реклами в метро є те, що вона охоплює величезну аудиторію протягом короткого часу; розширює охоплення потенційних покупців за межами міста, в якому знаходиться метро, адже багато приїжджих також користуються цим видом транспорту; величезна кількість поверхонь з хорошою видимістю для розміщення реклами; висока ефективність за рахунок охоплення великої цільової аудиторії (близько 80%, які здійснюють поїздки на метро, дзвонять по телефонах, які були вказані в рекламному аркуші). Розміщення реклами в метро коштує значно дешевше, ніж реклама на телебачення або раді, а охоплення аудиторії при цьому набагато більше. Даний напрямок передбачає наступні етапи:

- а) розроблення дизайну або тексту реклами засобів реклами;
- б) визначення місць розміщення реклами;
- в) заключення договорів на рекламування;
- г) виготовлення засобів реклами;
- д) розміщення реклами.

Щоденно до київської підземки спускається майже мільйон пасажирів. 90% із них вивчають рекламні оголошення у вагонах метро, а більше 50% дійсно звертаються за адресами та телефонами, які вказані у оголошеннях.

Реклама на вулиці – основним меседжем буде донести те, що ТОВ «Спектр-Агро» можна довіряти та купувати в них продукцію добрив тощо. Даний напрямок передбачає ті ж етапи, що і попередній, однак обрано буде саме банерну рекламу. Для зовнішньої реклами існує п'ять найважливіших вимог: часто траплятися на очі; привертати увагу; бути короткою; легко читатись на ходу; бути зрозумілою. Через зазначені вимоги зовнішню рекламу можна ефективно використовувати тільки для тих товарів ТОВ «Спектр-Агро», які можна представити за допомогою лаконічного зображення та короткого тексту. Нею можна скористатися для підкріплення та доповнення реклами, що розміщується в метрополітені, шляхом нагадування про марку товару або назву фірми. Перевагами зовнішньої реклами є широке охоплення аудиторії, частотність, гнучкість, відносно невисока вартість одного контакту, високий рівень впливу на аудиторію.

План виставок та ярмарок передбачає, що ТОВ «Спектр-Агро» варто взяти участь у виставці «АгроВесна. Зернові технології 2022», яка проходить у Києві, за адресою виставкового центру. «АгроВесна. Зернові технології 2022» – це 12-а міжнародна виставка інноваційних рішень у зерновому господарстві. Найбільша в Україні спеціалізована виставка сучасних технологій зернового господарства, що представляє комплекс інноваційних рішень для різних стадій виробництва, зберігання, переробки та транспортування зернових, бобових, круп'яних та олійних культур. Агровиставка «Зернові технології» проходить одночасно з міжнародними виставками «Фрукти. Овочі. Логістика» та Agro Animal Show. Аграрні виставки проходять під спільним брендом «АгроВесна». Участь в даній виставці допоможе ТОВ «Спектр-Агро» знайти нових клієнтів та підвищити лояльність вже існуючих.

Комунікації будуть більш успішними, якщо інформаційне джерело вважається професійним, має високий статус, відомі його цілі, особливо тоді, коли джерело користується великим впливом в цільовій аудиторії ТОВ «Спектр-Агро» і легко ідентифікується. На ТОВ «Спектр-Агро» при розробці

програми маркетингових комунікацій необхідно пам'ятати про особливості купівельної поведінки організації-споживача та мотивації кожного з учасників купівельного центру, котрі можуть залучатись до процесу прийняття рішення про закупівлю товарів.

Збільшення об'єму ринку та розвиток аграрної галузі стимулює розширенню товарів, а згідно з цим необхідність інформування споживачів. При розширенні асортименту, або інших важливих виробничих маніпуляцій, ТОВ «Спектр-Агро» варто забезпечити обізнаність споживача щодо нововведення. Всі вдалі проекти та будь яка діяльність з боку ТОВ «Спектр-Агро» повинна супроводжуватися активною комунікаційною діяльністю. Якщо не проінформувати потенційних клієнтів, таким чином ТОВ «Спектр-Агро» може здобути невдоволених клієнтів, що негативно позначиться на його фінансовому стану. Побудуємо графік проведення комунікаційної кампанії ТОВ «Спектр-Агро» (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Графік проведення комунікаційної кампанії ТОВ «Спектр-Агро»

Засіб комунікації												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Банерна реклама												
Реклама в метро												
Реклама на вулиці												
Виставки та ярмарки												
Виставки та ярмарки												
Просування в мережі інтернет												
Ведення соціальність мереж												
Підтримка веб-сайту												
Таргетована реклама в мережі інтернет												

Проаналізувавши всі можливості та загрози виявилось, що жорстка конкуренція в аграрній галузі тільки росте, і ТОВ «Спектр-Агро» може

втратити свої позиції, через відсутність активної комунікаційної діяльності. Головними симптомами маркетингової управлінської проблеми на ТОВ «Спектр-Агро» є те, що дохід від продажу у сегменті добрив не є достатнім. Наступне, що споживачі не знайомі з актуальним асортиментом добрив ТОВ «Спектр-Агро» та купують продукцію конкурентів. Основним чинником, який впливає на розвиток асортименту та обізнаність споживачів про нього, – це комунікаційна діяльність.

3.2.2. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – посилення зв'язків з клієнтами шляхом впровадження CRM-системи

Сучасний економічний світ дуже мінливий, динамічний і складний, у зв'язку з чим багато вчених бачать вихід у проектному управлінні. Підприємства, що діють у певній та невизначеній зовнішній обстановці, регулюватимуться по-різному, з урахуванням їх структури та типу системи управління, що використовується. Також важливо і те, щоб структура або система управління підприємства відповідала зовнішньому середовищу, в оточенні якого воно знаходиться. Для цього розробили CRM-системи.

З огляду на необхідні критерії від системи на підприємстві ТОВ «Спектр-Агро» можна виділити 3 основні CRM-системи: Oracle Siebel CRM, Microsoft Dynamics CRM, Terrasoft XRM.

Аналіз обраних систем зводиться в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Загальна характеристика обраних CRM-систем [64; 65; 66]

Назва	Рік	Збереження даних	ОС	Оренда на місяць
Oracle Siebel CRM	1995	хмарне	MacOS; Windows; Linux; Android	500-1000\$
amoCRM	2009	хмарне	MacOS; Android	499-1499 грн.
Microsoft Dynamic CRM	2003	хмарне; фізичне	Windows; Linux; Android; MacOS	Від 2061 грн

Розглянемо опис кожної системи:

1) OracleSiebelCRM – система управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяє побудувати комплексну корпоративну інформаційну

систему, що автоматизує як операції фронт-офісу: управління продажами, сервісом, маркетингом і взаємини з партнерами; так і бек-офісні: аналітика, управління замовленнями і персоналом, розрахунок компенсацій співробітникам і т.п., а також інтеграція з будь-якими ІТ-системами клієнта [64].

2) amoCRM – одна з провідних CRM-систем. Вона створена спеціально для відділів продажів, містить багато унікальних і корисних інструментів, в ній просто працювати. Інтегрується з телефонією і e-mail [65].

3) Microsoft Dynamics CRM – програма використовує соціальну взаємодію, продуманий підхід до стратегії бізнесу і управління проведеними акціями, щоб допомогти підприємству посилити комунікації з клієнтами, поліпшити маркетингові кампанії та підвищити рівень продажів [66].

Далі, за показниками оцінки програмного забезпечення оцінка за п'ятибальною шкалою виділимо інтегральний бал для кожної системи (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка показників інформаційних систем для ТОВ «Спектр-Агро» [64; 65; 66]

Показники	Коефіцієнт коригування	Oracle Siebel CRM	amoCRM	Microsoft Dynamic CRM
1. Функціональна повнота	0,13	4	5	5
2. Масштаб підприємства	0,13	3	5	4
3. Можливість комплексних рішень	0,11	4	4	5
4. Досвід впровадження	0,05	4	3	4
5. Гнучкість конфігурації	0,07	4	4	5
6. Цільова визначеність	0,14	4	5	5
7. Простота використання	0,06	4	3	4
8. Ступінь готовності до експлуатації	0,07	4	5	5
9. Можливість інтеграції з іншими додатками	0,06	3	4	3
10. Сервісне обслуговування та супровід	0,07	4	5	5
11. Ціна	0,07	2	4	3
Інтегральний показник	1	3,67	4,47	4,50

Після оцінки показників за п'ятибальною шкалою можна виявити найбільш ефективні системи для ТОВ «Даншен груп», обчисливши середнє значення.

Проаналізувавши отримані дані, можна зробити висновок:

- 1) відповідні системи (оцінка = 4,5): Microsoft Dynamic CRM (4,5);
- 2) системи, що не відповідають окремим вимогам ($3,75 < \text{оцінка} < 4,5$): amoCRM (4,47);
- 3) неприйнятні, невідповідні системи (оцінка $< 3,75$): Oracle Siebel CRM (3,67).

В результаті проведеного аналізу для поліпшення роботи з клієнтами, якості обслуговування, збільшення клієнтської бази та збільшення обсягу продажів для ТОВ «Спектр-Агро» рекомендується вибрати інформаційну систему – Microsoft Dynamic CRM, так як вона отримала найвищу оцінку.

Основні функції та можливості CRM-системи:

– облік клієнтів: CRM-система веде єдину базу даних клієнтів та контрагентів підприємства, де реєструються всі реквізити, канали зв'язку, історія взаємодій та покупок. Kontakтами в основі можна управляти, фільтрувати і сегментувати за різними критеріями;

– управління продажами: ведення даних про потенційні та реальні угоди, аж до поетапного контролю кожної угоди, часткова автоматизація бізнес-процесів підприємства та автоматизація продажів;

– аналітичні функції CRM-системи на масиві зібраної інформації: CRM-система будує різні статистичні звіти, якими можна оцінювати ефективність маркетингових каналів, заходів, роботи співробітників, прогнози продажів;

– автоматизований конструктор документів та автоматизація документообігу.

Економічні ефекти від застосування CRM-системи для ТОВ «Спектр-Агро» поділяються на три умовні категорії: прямі економічні ефекти; непрямі економічні ефекти; ефекти зниження ризиків. До категорії прямих

економічних ефектів можна віднести ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість ТОВ «Спектр-Агро».

Для оцінки ефекту від впровадження CRM-системи може бути використаний метод аналізу кількох ключових показників до і після (а також під час) змін, наприклад:

- відсоток відгуку потенційних клієнтів на маркетингові звернення (реакція аудиторії);
- приріст нових клієнтів (норма повернення); вартість покупки; частка успішних угод; тривалість циклу продаж;
- середній час вирішення типових проблем сервісної служби.

Експертна думка про можливі ефекти впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Спектр-Агро» полягає в наступному:

– зростання рентабельності продажів у середньому на 1-2 % на рік як наслідок кращого знання потреб клієнтів і їх очікувань. За умови 10% зростання «клієнтського фокусу» зростання рентабельності 4%, виявляє можливість розширити бізнес з допомогою виходу нові сегменти чи нові території;

– зниження видатків бюджету на продаж та маркетинг у середньому на 10 % на рік як наслідок точного визначення цільового сегменту клієнтів, чіткого знання їхніх потреб та фокусування (а не розпилення) коштів на виконання конкретних завдань. Продавці концентруються на роботі з «теплыми» клієнтами, що забезпечує постійний приплив нових клієнтів. Метрики на кожній бізнес ділянці дозволяють автоматизувати процес контролю та знизити витрати на контроль та управління;

– збільшення доходів у середньому на 10-12% на рік по кожному менеджеру як наслідок більшої уваги до клієнтів та зростання ефективності витраченого на кожного клієнта часу. Перерозподіл функцій звільняє час менеджерів по роботі з клієнтом та знижує потребу в їх кількості без втрати темпів та обсягів продажу;

– збільшення ступеня задоволеності клієнтів у середньому на 3 % на рік як наслідок сприйняття «постачальника» як відповідальної та здатної задовольнити запити клієнтів підприємства.

За допомогою впровадження CRM-системи ТОВ «Спектр-Агро» отримає повну інформацію про своїх клієнтів, їх уподобання та історію взаємовідносин з підприємством. CRM-система допомагає менеджерам планувати продаж та організувати прозоре управління угодами. Система зберігає всю історію спілкування з клієнтами, і це допомагає департаменту продажу аналізувати його поведінку, формувати найкращі пропозиції та завойовувати лояльність та довіру.

3.2.3. Розроблення бюджету маркетингу

Важливою складовою маркетингового планування є складання бюджету.

Мета складання бюджету маркетингу – розподіл ресурсів, у якому інвестиції у досягнення маркетингових і фінансових цілей ТОВ «Спектр-Агро» матимуть максимальну віддачу.

Визначимо структуру витрат ТОВ «Спектр-Агро» на просування в рамках удосконалення маркетингових комунікацій у відсотках до загального обсягу (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Бюджет маркетингової політики комунікацій ТОВ «Спектр-Агро»

Напрямок витрат	Сума витрат на маркетингові комунікації, тис. грн.	Частка у бюджеті просування, %
Реклама в метро	750	55,15
Реклама на вулиці	430	31,62
Виставки та ярмарки	30	2,21
Ведення соціальність мереж	48	3,53
Підтримка веб-сайту	72	5,29
Таргетована реклама в мережі інтернет	30	2,21
Всього	1360	100

Таким чином, бюджет маркетингової політики комунікацій ТОВ «Спектр-Агро» становить 1360 тис. грн. Найбільше витрат спрямовується на

рекламу в метро (750 тис. грн.. або 55% від загального бюджету на проведення комунікаційної кампанії ТОВ «Спектр Агро». Найменші витрати спрямовуються на проведення виставки (30 тис. грн.. або 2,2% від загального бюджету на проведення комунікаційної кампанії ТОВ «Спектр Агро»).

Витрати на введення системи CRM в роботу ТОВ «Спектр-Агро» представлені в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Розрахункові витрати на введення системи CRM в роботу ТОВ «Спектр-Агро» [66]

Критерій / витрати	Microsoft Dynamics CRM, тис грн.
Загальносистемне програмне забезпечення	180
CRM-ліцензії в перспективі 2-х-річного використання (сукупні платежі з урахуванням супроводу)	500
Консалтингові послуги	1 660
Сервери і супутнє залізо	300
Витрати на ІТ-персонал (за 2 роки)	700
Витрати на відволікання бізнес-замовників (в ході проекту)	320
Інші витрати (в ході проекту)	300
Разом в перспективі 2-х річного використання	3 960

Таким чином, витрати на введення системи CRM в роботу ТОВ «Спектр-Агро» складуть 3960 тис. грн.

Загальні витрати на впровадження запропонованих заходів в роботу ТОВ «Спектр-Агро» складуть 5320 тис. грн.

3.2.4. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

Отже, після впровадження запропонованих заходів ТОВ «Спектр-Агро» очікує залучення нових клієнтів внаслідок підвищення їх обізнаності по продукції, а також збільшення економії витрат на збут та систему клієнтської взаємодії. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від запропонованих заходів знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників ТОВ «Спектр-Агро». Результати опитування наведені у табл. 3.9.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн.	30	23	26	29	24	31	25

Отримані величини необхідно перевірити на надійність, тому визначаємо середнє квадратичне відхилення (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , млн. грн.	30	23	26	29	24	31	25
2. Сумарні значення оцінок експертів	189						
3. $O_{\text{сер}}$	27						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	3	-4	-1	2	-3	4	-2
ΔO^2	9	16	1	4	9	16	4
$\Sigma \Delta O^2$	52						

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер.}} = (30+23+26+29+24+31+25)/7 = 27 \text{ млн. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер.}})^2}{n}} = \sqrt{52/7} = 1,03$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \alpha / O_{\text{сер.}} \times 100\% = 1,03 / 27 \times 100\% = 3,8\%$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, отже сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що дає змогу використовувати отримані дані для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 26000 тис. грн. як середнє значення ряду: 23000,24000,25000,26000,29000,30000,31000, де найменше значення (П) – 23000, найбільше значення (О) – 31000.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення свята:

$$ОП = (О+4\times В+П)/6 = (31000+4\times 26000+23000)/6= 26500 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$26500/ 323697 \times 100\% = 8,2\%,$$

де 323697 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.3).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$323697 + 26500= 350197 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 223568 тис. грн., в т.ч. постійні витрати 67070,4 – тис. грн., змінні – 156 497,6 тис. грн. (табл. 2.3).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$156497,6 \times 0,082 = 12833 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходів потребує витрат у розмірі 5320 тис. грн., отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 12833 + 5320 = 18153 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$223568 + 18153 = 241721 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta\text{Пр} = 26500-18153= 8347 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:
 $100129 + 8347 = 108476$ тис. грн.,
де 100129 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції
(табл. 2.3).

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:
 $8347 \times (1 - 0,18) = 6844$ тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$82105 + 6844,54 = 88949$ тис. грн.,

де 82105 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції (табл. 2.3).

Результати розрахунків очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Спектр-Агро» подамо у вигляді табл.3.11.

Таблиця 3.11

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Спектр-Агро», тис. грн.

Показники	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	26500
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	18153
Приріст прибутку від реалізації продукції	8347
Приріст чистого прибутку	6844

За даними табл.3.11 бачимо, що внаслідок запропонованих заходів приріст чистого доходу становитиме 26500 тис. грн., а повних витрат – 18153 тис. грн.. При цьому, приріст прибутку від реалізації становитиме 8347 тис. грн., а чистого – 6844 тис. грн..

3.2.5. Визначення основних показників економічної ефективності

Для даних заходів не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6% від 80% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходів:

$$12833 \times 0,80 \times 0,06 = 616 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходів становлять:

$$K_n (\text{П}) = 616 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток (ΔPr) за результатами розрахунків склав 6844 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta Pr_q} = 616 : 6844 = 0,10 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя. Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 15 %.

Оскільки впровадження заходів не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta Pr_q = 6844 \text{ тис. грн.}$$

При ставці дисконту – 15%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,15)^1} = \frac{1}{1,15} = 0,87$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,15)^2} = \frac{1}{1,15^2} = \frac{\alpha_1}{1,15} = \frac{0,87}{1,15} = 0,76$$

$$3 \text{ рік: } \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,15)^3} = \frac{1}{1,15^3} = \frac{\alpha_2}{1,15} = \frac{0,76}{1,15} = 0,66$$

$$4 \text{ рік: } \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,15)^4} = \frac{1}{1,15^4} = \frac{\alpha_3}{1,15} = \frac{0,66}{1,15} = 0,57$$

$$5 \text{ рік: } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,15)^5} = \frac{1}{1,15^5} = \frac{\alpha_4}{1,15} = \frac{0,57}{1,15} = 0,5$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) =$$

$$= 6844 \times (0,87 + 0,76 + 0,66 + 0,57 + 0,5) = 6844 \times 3,36 = 22995 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) складе:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ = 22995 - 616 = 22379 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій:

$$T_c = \frac{ПИ}{HB_{cp}} = 616 : 4599 = 0,13 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 22995 / 5 = 4599 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 22379 / 616 = 36,3 > 0.$$

Індекс прибутковості:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПИ} = 22995 / 616 = 37,3 > 1.$$

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованих заходів зведемо до табл.3.12.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження запропонованих заходів:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 22379 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,13 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ІД = 36,3 > 0$, що свідчить про ефективність проекту.

Основні показники економічної ефективності запропонованих заходів

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	616
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	8347
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	6844
4. Сума нинішніх вартостей накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	22995
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	22379
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,10
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,13
8. Індекс доходності	-	36,3
9. Індекс прибутковості	-	37,3

4. $PI = 37,3 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Отже, показники ефективності свідчать про необхідність впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складуть:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ($V_{\text{на 1 грн. ЧД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} \cdot 100$)

$$241721 / 350197 \times 100 = 69,02 \text{ коп.};$$

2. Рентабельність продукції ($P_1 = \text{Пр/ПВ} \cdot 100$):

$$108476 / 241721 \times 100 = 44,87 \text{ \%}.$$

3. Рентабельність продаж ($P_2 = \Delta \text{Пр}_{\text{ч}} / \text{ЧД(В)} \cdot 100$):

$$88949 / 350197 \times 100 = 25,4 \text{ \%}$$

Результати впливу запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Спектр-Агро» подамо у вигляді табл.3.13.

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ
«Спектр-Агро»**

Показники	Один. виміру	Базове значення	Проектне значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	323697	350197	26500	8,19
2. Повні витрати на виробництво	тис. грн.	223568	241721	18153	8,13
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	100129	108476	8347	8,34
4. Чистий прибуток	тис. грн.	82105	88949	6844	8,33
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	69,07	69,02	-0,05	-0,07
6. Рентабельність продаж	%	25,36	25,40	0,04	x
7. Рентабельність продукції	%	36,72	44,87	8,15	x

З табл.3.13 бачимо, що чистий прибуток ТОВ «Спектр-Агро» за рахунок запропонованих заходів зросте на 6844 тис. грн. або на 8,33%. При цьому, витрати на 1 гривню чистої виручки від реалізації продукції зменшаться на 0,05 процентних пункти. Зростання прибутку призведе до підвищення рівня рентабельності продажу та продукції на 0,04 та 8,15 процентних пункти відповідно.

Висновки до розділу 3.

1. ТОВ «Спектр-Агро» за матрицею Ансоффа знаходяться в зоні «наявних ринків та наявних продуктів». Стратегія, яку рекомендує матриця – «глибоке проникнення», тобто стратегія розширення ринку. За матрицею «Мак-Кінсі» варто обрати стратегію вибіркового розвитку та «збирання врожаю».

2. Для інтенсивної стратегії розвитку ТОВ «Спектр-Агро» варто обрати стратегію глибокого проникнення на ринок. Для розвитку даної стратегії пропонуємо напрям удосконалення маркетингових комунікацій в частині проведення комунікаційної кампанії для ТОВ «Спектр-Агро». Бюджет маркетингової політики комунікацій ТОВ «Спектр-Агро» на 2022 р.

становить 1360 тис. грн. Найбільше витрат спрямовується на рекламу в метро. Найменші витрати спрямовуються на проведення виставки .

3. Для інтеграційної стратегії розвитку варто обрати стратегію прогресивної інтеграції, що передбачає жорсткий контроль за системою розподілу. Витрати на введення системи CRM в роботу ТОВ «Спектр-Агро» на 2022 рік складу 3960 тис. грн..

3. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження запропонованих заходів: ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 22379 тис. грн; строк повернення інвестицій гарантований складає 0,1 роки, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам; індекс доходності дорівнює $36,3 > 0$, що свідчить про ефективність проекту; індекс прибутковості дорівнює $37,3 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту. Показники ефективності свідчать про необхідність впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

4. Загальні витрати на впровадження запропонованих заходів в роботу ТОВ «Спектр-Агро» складуть 5320 тис. грн. Внаслідок запропонованих заходів приріст чистого доходу становитиме 26500 тис. грн., а повних витрат – 18153 тис. грн.. При цьому, приріст прибутку від реалізації становитиме 8347 тис. грн., а чистого – 6844 тис. грн. Витрати на 1 гривню чистої виручки від реалізації продукції зменшаться на 0,05 процентних пункти. Зростання прибутку призведе до збільшення рівня рентабельності продажу та продукції на 0,04 та 8,15 процентних пункти відповідно.

ВИСНОВКИ

Дослідження систем організації та управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Спектр-Агро» за рахунок розробки стратегічних альтернатив розвитку дозволило зробити наступні висновки:

Дослідження поняття стратегічних альтернатив показує, що під стратегічними альтернативами підприємства варто розуміти дієвий механізм реалізації довгострокової стратегії, який базується на гарантуванні безпеки основних складових частин, можливостях прогнозування та розвитку подій в рамках оптимістичних чи песимістичних сценаріїв. Розробка стратегічних альтернатив є важливим елементом стратегічного планування, використання якого вітчизняними підприємствами дозволяє зберігати та зміцнювати конкурентну позицію в умовах зростаючої конкуренції. Без формування портфеля стратегічних альтернатив важко вибрати ефективну стратегію розвитку підприємства.

Дослідження методів розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства показує, що стратегічні альтернативи слід вважати початковою точкою розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Методичні розробки стратегічного управління пропонують широкий вибір методів і прийомів, які дозволяють обґрунтувати або прямо визначити можливі варіанти стратегічних альтернатив підприємства. Більшість таких методів, що доступно описані в літературі, мають певні межі застосування, переваги та недоліки. У разі конкретного підприємства необхідно застосовувати комбінацію відомих методів виявлення стратегічних альтернатив, проводити оцінку якості варіантів, узгоджувати остаточний вибір із власниками підприємства.

Виділивши критерії стратегічного вибору, бачимо, що до них варто віднести відповідність стратегічної альтернативи місії та цілям підприємства; відповідність стратегічної альтернативи можливостям та загрозам зовнішнього середовища; відповідність стратегічної альтернативи

внутрішнім можливостям підприємства, його сильним та слабким сторонам; загальну реалістичність виконання стратегічної альтернативи. І фактори, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємо проникні та при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, спрямоване на остаточний вибір такої стратегії, яка б найвищою мірою відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їхній єдності та, особливо, найголовнішому з них – цілям підприємства. Інструментом механізму оцінки стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору.

База дослідження – ТОВ «Спектр-Агро.» Показники діяльності ТОВ «Спектр-Агро», не зважаючи на скорочення виробництва продукції в натуральному виразі, зазнали позитивних змін. Так як ТОВ «Спектр-Агро» є дистриб'ютором на ринку, є два типи споживачів, а саме фізичні особи (прямі споживачі), а також юридичні особи та фізичні особи підприємці. На даному підприємстві основними споживачами є промислові споживачі, власники певних збутових точок, які зацікавлені в постійній співпраці. До того ж, споживачами є фермери, садівники, які займаються насіннєвим бізнесом. ТОВ «Спектр-Агро» знаходяться на стадії життєвого циклу – зрілість. На цій фазі прибуток досягає свого максимуму і починає знижуватися через додаткові витрати з підтримання конкурентоспроможності товарів на рекламу, стимулювання збуту. В цілому, всі показники конкурентів ТОВ «Спектр-Агро» оцінюються як високі, серед розглянутих представників немає слабких конкурентів, відповідно, посилення конкуренції призведе до посилення позицій кожного з конкурентів. Відмінністю слугує те, що кожне підприємство представляє більший асортимент виробників продукції, ніж досліджуване нами підприємство ТОВ «Спектр-Агро». Це говорить про те, що ТОВ «Спектр-Агро» ставить за мету реалізовувати лише високоякісну продукцію та надавати професійне сервісне та гарантійне обслуговування при більш вузькому виборі техніки світових брендів.

Аналіз стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Спектр-Агро» за матрицею І. Ансоффа показує, що в цілому ТОВ «Спектр-Агро» працює стабільно, однак через певні проблеми підприємство не має достатньо конкурентних переваг, тому це питання потребує поглибленого аналізу та чітких вирішень. ТОВ «Спектр-Агро» за матрицею Ансоффа знаходяться в зоні «наявних ринків та наявних продуктів». Стратегія, яку рекомендує матриця – «глибоке проникнення», тобто стратегія розширення ринку. Вона припускає незначний обсяг розширення діяльності ТОВ «Спектр-Агро» в умовах, коли відомий і добре освоєний продукт продається в рамках незмінного існуючого ринку. У цьому випадку передбачається скорочення витрат виробництва й обігу, активізація рекламної діяльності, зміна цінової політики і, як наслідок, збільшення частоти й обсягу споживання продукту, виявлення нових засобів його застосування, розширення комплексу супутніх послуг.

Оцінювання стратегічних альтернатив ТОВ «Спектр-Агро» за матрицею Мак-Кінсі показує, що етап зростання характеризується істотним зростанням стратегічного потенціалу ТОВ «Спектр-Агро», окремі компоненти якого складаються в систему зі стійкими зв'язками. Попит продукції ТОВ «Спектр-Агро» зростає високими темпами, отже доцільним є розширення виробництва. Основою стратегії розвитку є закріплення продукції над ринком, оскільки конкурентоспроможність засобів захисту рослин та посівного матеріалу ТОВ «Спектр-Агро» на цьому етапі середня, а мінеральних добрив, мікродобрив та сільськогосподарської техніки – висока. Відповідно до цього, ТОВ «Спектр-Агро» має на меті швидке зростання. Досягнення такої мети є дуже перспективним, але, тим не менш, дуже складним. Якщо у підприємства є необхідні передумови (а такі передумови, як показав попередній аналіз, безсумнівно присутні), то перевагу слід віддавати саме цій меті.

Першим запропонованим заходом для ТОВ «Спектр-Агро» є удосконалення маркетингових комунікацій на підприємстві, адже саме

внутрішній потенціал комунікаційної діяльності ТОВ «Спектр-Агро» недостатньо розвинений. Це детально поясняє всю причину незнання споживачів про наявний актуальний асортимент. Збільшення об'єму ринку та розвиток аграрної галузі стимулює розширенню товарів, а згідно з цим необхідність інформування споживачів. При розширенні асортименту, або інших важливих виробничих маніпуляцій, ТОВ «Спектр-Агро» варто забезпечити обізнаність споживача щодо нововведення. Всі вдалі проекти та будь яка діяльність з боку ТОВ «Спектр-Агро» повинна супроводжуватися активною комунікаційною діяльністю. До найбільш ефективних елементів просування ТОВ «Спектр-Агро» на 2022 рік належать банерна реклама, реклама в метро, реклама в інтернеті та виставки та ярмарки.

Другим запропонованим заходом для ТОВ «Спектр-Агро» є впровадження CRM-системи як напрямок вдосконалення системи управління маркетингом. CRM-система – це система управління взаємовідносинами з клієнтами. Основна мета впровадження CRM – створення конвеєра із залучення нових клієнтів та розвитку взаємовідносин з вже існуючими клієнтами. Основне призначення CRM-систем допомагати підприємству будувати взаємовідносини з клієнтами, управляти процесом продажів, покращувати якість сервісу під час роботи з клієнтами та підтримувати прибутковість бізнесу у довгостроковій перспективі. CRM-система збирає базу даних про споживачів, на основі яких згодом можна приймати оптимальні бізнес-рішення.

Удосконалення маркетингових комунікацій та впровадження CRM-системи в ТОВ «Спектр-Агро» є ефективними проектами. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження запропонованих заходів: ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 22379 тис. грн; строк повернення інвестицій гарантований складає 0,13 роки, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам; індекс доходності дорівнює $36,3 > 0$, що свідчить про ефективність

проекту; індекс прибутковості дорівнює $37,3 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту. Показники ефективності свідчать про необхідність впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

Після проведених розрахунків можна сказати, що удосконалення маркетингових комунікацій та впровадження CRM-системи на ТОВ «Спектр-Агро» тягне за собою стрімке збільшення ефективності роботи внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв С. Б. Вибір стратегічних альтернатив на підставі стратегічного потенціалу торговельного підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4. С. 62-67.
2. Андрющенко К. А. Формування стратегічних альтернатив підприємством для збільшення частки ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 17. С. 33-37.
3. Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15(1). С. 11-15.
4. Багорка М. О. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20(1). С. 32-36.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навч. літ., 2012. 612 с.
6. Березіна Л. М. Альтернативність у стратегічному виборі підприємств АПК. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2012. Вип. 1. С. 72-76.
7. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2008. 400 с.
8. Бондарєва Т. І. Структурні моделі організації маркетингової діяльності на підприємстві. *Часопис економічних реформ*. 2021. № 1. С. 82-90.
9. Босенко А. В. Тенденції формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2017. Вип. 4. С. 4-9.

10. Брух О. Маркетингові засади вдосконалення збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2015. № 22(1). С. 139-142.
11. Гайдаенко Т.А. Управление маркетингом: Полный курс МВА. Москва : ЭКСМО, 2008. 480 с.
12. Горова О. О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 110-114.
13. Гринько Т. В. Методичні підходи до вибору стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів підприємництва. *Управління розвитком*. 2017. № 1-2. С. 94–101.
14. Грифін Р. Основи менеджменту: підруч. Львів: БаК, 2014. 624 с.
15. Дем'яненко Н. В. Особливості стратегічного маркетингового управління в сільськогосподарському підприємстві. *Вісник ХНАУ*. 2018. № 3. С. 70-78.
16. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 21.12.2022).
17. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія Київ : Алерта, 2012. 270 с.
18. Дудяк Р. Маркетингові стратегії в діяльності підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2014. № 21(1). С. 295-300.
19. Дудяк Р. Теоретичні основи ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2015. № 22(1). С. 134-138.
20. Іванова Г. О. Формування маркетингової діяльності підприємствами аграрної сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 3. С. 51-55.
21. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору

стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.

22. Ковтун Е. О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6(1). С. 169-171.

23. Ковтун О. Стратегічні альтернативи для бізнесу та конкуренції в сучасній економіці. *Економіка України*. 2012. № 6. С. 54-65.

24. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2017. 265 с.

25. Красовська О. Ю. Удосконалення форм і методів організації управління маркетинговою діяльністю як умова забезпечення ділової активності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 105-109.

26. Кристюк О. А. Стратегічні альтернативи формування конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2014. Вип. 39. С. 52-56.

27. Куцик П. О. Диверсифікація діяльності як адаптивна стратегічна альтернатива для підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. Вип. 57. С. 47-52.

28. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2013. 320 с

29. Луцяк В.В. Забезпечення конкурентоспроможності малих виробничих підприємств засобами стратегічного управління. Київ: НУХТ. 2014. 292 с.

30. Луцяк В.В., Красняк О.П., Кондратова М.В. Маркетингова діяльність підприємства. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 354 с.

31. Луцяк В.В., Пронько Л.М., Колесник Т.В. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2019. 231 с.

32. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. Київ: ЦУЛ, 2010. 384с.

33. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. /Під заг. ред. М.І. Белявцева та Н.В. Воробйова. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 407 с.
34. Наторіна А. О. Методичний інструментарій аналізу стратегічних альтернатив підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 6. С. 140-145.
35. Непочатенко О. О. Стратегічні альтернативи розвитку та державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників. *Економіка і управління*. 2014. № 2. С. 90-96.
36. Нестеренко В. Ю. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 89-97.
37. Педан М. Л. Особливості побудови системи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 28(2). С. 61-64.
38. Педан М. Л. Особливості побудови системи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 28(2). С. 61-64.
39. Петрук В. А. Вибір стратегічних альтернатив бізнесу торговельних підприємств у сучасних умовах підприємництва. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2018. Вип. 3. С. 149-159.
40. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів. 2016. 362 с.
41. Пономаренко Т. В. Еволюція теоретичної думки щодо трактування маркетингових стратегій підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 6-12.
42. Поясник Г. В. Методика забезпечення процесу формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 10. С. 13-15.

43. Рябуха І. С. Аналіз та оцінка маркетингових можливостей і ресурсів в ефективному управлінні маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2014. № 5. С. 273-281.
44. Савіна С. С. Науково-методичні підходи до розроблення маркетингової стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19(3). С. 15-19.
45. Скупський Р. М. Економічна ефективність маркетингової діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2018. № 3. С. 252-259.
46. Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159.
47. Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств регіону: взаємоузгодження стратегічних альтернатив. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2014. Вип. 10(1). С. 143-150.
48. Татарінов В. В. Маркетингова стратегія та організаційна культура підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 1. С. 99–113.
49. ТОВ «Імперія-Агро». URL: <https://latifundist.com/kompanii/609-imperiya-agro> (дата звернення 21.12.2022).
50. ТОВ «Лакс». URL: <https://iprop-ua.com/tm/blk9094h/> (дата звернення 21.12.2022).
51. ТОВ «Спектр-Агро». URL: <https://www.spectr-agro.com/> (дата звернення 21.12.2022).
52. ТОВ «Унісон-ЛІМ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35524490/ (дата звернення 21.12.2022).
53. Турченюк М. О. Маркетинг : підручник. Київ : Знання, 2011. 318 с.
54. Ульянченко О. В. Обґрунтування важливості здійснення

стратегічного управління підприємницько-комерційною діяльністю суб'єктів агробізнесу на принципах маркетингу. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 2. С. 435-444.

55. Устік Т. В. Управління маркетинговими стратегічними рішеннями аграрних підприємств за результатами проведеного матричного аналізу асортименту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 28(2). С. 115-120.

56. Устік Т. В. Формування маркетингової стратегії як інструмент ефективного управління діяльністю аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2018. № 3. С. 327-336.

57. Харенко А. О. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2017. № 4. С. 176-186.

58. Ходаківський В. М. Аналіз стратегічних альтернатив інвестиційного забезпечення виробництва органічної продукції в сільськогосподарських підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 45-51.

59. Ходаківський В. М. Стратегічні альтернативи умов інвестиційного забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств Житомирської області. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21-22. С. 61-67.

60. Ходаківський В. М. Формування альтернатив стратегічного управління фінансовим забезпеченням сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 63-71.

61. Хринюк О. С. Матриця фінансової рівноваги як інструмент аналізу стратегічних альтернатив підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 4. С. 75-80.

62. Цурік О. В. Інструментарій формування альтернатив стратегічного розвитку підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 117-121.

63. Шквиря Н. О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 328-333.

64. AmoCRM. URL: <https://www.amocrm.ru/buy/> (дата звернення 21.12.2022).

65. Microsoft Dynamic CRM. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/> (дата звернення 21.12.2022).

66. Oracle Siebel CRM. URL: <https://www.oracle.com/ru/cx/siebel/> (дата звернення 21.12.2022).