

ЛАРИНА Я.С.

д-р екон. наук, проф.,

професор кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі

Національного університету біоресурсів і природокористування України,

вул. Героїв Оборони, 11, м. Київ, Україна, 03041

E-mail: larin_sla@ukr.net

ORCID: 0000-0002-2712-7824

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ НА БІОЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ

Актуальність. В результаті трансформаційних змін в аграрній сфері економіки посилюється ринкова спрямованість підприємств аграрного сектору, які мають значні можливості для диверсифікації діяльності та покращення забезпечення ресурсами на основі ефективного використання відходів. Проте значна частина таких підприємств не приділяють достатньої уваги даним питанням, знижуючи таким чином можливість розвитку біоенергетики. Проблема вибору стратегії підприємствами аграрного сектору є актуальною через необхідність залучення додаткових ресурсів у процесі зростання або диверсифікації діяльності, а також нові можливості для розвитку й екологізації.

Мета та завдання. Метою статті є розробка теоретичних, методичних положень та практичних пропозицій, які мають обґрунтувати інструменти вибору маркетингових стратегій підприємствами аграрної сфери на біоенергетичному ринку. Завданнями статті є, по-перше, уточнення сутності категорії «стратегія» та їх класифікації; по-друге, ідентифікація факторів, що впливають на вибір агропідприємством стратегії зростання або диверсифікації; по-третє, визначення етапів вибору такої стратегії на біоенергетичному ринку.

Результати. Маркетингова стратегія є ключовою стратегією підприємства; це основний напрям розвитку, ринковий орієнтир, узагальнена модель маркетингових дій, що дає змогу підприємству максимально задовольняти потреби споживачів, досягати маркетингових цілей та оптимально розподіляти ресурси у процесі освоєння ринків. Загальні стратегії підприємств поділяються на стратегії зростання, стабілізації (підтримання конкурентних переваг) та скорочення. Стратегія зростання є характерною для тих підприємств, бізнес яких знаходиться на початковому етапі або стрімко розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для вибору стратегії зростання та/або стратегії диверсифікації підприємств аграрного сектору на біоенергетичному ринку слід враховувати природно-кліматичні, економічні, технологічні й ринкові чинники. Порядок вибору стратегії за матрицею Ансоффа є стандартним. Проте слід враховувати, що у процесі функціонування сільськогосподарських підприємств галузей рослинництва і тваринництва утворюються відходи (поживні рештки, лушпиння, гній та ін.). Наявність таких відходів у достатній кількості формує біоенергетичний потенціал підприємства, що вже само по собі може бути підставою вибору стратегії диверсифікації з виходом на біоенергетичні ринки. Вибір стратегії зростання або диверсифікації агроформуваннями на біоенергетичному ринку слід завершити об'єднанням результатів аналізу в одну таблицю і оцінити співвідношення в цілому, описати можливості та ризики агроформування в реалізації кожної стратегії, обрати стратегію, що набрала найбільшу кількість балів і після цього провести її верифікацію за допомогою інструментів PEST та SWOT-аналізу.

Висновки. До основних стратегій розвитку підприємств аграрного сектору належать стратегії зростання та диверсифікації. Вибір цих стратегій в умовах стрімкого розвитку біоенергетичних ринків базується на врахуванні природно-кліматичних, технологічних, економічних і ринкових чинників. Алгоритм вибору стратегії зростання або диверсифікації агропідприємства є стандартним і базується на матриці Ансоффа. Проте достатній біоенергетичний потенціал підприємства може бути підставою вибору стратегії диверсифікації з виходом на біоенергетичні ринки. Вибір стратегії агропідприємствами слід завершити верифікацією. Перспективи майбутніх досліджень у сфері розробки стратегій підприємств аграрного сектору на біоенергетичному ринку пов'язані з конкретизацією стратегій на основі маркетингових досліджень вітчизняного і зарубіжних ринків, розробкою інвестиційних проектів, оцінкою ризиків.

Ключові слова: маркетингова стратегія, підприємство, зростання, диверсифікація, біоенергетичний ринок.

LARINA Y.S.

Dr.Sc. (Economics), Prof.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

REASONING OF STRATEGIES OF AGRARIAN SECTOR COMPANIES ON THE BIOENERGY MARKET

Topicality. As a result of the transformational changes in the agrarian sector of the economy, the market orientation of the agrarian enterprises, which have significant potential for diversification of activities and improvement of the provision of resources on the basis of efficient waste management, is intensified. However, a significant part of such enterprises do not pay sufficient attention to these issues, thus reducing the opportunities for bioenergy development. The problem of choosing a strategy by enterprises in the agrarian sector is relevant due to the need to attract additional resources in the process of growth or diversification of activities, as well as new opportunities for development and ecologization.

Aim and tasks. The purpose of the article is to develop theoretical, methodological and practical propositions, which should justify the tools of choice of marketing strategies by enterprises of agrarian sphere on the bioenergy market. The objectives of the article are, first, clarification of the essence of the category "strategy" and their classification; secondly, identification of factors influencing the choice of agribusiness in the growth or diversification strategy; and third, the definition of the stages of selection of such a strategy on the bioenergy market.

Research results. Marketing strategy is a key strategy of the enterprise; this is the main direction of development, the market orientation, the generalized model of marketing actions, which allows the company to meet the needs of consumers as much as possible, achieve marketing goals and optimally allocate resources in the process of development of markets. General strategies of enterprises are divided into strategies of growth, stabilization (maintenance of competitive advantages) and reduction. The growth strategy is typical for those businesses whose business is at an initial stage or is rapidly developing. This strategy involves the selection of target segments, increased investment, research and innovation. The natural-climatic, economic, technological and market factors must be taken into account in choosing the growth strategy and / or the strategy of diversifying agricultural enterprises in the bioenergy market. The order of selecting the strategy for the Ansoff matrix is standard. However, it should be borne in mind that in the process of functioning of agricultural enterprises of the branches of plant growing and livestock production waste (shrivelled remnants, husk, manure, etc.) are formed. The presence of such waste in sufficient quantities forms the bionergic potential of the enterprise, which in itself may be the reason for choosing a diversification strategy with access to bioenergy markets. The choice of growth strategy or diversification by agroformations in the bioenergy market should be completed by combining the results of the analysis into one table and assessing the ratio as a whole, describing the opportunities and risks of agri-formation in the implementation of each strategy, selecting the strategy that scored the highest score and then carrying out its verification for using PEST and SWOT analysis tools.

Conclusion. The main strategies for the development of agricultural enterprises include growth and diversification strategies. The choice of these strategies in the context of the rapid development of bioenergy markets is based on the consideration of nature&climate, technological, economic and market factors. The algorithm for selecting growth or diversification strategy by agrarian enterprises is standard and based on the Ansoff matrix. However, the sufficient bionergic potential of the enterprise may be the reason for choosing a diversification strategy with access to bioenergy markets. The choice of agribusiness strategy should be completed by verification. The prospects for future research in the development of agrarian sector strategy strategies in the bioenergy market are linked with the specification of strategies based on market research in domestic and foreign markets, the development of investment projects, risk assessment.

Keywords: marketing strategy, enterprise, growth, diversification, bioenergy market.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.

В результаті здійснення системних трансформацій в аграрній сфері економіки посилюється ринкова спрямованість підприємств аграрного сектору, які мають значні можливості для диверсифікації діяльності та покращення забезпечення ресурсами на основі ефективного використання відходів. Проте значна частина таких підприємств не приділяють достатньої уваги даним питанням, знижуючи таким чином можливості розвитку біоенергетики.

Одним з впливових факторів, що спричиняють недостатню ефективність функціонування біоенергетичного ринку є недосконалість систем управління підприємствами на макрорівні та управління енергозабезпеченням на регіональному рівні, що не створює належних умов для інтенсивного розвитку біопаливного напрямку. Актуальність проблеми вибору стратегії підприємствами аграрного сектору сьогодні набуває нового сенсу через зростання невизначеності на аграрних та суміжних ринках, необхідність залучення додаткових ресурсів у процесі нарощування

обсягів виробництва або диверсифікації діяльності, а також через науково-технічний прогрес, що створює нові можливості для розвитку й екологізації паливно-енергетичної сфери.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретичні й методичні аспекти розробки стратегій підприємств досліджено в працях зарубіжних і вітчизняних вчених І. Ансоффа, Г. Саймона, М. Портера, Дж. Траута, П. Дойля, З. Є. Шершньової, Н. В. Куденко та ін. Тенденції розвитку біоенергетичного ринку досліджено у працях В. Байдали, О. Варченко, Ю. Гальчинської, Г. Гелетухи, О. Ігнатенко, Г. Калетніка, О. Макаруч, М. Талавірі та інших вчених.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У той же час проблеми розробки й реалізації стратегій підприємств на біоенергетичному ринку, що враховували б усі чинники впливу та особливості цього ринку, у науковій літературі розроблені недостатньо.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання). Метою статті є розробка теоретичних, методичних положень та практичних пропозицій, які мають обґрунтувати інструменти вибору маркетингових стратегій підприємствами аграрної сфери на біоенергетичному ринку. Приклад обґрунтування стратегій та вибору найкращого варіанту з альтернативних може бути реалізований практично в будь-якому регіоні України.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Зміст категорії «стратегія» трактується дещо відмінно у різних наукових джерелах. Ці відмінності впливають і на розуміння похідних категорій «маркетингова стратегія» та «стратегія зростання».

За визначенням І. Ансоффа, стратегія – це «один із наборів правил прийняття рішення відносно поведінки підприємства» [1, с. 159]. Виходячи з наведеного визначення, формування та впровадження чіткої стратегії є запорукою успішного функціонування підприємства, оскільки визначає ключові засади, формує правила прийняття тактичних рішень.

Г. Саймон зазначає, що «... стратегії можуть формулюватися тільки як найбільш загальне бачення, засноване на засвоєних ...раніше концепціях, уявленнях, схемах і межах» [2, с. 23]. Погоджуємося з тим, що стратегія характеризує загальне бачення, ключовий напрям дій; і не передбачає конкретних покрокових розрахунків. Для цього надалі розробляються тактичні заходи.

Чітким і лаконічним є визначення стратегії М. Портером. На його думку «стратегія – це оптимальний підбір видів діяльності підприємства» [3, с. 96]. При цьому вчений зазначає, що: «суть стратегічного позиціонування полягає у виборі видів діяльності, які відрізняються від видів діяльності конкурентів» [3, с. 83]. Це в свою чергу означає, що головною ознакою стратегії підприємства є її унікальність та особливість у порівнянні з конкурентами.

Згідно визначення Дж. Траута, «стратегія – це те, що заставляє бути унікальним і вона ж – блискуча можливість зафіксувати вашу унікальність в умовах ваших клієнтів, теперішніх і майбутніх» [4, с. 19]. Для підприємств аграрного сектору «відшукати» унікальність, зокрема, відрізнитися продуктом від конкурентів досить складно. Разом з тим, вищенаведене формулювання поняття «стратегії», Дж. Траутом, є дуже влучним для інноваційних підприємств та для підприємств, які випускають високо диференційовану продукцію. Адже, досить часто унікальність продукту дає можливість досягнути економічного зростання підприємства. В умовах поглиблення екологічних та енергетичних проблем в Україні стратегія розвитку підприємства у напрямі переробки відходів сільськогосподарського виробництва та виходу на біоенергетичний ринок якраз може стати тим важелем, який сприятиме отриманню підприємством стійкої конкурентної переваги.

За твердженням З. Є. Шершньової, стратегія означає «довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики» [5, с. 236]. Саме довгостроковість є однією з ознак, що відрізняє дефініцію «стратегія» від «тактики», для останньої з яких характерні більш стислі терміни і задачі. На думку П. Дойля, «... стратегія – це комплекс рішень щодо розміщення ресурсів підприємства, що приймаються менеджерами» [6, с. 8]. Стратегії властива ознака комплексності, тобто жоден елемент підприємства не повинен залишитися поза увагою стратегічного аналізу.

Варто зазначити, що в сучасних умовах господарювання в стратегічній діяльності підприємства пріоритетною є маркетингова стратегія, яка визначає основні ринкові орієнтири. За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80% [7, с. 21]. Без раціонального використання маркетингових стратегій неможливе функціонування жодного аграрного формування та підприємств загалом.

Дослідивши зазначені нижче визначення провідних науковців, ми визначаємо маркетингову стратегію як основний напрям розвитку, ринковий орієнтир, узагальнену модель маркетингових дій,

що дає змогу підприємству максимально задовольняти потреби споживачів, досягати маркетингових цілей та оптимально розподіляти ресурси у процесі освоєння ринків.

Загальні стратегії підприємств поділяються на стратегії зростання, стабілізації (підтримання конкурентних переваг) та скорочення [8]. Стратегія зростання є характерною для тих підприємств, бізнес яких знаходиться на початковому етапі або стрімко розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації [9, с. 134].

Базова класифікація стратегій зростання, як відомо, здійснюється на основі матриці Ансоффа [1; 7]. Згідно цієї матриці, підприємства можуть обрати стратегію проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку товару або диверсифікації.

Для вибору стратегії зростання та/або стратегії диверсифікації підприємств аграрного сектору на біоенергетичному ринку слід враховувати такі чинники (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники вибору підприємством аграрного сектору стратегії зростання на біоенергетичного ринку

Група чинників	Конкретизація
Природно-кліматичні	<ul style="list-style-type: none"> • сприятливі агрокліматичні та ґрунтові умови; • спеціалізація господарства; • достатній потенціал біомаси;
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • освоєння сучасних технологій вирощування енергетичних культур; • технологічна модернізація агропідприємств;
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • зростання цін на традиційні види палива; • зниження реальних доходів вітчизняних споживачів; • наявність власних або залучених ресурсів для зміни стратегії; • стабільність цін на біопаливо; • підвищення цін на природний газ; тарифів на електро- і газопостачання; • збільшення відходів виробництва; • зростання інвестицій та міжнародної технічної допомоги Україні загалом та частки, що скеровується на проекти енергоефективності;
Ринкові	<ul style="list-style-type: none"> • готовність підприємства до зміни стратегії; • збільшення попиту на біомасу як в Україні, так і у світі, активний розвиток біопаливного ринку, стабільний попит на тверде біопаливо (пеллети); • наявність доступу до біоенергетичної сировини для агентів ринку у компаній-заготівельників та виробників біопалива; • розвиток ринкової інфраструктури (системи інститутів і технічних засобів, що обслуговують інтереси підприємств-виробників біоенергії, забезпечують їх взаємодію); • ринкові орієнтири на ціни біопалива, вирівнювання цін через конкуренцію; • наявність надійних споживачів (проблема ефективної взаємодії пропозиції-попиту); • зростання потреб сільських громад у підвищенні енергоефективності; • у довгостроковій перспективі – зростання попиту на біопаливо з боку автомобільного, повітряного і морського транспорту, а також зростання частки сектору електроенергетичної галузі, який використовує тверду біомасу та біогаз як енергоресурс, що зумовлюватиметься як відносною сталістю виробництва (за наявності ресурсної бази), так і тенденцією до формування локальних генеруючих потужностей
Політико-правові	<ul style="list-style-type: none"> • спрощення процедури землевідведення під об'єкти біоенергетики; • державні програми розвитку біоенергетики; • проведення стабільної політики у сфері залучення інвестицій; • заборона на проектування і будівництво нових, а також реконструкція існуючих котелень у бюджетній сфері та ЖКГ для роботи на природному газі в разі наявності в регіоні достатньої кількості біопалив; • сприяння розвитку місцевих енергетичних ініціатив, зокрема малого та

	<p>середнього підприємництва в енергетичній сфері та енергетичних кооперативів;</p> <ul style="list-style-type: none"> • підняття коефіцієнту «зеленого» тарифу для об'єктів електроенергетики, що працюють на біомасі та біогазі; • розробка та затвердження стандартів на різні типи твердих біопалив; • виконання державою функції захисту внутрішнього ринку; • розвиток і підтримка достатнього рівня конкуренції між виробниками як основної рушійної сили науково-технічного прогресу в біоенергетичній галузі.
Інфраструктурні	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток інфраструктури виробництва, зберігання та реалізації біомаси та біопалив, а також генерації біоенергії; • розвинена система автомобільних та залізничних шляхів; • надійність постачання біопалива та резерви факторів виробництва; • торгівля біопаливом за класами якості; • створення єдиної електронної платформи торгівлі біопаливом; • розвиток сільськогосподарського виробництва, що генерує у великих кількостях сировину для виробництва біомаси та біогазу для енергетичних потреб;
Освітньо-наукові	<ul style="list-style-type: none"> • Запровадження принципів і кращих практик ресурсного менеджменту в державному управлінні біоенергетичними ресурсами, у т.ч. на регіональному рівні; • Розвиток освіти у сфері біоенергетики (вибудовування на базі оновлених освітніх стандартів і програм отримання необхідних компетенцій, знань та навичок, створення системи безперервного підвищення кваліфікації, значне підвищення впливу біоенергетичного бізнесу на формування програм навчання); • Розвиток науки у сфері біоенергетики та розвиток експериментальної виробничої бази (у т.ч. механізмів державно-приватного партнерства, для створення спеціалізованих центрів відпрацювання технології застосування біотехнологічних продуктів, формування підпрограм і окремих заходів щодо створення пілотних і дослідно-промислових підприємств, центрів прототипування, інжинірингових центрів, спеціалізованих центрів відпрацювання технологій застосування біотехнологічної продукції в рамках відповідних державних програм); • Удосконалення системи енергетичного менеджменту (на державному та муніципальному рівнях, а також на підприємствах);
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення комунікаційної політики для заохочення входу на ринок міжнародних стратегічних та фінансових інвесторів; • Поліпшення громадської обізнаності про переваги «зеленої енергетики» та екологічно чистого біопалива; • Створення ефективної соціальної реклами про біоенергетичну галузь; • Активний пошук ринків збуту біопалива, в т.ч., зовнішніх;
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Забруднення повітря, ґрунтів, водних ресурсів; • Зростання екологічних вимог споживачів

Сформовано автором на основі [11].

Для уточнення виду стратегії зростання підприємств на біоенергетичному ринку на початку необхідно оцінити потенційні джерела такого зростання. Їх доцільно відбирати, оцінюючи кожне з можливих за ключовими характеристиками, які наведені в таблиці.

Кожній характеристиці присвоюється від одного до трьох балів, які допоможуть оцінити доцільність використання стратегії для аналізованого товару і ринку підприємства. Проставлення балів в матриці Ансоффа дозволяє комплексно оцінити кожен тип стратегії і виставити пріоритети,

адже за Ансоффом стратегію треба вибирати так, щоб підприємство функціонувало за принципом забезпечення мінімальних витрат і ринкового опору, тому спочатку доцільно здійснювати своєчасний пошук шляхів і чинників зростання бізнесу на існуючому ринку з наявним товаром. Після цього треба здійснити пошук можливостей просування існуючого товару на нових ринках. Після досягнення цього результату підприємству слід знайти варіанти для продажів нового продукту на існуючому ринку і тільки в найостаннішу чергу підприємству доцільно здійснити диверсифікацію бізнесу, що дозволить йому знизити ризики. Оскільки стратегія диверсифікації найбільш ризикована, то до неї слід вдаватися лише в самий останній момент, коли вичерпані попередні можливості.

Такий порядок вибору стратегії за матрицею Ансоффа є стандартним, найбільш поширеним. Проте слід враховувати, що у процесі функціонування сільськогосподарських підприємств галузей рослинництва і тваринництва утворюються відходи (пожнивні рештки, лушпиння, гній та ін.). Наявність таких відходів у достатній кількості формує біоенергетичний потенціал підприємства, що вже само по собі може бути підставою вибору стратегії диверсифікації з виходом на біоенергетичні ринки.

З врахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору та можливостей їх виходу на біоенергетичний ринок (диверсифікації), необхідно проаналізувати поетапно чотири можливості (за 4 квадрантами матриці Ансоффа), щоб забезпечити ріст підприємства з мінімальними витратами. Послідовність такого прийняття рішення наведено на рис. 1.



Рис. 1. Послідовність оцінювання можливостей вибору підприємствами аграрного сектору стратегій зростання та/або диверсифікації (виходу на біоенергетичний ринок)

Джерело: Розроблено автором на основі [10].

Вибір будь-якого різновиду стратегії зростання передбачає обґрунтування чітких критеріїв оцінки ефективності стратегії (особливо це стосується стратегії диверсифікації) з горизонтом планування на три роки.

Слід зауважити, що при оцінюванні перспектив стратегій підприємств на біоенергетичному ринку доцільно враховувати насамперед темпи зростання ринку, а також фінансові й технічні можливості підприємства щодо переробки агросировини на біопаливо.

Як показують результати наукових досліджень, сільське господарство України має значний потенціал біомаси. Доступними для виробництва біоенергії є солома жита, пшениці, ячменю, вівса, проса, гречки, гороху, ріпаку, сої, а також стебла кукурудзи та соняшнику. З 2010 року майже всі вище перераховані види сировини для виробництва енергії збільшилися в обсягах, крім соломи вівса, ячменю та проса, що обумовлено зменшенням площ посівів та кількості збору даних культур [11, с. 230]. Також енергетичним потенціалом володіють підприємства, що вирощують багаторічні насадження (енергетичний потенціал деревини із обрізків плодкових дерев та виноградників), енергетичні культури (ріпак, енергетична верба, тополя, міскантус та ін.), займаються тваринництвом (виробництво біогазу з гною) та ін. Таким чином, підприємства аграрного сектору, які володіють достатньою кількістю земельних площ (великі й середні підприємства), вирощують згадані вище культури, мають можливість застосувати стратегію диверсифікації.

Наступним кроком є зведення результатів в єдину схему, потім обрання стратегії, що набрала найбільшу кількість балів. Розглянемо послідовність і результати такого оцінювання на прикладі ДП «Фрідом Фарм», що розташовано у Херсонській області (табл. 2).

Таблиця 2

Результати оцінювання можливостей реалізації стратегій зростання та/або диверсифікації підприємством ДП «Фрідом Фарм»

Стратегія зростання	Критерії оцінювання	Середня оцінка за фактором	Коефіцієнт вагомості	Загальна сума
Стратегія проникнення на ринок	• темп зростання ринків;	2	0,1	0,2
	• обсяги споживання товару	2	0,2	0,4
	• частота використання товару;	2	0,1	0,4
	• ступінь насичення ринку;	1	0,2	0,2
	• ступінь обізнаності про продукцію підприємства;	3	0,1	0,3
	• ступінь економії на масштабі при зростанні продажів;	1,7	0,1	0,17
	• унікальність продукції підприємства;	1	0,1	0,1
	• обсяг залучення інвестицій для реалізації даної стратегії	1,3	0,1	0,13
	Підсумкове значення			1,9
Стратегія розвитку ринку	успішність підприємства на даному ринку;	2	0,1	0,2
	рівень конкуренції на новому ринку;	3	0,2	0,6
	сила вхідних бар'єрів на новому ринку;	2	0,2	0,4
	темпи зростання нового ринку;	1,7	0,15	0,105
	унікальність товару (порівняно з ключовими конкурентами нового ринку);	1	0,1	0,1
	можливості залучення інвестицій.	1,3	0,25	0,325
	Підсумкове значення			1,73
Стратегія розвитку товару	• темпи зростання ринку	2	0,15	0,3
	• місткість ринку;	2,3	0,1	0,23
	• конкурентоспроможність продукції підприємства;	2,3	0,15	0,345
		1,7	0,1	0,17
	• рівень конкуренції;	1	0,1	0,1
	• загрози входу нових гравців;	1	0,1	0,1
	• інноваційність ринку;	1	0,15	0,15

	<ul style="list-style-type: none"> • рівень оновлення асортименту і появи товарів-новинок у ключових конкурентів • можливість залучення додаткових інвестицій 	1	0,15	0,15
Підсумкове значення				1,545
Стратегія диверсифікації (з виходом на біоенергетичний ринок)	- можливість проведення маркетингових досліджень;	2	0,05	0,1
	- забезпеченість агросировиною;	3	0,15	0,45
	- інтенсивність роботи з споживачами;	3	0,1	0,3
	- можливість закупівлі додаткової сировини;	2	0,1	0,2
	- перспективи розвитку ринку біопалива;	2	0,1	0,2
	- активність конкурентів;	2	0,1	0,2
	- обсяги власних ресурсів для входу на ринок;	2	0,15	0,3
	- можливість встановлення ліній з переробки агровідходів на біопаливо;	2	0,15	0,3
	- можливість залучення додаткового фінансування за рахунок грантів, використання зеленого тарифу та ін.	2	0,15	0,3
	Підсумкове значення			

Джерело: сформовано автором.

Алгоритм вибору стратегії зростання агроформуваннями на біоенергетичному ринку слід завершити об'єднанням результатів аналізу в одну таблицю і оцінити співвідношення в цілому, описати можливості та ризики агроформування в реалізації кожної стратегії, обрати стратегію, що набрала найбільшу кількість балів і після цього провести її верифікацію (отримані результати стануть основою розробки детального плану реалізації).

За результатами проведеного дослідження для ДП «Фрідом Фарм» доцільно залишити базовою стратегію проникнення на ринок, але крім того, враховуючи можливості переробки агросировини на біопаливо, обрати стратегію диверсифікації з метою виходу на біоенергетичний ринок, здійснюючи комплекс заходів щодо впливу на потенційних споживачів. Інструментами такого впливу можуть бути активна робота (комунікації) з громадськістю та сусідніми господарствами, поширення актуальної інформації щодо біопалива, у т.ч. через сайт підприємства, участь у виставках тощо.

Верифікацію обраної стратегії доцільно здійснити за допомогою інструментів PEST та SWOT-аналізу. У PEST-аналізі політика вивчається тому, що вона формує законодавчу базу діяльності підприємства і сприяє отриманню ним ключових ресурсів та інструментів підтримки. Необхідність вивчення економічних чинників визначається тим, що потрібно прогнозувати темпи зростання окремих сегментів ринку та умови розподілу ресурсів на рівні держави, що є важливою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу (у даний час набирають ваги екологічні вимоги споживачів до паливно-енергетичних ресурсів). Метою дослідження технологічної складової є виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів. Найновіше досягнення у виробництві біопалива – це біопаливо «4-го покоління». У виробітку даного продукту використовуються спеціальні живі мікроорганізми, які за допомогою фотосинтезуючих клітин можуть виробляти біопаливну сировину протягом деякого часу, точніше – кілька циклів фотосинтезу.

SWOT-аналіз доцільно проводити на заключному етапі загального аналізу, він дозволяє з одного боку верифікувати гіпотези, отримані з попередніх досліджень, а з іншого - систематизувати результати досліджень і сформулювати передумови стратегічних альтернатив (табл. 3).

SWOT-аналіз стратегії диверсифікації ДП "ФРІДОМ ФАРМ"

Чинники	Вага	Експертна оцінка	Середньозважена оцінка
Внутрішнє середовище			
Сильні сторони (S)			
Наявність довгострокових договорів оренди	4	3,1	12,4
Оновлена технічна база	5	4,4	22,0
Розширений асортимент	4	3,8	15,2
Активна збутова діяльність	4	4,2	16,8
Стійкий ринковий імідж	4	4,1	16,4
Конкурентоздатна цінова політика	5	3,6	18,00
			100,8
Слабкі сторони (W)			
Недостатня мотивація працівників	3	2,8	8,4
Неготовність до зміни стратегії, опір змінам	5	4,8	24,0
Залежність від постачання додаткової агросировини	4	3,6	14,4
Недостатнє використання маркетингу у діяльності	4	4,9	19,6
Недостатня взаємодія із споживачами	3	3,0	9,0
Відсутність власної техніки з переробки агросировини	5	4,2	21,0
			96,4
Зовнішнє середовище			
Можливості (O)			
Зростання попиту на біоенергетичну продукцію	5	4,3	21,5
Використання елементів маркетингу в діяльності	5	4,0	20,0
Вихід на нові сегменти ринку	4	3,9	15,6
Можливість отримання додаткового фінансування	4	3,0	12,0
Впровадження міжнародних систем управління якістю та безпечністю продукції	3	2,9	8,7
Підвищення рівня цін на біопаливо	4	4,4	17,6
			95,4
Загрози (T)			
Зростання податків та митних зборів	4	3,7	14,8
Несприятлива економічна ситуація	4	4,2	16,8
Поширеність вертикально інтегрованих структур	3	3,5	10,5
Несприятлива кон'юнктура ринку біопалива	5	2,9	19,5
Неузгодженість законодавства в сфері біоенергетики	4	3,7	14,8
Недостатньо напрацьована репутація на новому ринку	4	2,8	11,2
			87,6

Примітка: розраховано автором.

За результатами SWOT-аналізу стратегії диверсифікації ДП "ФРІДОМ ФАРМ" орієнтуватися на «силу і можливості». Це означає, що верифікація підтвердила можливість виходу підприємства на біоенергетичний ринок.

Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, своєчасний вибір стратегії і ефективні механізми її реалізації. Незважаючи на трансформацію підходів, принципів та завдань планування в умовах ринку, незмінним залишається розуміння керівництва щодо необхідності розроблення стратегій сільськогосподарських підприємств на всіх

етапах розвитку та адаптації класичних підходів щодо управління портфелем бізнесу до особливостей їх функціонування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Маркетингова стратегія є ключовою стратегією підприємства; це основний напрям розвитку, ринковий орієнтир, узагальнена модель маркетингових дій, що дає змогу підприємству максимально задовольняти потреби споживачів, досягати маркетингових цілей та оптимально розподіляти ресурси у процесі освоєння ринків. Загальні стратегії підприємств поділяються на стратегії зростання, стабілізації (підтримання конкурентних переваг) та скорочення. Стратегія зростання є характерною для тих підприємств, бізнес яких знаходиться на початковому етапі або стрімко розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для вибору стратегії зростання та/або стратегії диверсифікації підприємств аграрного сектору на біоенергетичному ринку слід враховувати природно-кліматичні, економічні, технологічні й ринкові чинники. Порядок вибору стратегії за матрицею Ансоффа є стандартним. Проте слід враховувати, що у процесі функціонування сільськогосподарських підприємств галузей рослинництва і тваринництва утворюються відходи (пожнивні рештки, лушпиння, гній та ін.). Наявність таких відходів у достатній кількості формує біоенергетичний потенціал підприємства, що вже само по собі може бути підставою вибору стратегії диверсифікації з виходом на біоенергетичні ринки. Вибір стратегії зростання або диверсифікації агроформуваннями на біоенергетичному ринку слід завершити об'єднанням результатів аналізу в одну таблицю і оцінити співвідношення в цілому, описати можливості та ризики агроформування в реалізації кожної стратегії, обрати стратегію, що набрала найбільшу кількість балів і після цього провести її верифікацію за допомогою інструментів PEST та SWOT-аналізу.

Перспективи майбутніх досліджень у сфері розробки стратегій підприємств аграрного сектору на біоенергетичному ринку пов'язані з конкретизацією таких стратегій на функціональних в межах маркетингу-мікс на основі маркетингових досліджень вітчизняного і зарубіжних ринків, розробкою інвестиційних проектів, оцінкою ризиків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Дом, 1999. 416 с.
2. Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях: сокр. пер. с англ. / А. М. Емельянов (общ. ред.). М.: Экономика, 1995. 335 с.
3. Портер, М. Конкуренция: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
4. Траут Дж. Траут о стратеги / С. Жильцов (пер. с англ.). СПб.; М.; Нижний Новгород; Воронеж; Ростов н/Д.: Питер, 2004. 188 с.
5. Шершньова З. Е. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
6. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика. СПб: Питер, 1999. 560 с.
7. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 523 с.
8. Ларіна Я. С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій підприємств в агропродовольчому підкомплексі АПК. К.: Преса України, 2008. 344 с.
9. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. №3. С.131-137.
10. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Особливості розробки маркетингових стратегій зростання для агроформувань // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2018. №12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-12-4476>
11. Гальчинська Ю.М. Розвиток біоенергетики в Україні: маркетинговий аспект. К., 2018. 401с.

REFERENCES

1. Ansoff, Y. (1999). Novaya korporativnaya strategiya. [New corporate strategy] SPb.: Pyter Dom, 1999. [In Russian].
2. Sajmon, G., Smytburg, D., Tompson, V. (1995) Menedzhment v organizyacyyah [management in organizations] sokr. per. s angl. / A. M. Emel`yanov. M.: Ekonomyka, 335 s. [In Russian].
3. Porter, M. (2005) Konkurencyua [Competition] Per. s angl. M.: «Vyl`yams». 608 s. [In Russian].
4. Traut, Dzh. (2004) Traut o strategiyi [Traut about strategy]. SPb.; M.; Nyzhnyj Novgorod; Voronezh; Rostov n/D.: Pyter.188 s. [In Russian].

5. Shershn`ova, Z. E. (2004). Strategichne upravlinnya [Strategic management]: Pidruchnyk. 2-ge vyd., pererob. i dop. K.: KNEU. 699 s.
6. Dojl` P. (1999) Menedzhment: Strategiya i taktika [Strategy and tactics]. SPb: Pyter. 560 s. [In Russian].
7. Kudenko N. V. (2012) Strategichnyj marketyng [Strategic marketing]: pidruchnyk. K.: KNEU, 523 s. [In Ukrainian].
8. Larina Y. S. (2008) Formuvannya ta mexanizmy realizacii marketyngovyh strategij pidpryemstv v agroprodovolchomu pidkompleksi APK. [Formation and mechanisms of realization of marketing strategies of enterprises in agro-food subcomplex of agrarian and industrial complex]. K.: Presa Ukrayiny, 344 s. [In Ukrainian].
9. Homenko O. I. (2015) Vydy strategij ta instrumentarij formuvannya strategiyi rozvytku pidpryjemstva. [Types of strategies and tools of development strategy of the enterprise] Upravlinnya rozvytkom. #3. S.131-137. [In Ukrainian].
10. Larina Y. S., Zaval`nyuk K. S. (2018) Osoblyvosti rozrobky marketyngovyh strategij zrostannya dlya agroformuvan` [Features of development of marketing strategies of growth for agroformations] // Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky". #12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-12-4476> [In Ukrainian].
11. Galchynska J.M. (2018) Rozvytok bioenergetyky v Ukrayini: marketyngovyj aspekt. [Development of bioenergy in Ukraine: marketing aspect]. K., 401s. [In Ukrainian].