

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

(за матеріалами ТОВ «Сингента», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 4м групи,
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації
«Маркетинг менеджмент»

підпис студента

Склярова
Ірина
Олексіївна

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

підпис керівника

Бондаренко
Олена
Сергіївна

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних
наук, доцент кафедри
маркетингу

підпис гаранта

Монтрін
Ірина
Ігорівна

Київ - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії маркетингу	5
РОЗДІЛ 2. Дослідження сучасного стану формування конкурентної стратегії маркетингу на ТОВ «Сингента»	15
2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємства	15
2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства	26
РОЗДІЛ 3. Удосконалення підходів до формування конкурентної стратегії ТОВ «Сингента» на ринку засобів захисту рослин України	31
3.1. Розробка конкурентної стратегії	31
3.2. Оцінка ефективності реалізації розробленої конкурентної стратегії	41
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. В економічних реаліях початку ХХІ ст. зростання значення маркетингової конкурентної стратегії у комплексному управлінні бізнесом є об'єктивним процесом. Саме на основі конкурентної стратегії розробляються інші стратегії підприємства, які входять до складу ринково-продуктової стратегії: цінова, стратегія просування, розподілу тощо. У той же час у науковій літературі досі не існує уніфікованого підходу до розробки ефективної конкурентної стратегії. Зважаючи на це, означена проблематика на сьогодні актуальна і є доцільним її глибше дослідження.

Крім того, актуальність даної роботи обумовлена її практичною значущістю на макро- та мікроекономічному рівні. Результати проведеного дослідження можуть бути використані в контексті виведення на український ринок біологічних інокулянтів нових продуктів. Особливої актуальності на мікроекономічному рівні дана робота набуває з огляду на те, що час її написання збігається з реальним періодом виведення на ринок нового продукту підприємства ТОВ «Сингента» інокулянта «Атува».

Питанню розробки конкурентної стратегії присвячені роботи як вітчизняних, так і іноземних авторів. Впродовж тривалого періоду воно було предметом уваги і дискусії в радянській економічній літературі. Новітні методи розробки стратегії позиціонування глибоко досліджують зарубіжні автори, такі як, Ансофф І., Азоев Г., Котлер Ф., Аакер Д., Портер М., Фатхудимов Р., Книш І., Ліфіц І. та інші. Серед українських дослідників цього питання зокрема Старостіна А., Іванов Ю., Єранкік О., Грановська В., Шершньова З., Куденко Н.

Мета і завдання дослідження. Виходячи з актуальності проблеми, у роботі було поставлено за мету узагальнити теоретичні підходи та розробити практичні рекомендації щодо конкурентної стратегії підприємства на українському ринку. Для досягнення цієї мети в дипломній роботі були поставлені й вирішені наступні завдання:

- з'ясувати сутність та значення конкурентної стратегії підприємства;

- розглянути процес формування конкурентної стратегії підприємства;
- визначити інструменти оцінки ефективності конкурентної стратегії ринкового суб'єкта господарювання;
- систематизувати фактори маркетингового середовища України для виведення на український ринок інокулянта «Атува»;
- оцінити конкурентні позиції ТОВ «Сингента» на українському ринку засобів захисту рослин;
- розглянути глобальну конкурентну стратегію ТОВ «Сингента» на міжнародному ринку;
- розробити рекомендації щодо конкурентної стратегії інокулянта «Атува» ТОВ «Сингента» на ринку засобів захисту рослин України.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність міжнародних виробників на українському ринку засобів захисту рослин.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні засади та методичні підходи щодо формування конкурентної стратегії товарів підприємства на українському ринку.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань застосовувався набір спеціальних та загальних методів дослідження. Метод аналізу використовувався в усіх розділах роботи, інші методи застосовувалися до окремих її частин: метод класифікації, метод наукової абстракції, метод порівняльного аналізу, історичний метод, методи збору первинної інформації - анкетування, глибинні інтерв'ю, метод економічного моделювання.

Інформаційна база. Інформаційною базою є економічна література, монографії, фахові статті провідних українських та закордонних учених, законодавчі акти, офіційні статистичні дані, первинна інформація, зібрана в ході дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

Конкурентна стратегія на сьогоднішній день є ключовим фактором успішної діяльності підприємства, оскільки саме завдяки їй можливе якісне та раціональне функціонування організації як ринкового суб'єкта господарювання. Вона є базою для успішної діяльності підприємства відповідно до усіх основних вимог та ключових показників діяльності підприємства. В практиці сучасних наукових досліджень особливостям формування конкурентної стратегії приділяють значну увагу, оскільки вона є однією з основних складових товарно-ринкової стратегії, котра, в свою чергу, слугує основою успіху та фінансової незалежності підприємства.

Сутність конкурентної стратегії різними авторами висвітлюється по-різному. За визначенням Портера М., конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [20, с. 337]; Котлер Ф. вважає сутністю конкурентної стратегії ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку [17, с. 146]; Ансофф І. стверджує, що конкурентна стратегія - стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [2, с. 97].

За Азоевим Г. [1, с. 97], конкурентна стратегія – це план дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку. За Ступаком І. [28, с. 249], конкурентна стратегія - це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання. За Грановською В. [5, с. 84], стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему

забезпечення переваг над конкурентами. В науковій літературі також зустрічається визначення конкурентної стратегії як ретельно розробленої програми заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [14, с. 20]. Наведені визначення не виключають один одного.

Отже, проаналізувавши наукову літературу, можемо створити власне визначення категорії «конкурентна стратегія». Конкурентна стратегія – це сукупність заходів з формування конкурентної позиції підприємства на ринку, які здійснюються на основі зібраної первинної інформації щодо факторів маркетингового середовища, з метою досягнення цілей, які стоять перед підприємством на даному ринку.

Узагальнюючи викладені різними авторами в науковій літературі визначення конкурентної стратегії, було виділено наступні відмінні риси цього поняття.

Перше, конкурентоспроможність стосується стратегічної перспективи. Розроблена конкурентна стратегія мусить бути довгостроковою та забезпечувати підприємству конкурентні переваги у тривалій перспективі. Протягом ЖЦТ стратегія може зазнавати видозмін, проте в цілому під час її розробки потрібно керуватися далекоглядними пріоритетами бізнесу.

Друге, при розробці конкурентної стратегії до уваги беруться не лише конкуренти, а й споживач. Третє, враховуючи те, що для різних споживачів цінність від одного товару може бути різною, конкурентна позиція компанії серед різних груп споживачів теж може бути різною, а тому важливо спершу сконцентруватися на певному споживчому сегменті.

Четверте, потрібно враховувати зв'язок із позиціонуванням. Позиція підприємства, товару або бренду завжди сприймається відносно інших підприємств, товарів або брендів, тому конкурентна стратегія та стратегія позиціонування повинні розроблятися в тісному взаємозв'язку.

Варто відзначити, що з посиленням світових глобалізаційних процесів особливого значення набуває саме міжнародна конкурентна стратегія. Аналізуючи наукові праці за даною темою, було виявлено дефіцит робіт, у яких досконально вивчалось питання конкурентної стратегії на міжнародному ринку. Я вважаю, що у випадку, коли підприємство інтернаціоналізує свою діяльність, розширюючи ринки збуту за рахунок ринків інших країн, конкуренція виходить на новий рівень і зумовлює потребу в розробці міжнародного комплексу маркетингу. Тому вкрай важливо виділити визначення міжнародної конкурентної стратегії. Найвідповіднішим, на нашу думку, є наступне визначення: міжнародна конкурентна стратегія – це процес розробки довгострокового плану дій підприємства на певному міжнародному ринку, який забезпечить його відмінність від конкуруючих товарів та посилить міжнародні конкурентні позиції суб'єкта господарювання.

Отже, основна відмінність міжнародної конкурентної стратегії полягає в тому, що вона розробляється для міжнародних ринків, що зумовлює необхідність врахування специфічних аспектів.

Розглядаючи конкурентну стратегію як складову маркетингової стратегії, можемо зобразити схему, наведену на рис 1.1. Основною складовою маркетингової стратегії є основні положення товарної та ринкової стратегій. Холістичний підхід стосовно створення стратегій у напрямі поділу ринкових сегментів чи утворених товарних груп, споріднених за ознаками попиту – основний фактор їх успішного функціонування на сьогоднішній день. Важливим є те, що товарно-ринкову стратегію теж можна поділити на структурні компоненти стратегії. Саме на їх основі формується комплекс атрибутивних напрямів діяльності підприємства, що пізніше складається в маркетингову стратегію.

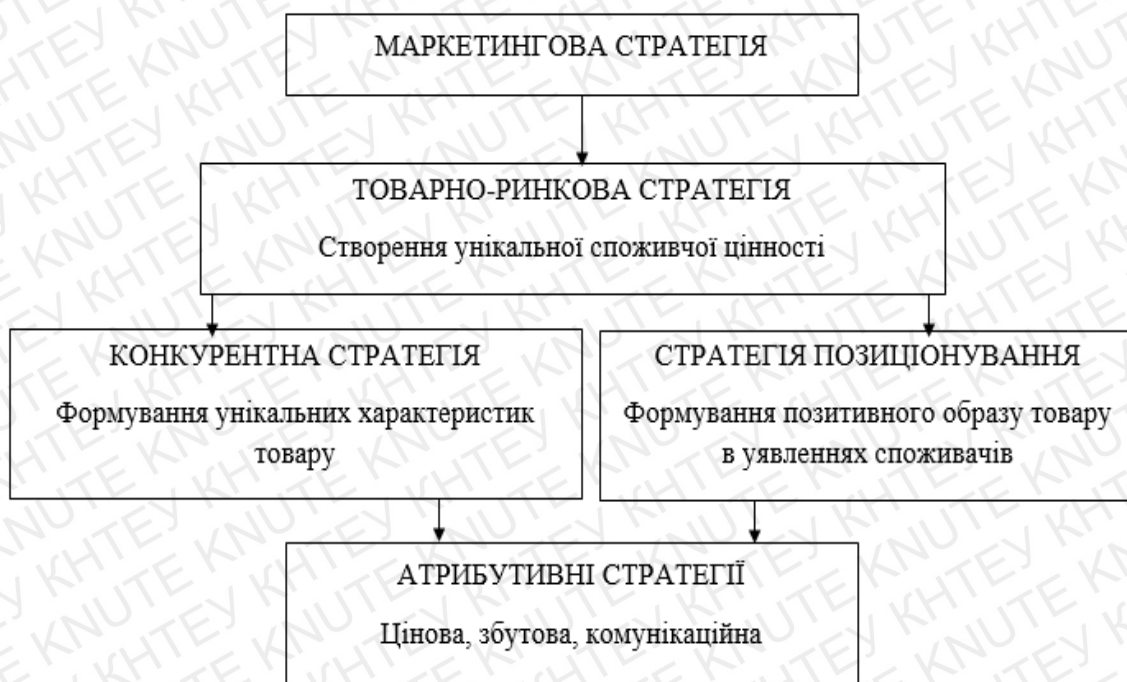


Рис. 1.1 Складові елементи маркетингової стратегії підприємства [24; 25]

В теоретичних положеннях сучасного маркетингу та менеджменту є місце для дискусії стосовно трактування змісту конкурентних та позиційних стратегій. Досить по-різному тлумачиться зміст поняття конкурентної стратегії. Відповідно до загальноприйнятого розуміння дана стратегія розглядається як певний комплекс структурованих підходів ефективної конкуренції, що спрямований на «створення загроз конкурентним силам або на ідентифікації конкретно позиції в напрямку, де значення впливу цих сил є досить незначним» [26, с. 59]. Деякі науковці прирівнюють стратегії позиціонування та стратегії конкурентної боротьби, котрі мають за мету встановлення основних конкурентів задля отримання стійкої ринкової позиції та стабільних переваг над суперниками.

Зазначимо, що в умовах високої значущості споживача, по суті за диктату споживача на ринку, конкурентна стратегія є визначальною щодо формування ринкових та продуктових стратегій.

Визначальна роль побудови стійких конкурентних переваг є наслідком того, що під час розроблення конкурентної стратегії також визначається конкурентне позиціонування продукту/марки компанії, що

пізніше визначає формування продуктової стратегії підприємства та лежить в основі формування решти стратегій.

Тому поєднання ринкової та продуктової стратегії в загальну маркетингову стратегію відбувається завдяки загальній концепції, яка покладена в основу конкурентної стратегії.

Наразі провідні вітчизняні та зарубіжні науковці вважають, що робота з ключовими компетенціями – це єдиний правильний шлях до того, щоб надати споживачеві унікальну цінність. На думку М. Портера, «бути несхожим» і є власне конкурентна стратегія, а сутність стратегічного позиціонування підприємства (у широкому розумінні даного поняття) полягає «у виборі інших способів ведення діяльності або у провадженні інших видів діяльності порівняно із конкурентами» [21, с. 243].

М.Портер розробив концепцію, що описує процес виявлення підприємством його ключових компетенцій. У науковій літературі дана концепція носить назву ланцюжка цінності. Основне її положення розділяє діяльність підприємства на технологічну та економічну, що бере участь в утворенні споживчої цінності. Основна діяльність створює безпосередньо товар, а також супровідні послуги (тобто всі три рівні товару). Допоміжна діяльність забезпечує наявність факторів виробництва та інших чинників, необхідних для провадження основної.

Ціна, яку готовий заплатити за товар споживач є відображенням споживчої цінності, яку компанія змогла створити у своєму товарі. Задля того, щоб діяльність підприємства була прибутковою, створена ним цінність мусить бути більшою, ніж витрати на її створення. Для того, щоб перемагати у конкурентній боротьбі, бізнес має навчитися створювати релевантну цінність за нижчих витрат, або більшу цінність за тих же витрат за рахунок створення унікальної споживчої цінності.

Щоб досягти конкурентних переваг і перевершити конкурентів, підприємство повинно виконувати ці види діяльності або з більш низькими витратами, або таким чином, що призведе до диференціації товарів та

надбавки до ціни, тобто до більшої цінності. На нашу думку, підприємства мають володіти достатньою гнучкістю, щоб оперативно реагувати на дії конкурентів та зміни в ринковому середовищі, постійно порівнювати власну ефективність з провідним гравцями в галузі, розвивати власні стратегічні компетенції, щоб завжди залишатися попереду.

Проаналізувавши різні наукові підходи до виділення етапів формування конкурентної стратегії ринкового суб'єкта господарювання, я дійшла висновку, що єдиної думки з цього питання у наукових колах не існує. Розглянемо бачення цього питання науковцями сучасності.

Відповідно до Портера М. конкурентна стратегія включає чотири основні фази [20, с. 294]:

1. Аналіз структури і рушійних сил галузі.
2. Виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги.
3. Аналіз видів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив.
4. Формування системи конкурентних стратегій.

Інші науковці виділяють наступні етапи розробки конкурентної стратегії [14, с. 294]:

- Визначення цілей конкурентної боротьби – передбачає розгляд стратегічних цілей підприємства та узгодження з ними цілей конкурентної стратегії;
- Аналіз факторів зовнішнього середовища – включає аналіз макро- (політичні, економічні, соціо-культурні, демографічні, природні) та мікро-факторів (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, інші контакти особи);
- Аналіз стратегічного потенціалу – дослідження потенціалу, котрий має фірма в стратегічній перспективі конкурентної боротьби;

- Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей сформувати нові – аналіз ключових компетенцій фірми, порівняння їх із конкурентами, пошук шляхів для їх укріплення й отримання нових;
- Формулювання множини конкурентних стратегій – відбір конкурентних стратегій, серед яких у подальшому можна буде вибрати найдоречнішу;
- Вибір конкурентної стратегії;

На нашу думку, найбільшим доцільним підходом до етапів позиціонування є підхід Азоева Г., за яким модель формування конкурентної стратегії передбачає складну й багатогранну підготовчу фазу [1, с. 231].

На першому етапі проводиться аналіз ринку. Аналізуються виробничі особливості конкурентів: конкуруючих товарів, а також товарів-замінників. Розраховуються дійсний обсяг ринку й його потенціал у розрізі найближчих трьох або п'яти років. Оцінюються ринкова структура (монополістична конкуренція, олігополія тощо) й вимірюється концентрація ринку з використанням коефіцієнта Херфіндаля-Хіршмана. Проводиться дослідження бар'єрів ринку. Аналізуються мікро- й макро-середовище компанії (конкуренти, споживачі, постачальники, посередники, інші контактні особи, політичні, економіко-правові, соціо-культурні, демографічні, природні, науково-технічні фактори).

Другий етап – аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Прискіпливо вивчається потенціал до скорочення собівартості продукції, оптимізації виробничого процесу, зменшення обсягів складських запасів. Оцінюються людські ресурси компанії: їхня компетентність, залученість і вмотивованість, системи винагороди, навчання й заохочення, корпоративна культура компанії. Розглядаються фінансові показники: баланс, грошовий потік, валовий прибуток, чистий прибуток. За допомогою спеціальних показників визначається, наскільки фінансово стійким і ліквідним є підприємство.

Третій етап – оцінка конкурентоспроможності продукції. Товари порівнюються з товарами конкурентів за рядом показників, таких як собівартість, дизайн, ціна, різноманітні показники якості, що суттєво відрізняються для різних типів товарів, асортимент тощо. Як результат, розраховується показник конкурентоздатності продукції.

На четвертому етапі проводиться SWOT-аналіз, у рамках якого досліджуються сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози й можливості з боку зовнішнього середовища.

П'ятий етап – аналіз стратегічних позицій, який передбачає побудову цілого ряду економічних моделей, серед яких матриця Бостонської Консалтингової Групи, Матриця McKinsey, Карта стратегічних груп, Карта сприйняття, Матриця ADL-LC, Матриця ShellDPM.

На нашу думку, така ґрунтовна підготовча робота перед розробкою конкурентної стратегії є запорукою її ефективності.

В оцінці стратегії основою є ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому і надійність після її впровадження. Даний процес рідко є простим, коли факти найчастіше не визначені, значення і пріоритети щодо цілей спірні, час обмежений, і рішення повинні прийматися швидко. Кожна стратегія, що передбачається, повинна оцінюватися з погляду бажаності, практичного застосування і комерційної життєздатності [2, с. 130].

Перед тим, як оцінювати стратегію, необхідно отримати чітке усвідомлення цілей підприємства. Це усвідомлення повинне бути однаковим у всіх підрозділів компанії і роль маркетингової функції як провідної на підприємстві – донести ці цілі до керівників кожного департаменту. Це дозволить уникнути непорозумінь у процесі стратегічного планування діяльності підприємства.

Оцінюючи конкурентну стратегію, варто провести ґрунтовний аналіз ключових пунктів:

1. Місія підприємства, його стратегічні та тактичні цілі. Конкурентна стратегія мусить відповідати цілям бізнесу та його місії. Вона не має суперечити завданням, які ставить перед собою підприємство та стратегіям, яких воно дотримується в усіх інших сферах управління.
2. Ризик. Ризики можуть бути різними, найважливішим в даному контексті можна вважати ризик недоотримання прибутків або отримання збитків. У науковій літературі існують різні підходи до оцінки ризику. Бажано використовувати не один, а декілька з них, адже на етапі розробки стратегії складно адекватно передбачити всі наслідки її втілення в життя з врахуванням величезної кількості мінливих факторів впливу.
3. Товарний портфель підприємства. У науковій літературі існують різні методи аналізу товарного портфелю. Найбільш широкоживаними є матриця Бостонської Консалтингової Групи та матриця General Electric. Важливо, щоб всі стратегічні бізнес одиниці підприємства не належали до ринків, які стагнують. Леманн пропонує використовувати для портфельного аналізу щонайменше кілька інструментів, для глибшого аналізу даного аспекту [18, с. 521].
4. Інвестиції. Необхідна оцінка інвестицій, яких вимагатиме втілення розробленої стратегії. Всі витрати можна поділити на дві частини: витрати для захоплення частки ринку та витрати для її утримання. Отже, підприємство мусить проаналізувати, який рівень витрат обох видів буде необхідний для того, щоб розроблена стратегія працювала, а також оцінити, чи має воно достатню кількість ресурсів для того, щоб інвестувати їх у дану стратегію.

Однією з базових цілей підприємства (і водночас найважливішим маркетинговим показником) є підвищення ринкової частки фірми. Тому ряд маркетологів як основні критерії оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства виділяє два показники: ринкову частку підприємства і відносну ринкову частку підприємства [15, с. 101].

Частка підприємства на ринку – це відсоток товарів, збутих підприємством, у всьому об'ємі збутих товарів на даному ринку. Щоб її порахувати, необхідно поділити суму продажів підприємства на певному ринку за певний період на суму продажів всіх підприємств на цьому ж ринку за цей же період та помножити на сто відсотків для виразу у відсотках.

Широко застосовується також показник відносної ринкової частки. Цей індикатор показує, як співвідносяться продажі підприємства з продажами його основного конкурента. Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище підприємства на ринку.

Втім, про те, чи є конкурентна стратегія ефективною, не можна з певністю відповісти на основі одного лише показника ринкової частки. У науковій літературі не існує єдиного підходу до оцінки ефективності конкурентної стратегії. Тому існує необхідність удосконалення алгоритму оцінки ефективності маркетингових стратегій, який складається зі взаємопов'язаних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, структурний аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, виявлення резервів маркетингових стратегій [23, с. 138].

Таким чином, у даному розділі дипломної роботи було досліджено наявну в науковій літературі теорію, яка стосується поняття конкурентної стратегії, її місця і ролі у процесі розробки ринкової стратегії суб'єкта господарювання, етапів її формування та способів оцінки.

Відповідно до проведеного теоретичного аналізу можна сказати, що конкурентна стратегія має важливе значення для функціонування діяльності підприємства відповідно до умов його конкурентного середовища на ринку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «СИНГЕНТА»

2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємства

Для докладного розгляду маркетингового середовища підприємства проведено PEST аналіз, у рамках якого визначено фактори політико-правового, економічного, соціо-культурного й технічного характеру, котрі справляють найбільш значний вплив на виведення на ринок нового біологічного інокулянта. Крім того, необхідно додати до цього переліку факторів природні фактори, оскільки саме для даної галузі ці фактори мають визначальне значення.

На мою думку, найсуттєвіший вплив на виведення препарату «Атува» на український ринок справляють наступні фактори:

1. Державне регулювання вирощування генетично модифікованих культур. Закон України "Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів" забороняє обіг ГМО-продуктів, що не внесені в Державні реєстри ГМО сортів сільськогосподарських рослин та порід тварин, створених на основі ГМО [8]. На сьогоднішній день у Державному реєстрі генетично модифікованих рослин немає жодного культурного сорту. Зважаючи на це, імпортування та вирощування ГМО культур в Україні є незаконним. На практиці ж кількість фермерських господарств, які вирощують генетично модифіковані культури, зростає швидкими темпами. Це обумовлене високою стійкістю таких культур до несприятливих умов довкілля, нижчою потребою у пестицидах для їхнього вирощування та вищою врожайністю. Найбільше серед генетично модифікованих культур в Україні популярні гречка, кукурудза, ріпак, соя. При цьому генетично модифіковане походження сільськогосподарської сировини виробниками не афішується, і продукція

продається в якості «чистих» культур. За внутрішніми даними підприємства ТОВ «Сингента» близько 80 % сої та 10% кукурудзи вирощують в Україні. Тому потенційний український ринок інокулянтів для сої зменшується.

2. Законодавство у сфері оподаткування аграрного сектору. Закон №7403-Д Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо деяких питань оподаткування податком на додану вартість операцій з вивезення за межі митної території України олійних культур [10], підписаний у серпні 2018 дозволяє виробникам сої самостійно експортувати сою та отримувати відшкодування ПДВ. Переробники сої не мають змоги диктувати їм цінову політику. Це один з факторів, який підвищує рентабельність вирощування сої в Україні, а тому збільшує потенційний ринок інокулянтів. В майбутньому планується додаткове полегшення податкового тягаря для аграрного сектору.

3. Санкції проти російських добрив. Указом Президента України від 14 травня 2018 року [30] було введено в дію відповідне рішення РНБО щодо запровадження санкцій проти всіх російських постачальників мінеральних добрив за винятком підприємства Мінеральні добрива (Россошь). З травня 2017 року Україна ввела антидемпінгові мита - 31,84% - на інші добрива азотної групи: карбамід та КАС - карбамідно-аміачну суміш. Саме ця група добрив є товаром-субститутом для інокулянтів. Ріст цін на продукцію основних імпортерів підвищує готовність потенційних споживачів до заміни добрив інокулянтами. В подальшому можлива або повна заборона на імпорт російських добрив або послаблення санкцій.

4. Механізм субсидіювання аграрного сектору. Механізм непрямих субсидій є вкрай важливим на даному етапі розвитку сільського господарства України. Його сутність полягає в опосередкованій підтримці аграрного сектору через фінансування відповідальних органів. В останні роки цей механізм зарекомендував себе як вкрай непрозорий, відбулося кілька гучних скандалів, пов'язаних з розкраданням коштів на непрямі субсидії аграрному сектору [16]. Ця проблема послаблює законодавче регулювання сільського господарства України та підвищує ризики міжнародних компаній.

5. Законодавство у сфері сертифікації. Закон України «Про затвердження Порядку видачі ветеринарних документів» [9] передбачає, що інокулянти як препарати, що містять живі організми в обов'язковому порядку повинні отримувати ветеринарний сертифікат під час імпорту в Україну. При цьому налагодженого механізму видачі таких сертифікатів та спеціалістів необхідної для цього кваліфікації в Україні не існує.

Проаналізувавши економічні фактори маркетингового середовища, виділено наступні:

1. Курс валют. Постійні коливання курсу гривні по відношенню до іноземних валют [32], зокрема долара та євро зменшують платоспроможний попит на іноземні засоби захисту рослин.

2. Світові ціни на азотні добрива. Протягом останніх років існує постійна тенденція до підвищення цін на світовому ринку азотних добрив [31]. Дана тенденція відображена на рис. 2.1. Причини для цього експерти називають різні. Найважливіша з них полягає в тому, що один із найбільших постачальників майже покинув світовий ринок. Якщо говорити про ринок України, то тут справляють свій вплив санкції щодо російських добрив, скорочення виробництва вітчизняних добрив та коливання курсу валют, що впливає на ціну іноземних добрив. Таке зростання цін спонукає споживачів шукати товари-замінники, одним з яких є інокулянт.

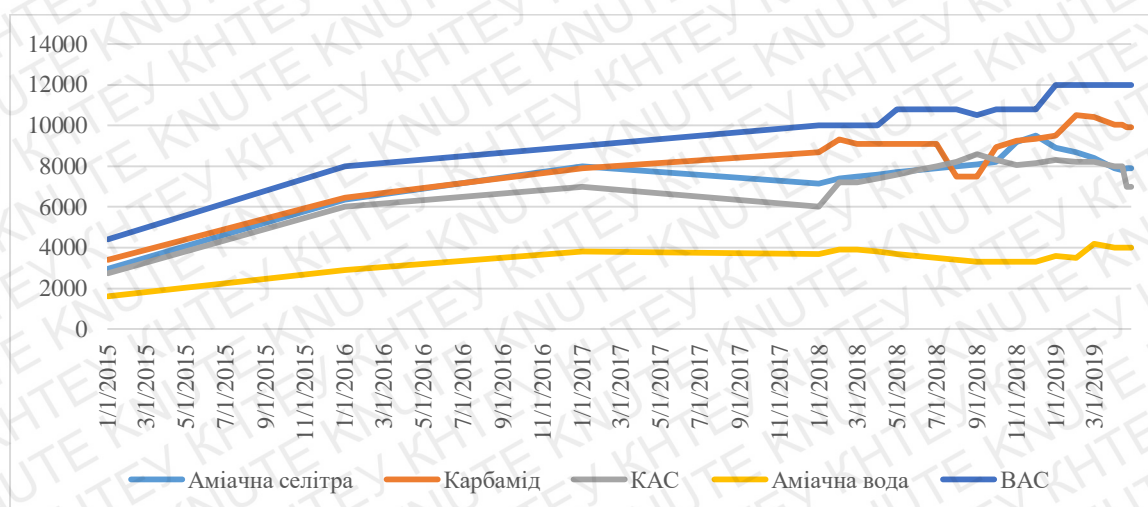


Рис. 2.1. Цінові тренди на основні види мінеральних добрив [32]

3. Українське виробництво азотних добрив. ПрАТ «Севєродонецьке об'єднання Азот» - один з основних українських виробників азотних добрив. У 2014 році почалися перебої в його роботі, однак періодично виробництво поновлювалося. Востаннє завод відновив випуск продукції у листопаді 2017 року [3]. У березні 2018 року підприємство закрилося, що справило свій вплив на загальний ринок азотних добрив України, зокрема і на ціни на азотні добрива. На сьогодні виробництво продукції даним підприємством залишається нестабільним. Це відкриває ширші можливості для просування інокулянтів як заміників азотним добривам.

4. Імпорт контрафактних добрив. За 2017 рік Росія поставила в Україну добрив на 2\$ млрд., зайнявши сумарно 70% всього вітчизняного ринку. У 2018 році тенденція не змінилася: за даними Союзу Хіміків України, за 2018 рік імпорт добрив виріс на 57% в загальному обсязі споживання, в той час як до 2014 року його частка складала менше 15% [27]. Проблема в тому, що така контрафактна продукція дуже часто низькоякісна та призводить до серйозних проблем від поломок техніки до втрати врожаю. Багато фермерів протягом 2018-2019 років вже мали сумний досвід використання такої продукції. Тому продати їм інокулянт в якості заміника добрив буде простіше.

5. Світові ціни на сою. Протягом останніх кількох років на українському, так само як і на світовому ринку спостерігається ріст цін на сою, особливо вирощену без генетично модифікованого насіння [7]. На рис. 2.2 відображено ріст цін на сою, котрий спостерігається протягом останнього часу в Україні. Це зумовлює стрімкий розвиток українського соєвого фермерства та є одним з основних факторів, які зумовили появу в Україні попиту на інокулянти.

6. Виробництво біопрепаратів в Україні. Виробництво біопрепаратів в Україні щороку зростає, слідом за підвищенням попиту на органічні продукти. В 2017 році приріст виробництва становив 26% в порівнянні з 2016 р. В 2018 році даний показник збільшився в 2 рази - до 56%. Ємність ринку

біопрепаратів та інокулянтів в 2017 р. збільшилася на 13% в порівнянні з 2016 р [22, с. 5-6]. Це створює певну конкуренцію на ринку, але фактор не є дуже значущим, оскільки більшість українських виробників орієнтовані на нижчі цінові сегменти та дрібні фермерські господарства.

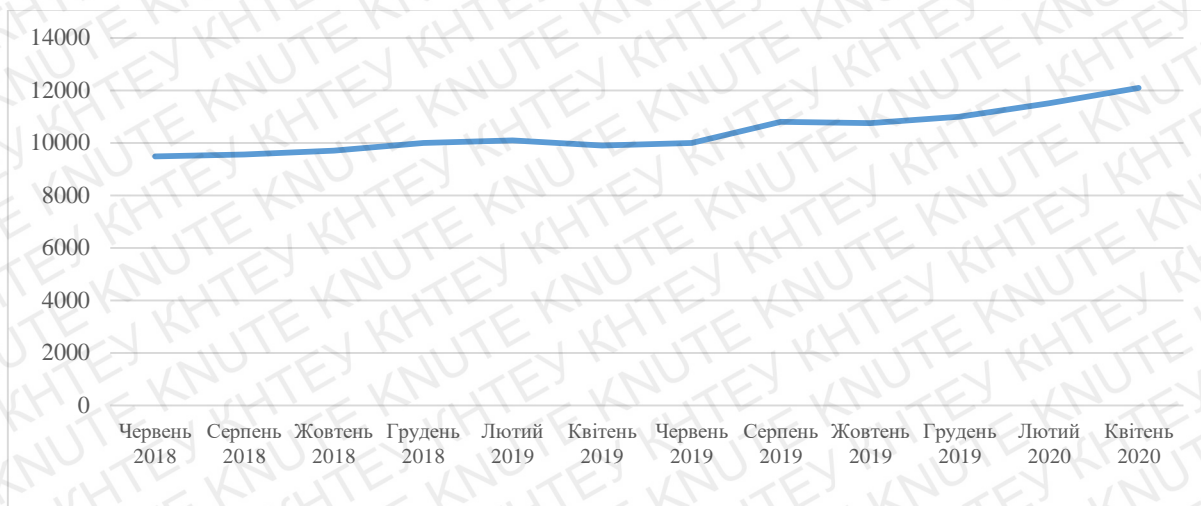


Рис. 2.2. Динаміка коливання реалізаційних цін на сою у сільськогосподарських підприємствах України [7]

7. Імпорт біопрепаратів та інокулянтів. З 2017 року імпорт біопрепаратів і інокулянтів показав приріст 10% в порівнянні з 2016 р [22, с. 8-9]. Цей фактор дуже схожий на попередній, але на відміну від нього має набагато значніший вплив на діяльність ТОВ «Сингента» на українському ринку інокулянтів, оскільки імпортовані біопрепарати частіше, ніж вітчизняні, орієнтовані на преміальні сегменти, та є прямими конкурентами підприємства «Сингента».

Провівши аналіз вторинної інформації стосовно науково-технічних факторів маркетингового середовища, виділено ні найбільш значущі:

1. Рівень розвитку азотфіксуючих технологій. Розвиток азотфіксуючих технологій становить загрозу для всього ринку біологічних інокулянтів, оскільки у разі винайдення ефективнішої технології, вона у стислі терміни стане заміною інокулянтам, як вони у свою чергу стали заміною азотних добрив [4, с. 23].

2. Рівень розвитку технологій генної модифікації. Новітні розробки у сфері генної модифікації дозволяють вивести сорти сої, які не потребують інокулянтів та пестицидів. У випадку, якщо дослідникам вдасться довести цілковиту безпечність таких технологій, це завдасть дуже великого удару по всьому ринку засобів захисту рослин, та особливо по інокулянтах. На сьогодні саме соя є тим продуктом, до якого найчастіше застосовують технологію генної модифікації (її частка серед усіх ГМ культур складає 51% [35]. Відсоткове співвідношення культур, до котрих застосовується генетична модифікація, наведена на рис. 2.3. Тому існує реальна загроза того, що в середньостроковій перспективі буде виведено ГМ сорт сої, який не потребуватиме інокуляції.

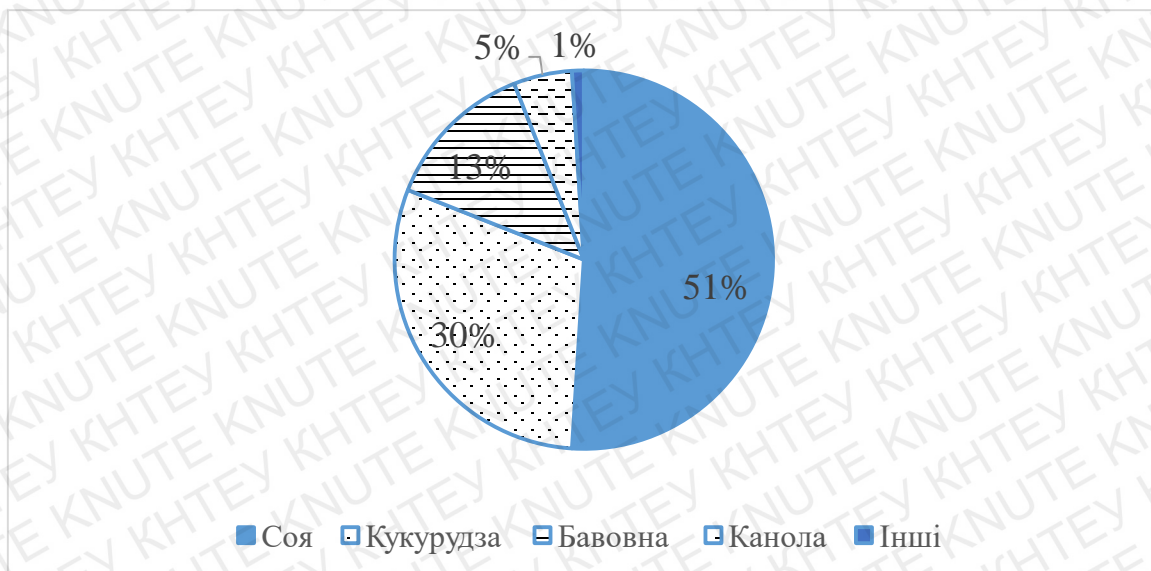


Рис. 2.3. Основні культури, до яких застосовується технологія генетичної модифікації [35]

Після аналізу природних факторів, що виявляють найбільш значний вплив на ринок біологічних інокулянтів, виділено наступні:

1. Стан українських ґрунтів. Через недотримання правил сівозміни наразі більша частина українських ґрунтів знаходиться на межі виснаження [29, с. 31]. Це зумовлене частим засіванням одних і тих же ділянок соняшником і ріпаком (за правилами, соняшник можна сіяти на ділянці не частіше, ніж раз у сім років, ріпак – раз у три роки). В результаті суттєво

знижується врожайність культур і використання інокулянтів стає ще необхіднішим.

2. Посівні площі під сою. Посівні площі в Україні, відведені під сою, за останні 15 років зросли більше, ніж у 5 разів [6]. Динаміка росту посівних площ під сою зображена на рис. 2.4. Такими ж темпами відповідно зростає і виробництво сої, а також рентабельність її вирощування. Дана тенденція свідчить про значне підвищення потреби в інокулянтах.

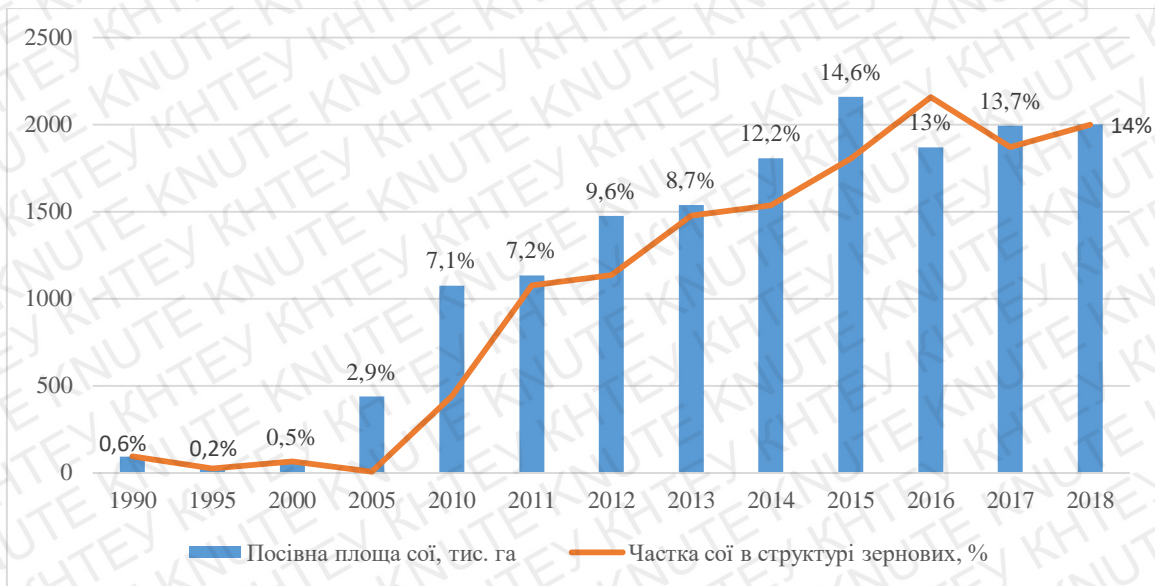


Рис. 2.4. Динаміка посівних площ сої та її частка в структурі усіх зернових культур України [6]

В процесі аналізу соціокультурних факторів макросередовища виділено три найбільш значущі:

1. Мода на екологічно чисті продукти. В останні роки в Україні, як і в усьому світі розвинулася мода на екологічно чисті продукти, вирощені без застосування хімії. Про це свідчить зростання обсягів продажів органічних продуктів харчування та напоїв та площ органічних земель, яке проілюстроване на рис. 2.5. Через це існує тенденція до відмови від пестицидів та хімічних добрив. Біологічні інокулянти дозволяють обмежити застосування хімікатів в процесі вирощування рослин, а тому ця тенденція здатна підвищувати попит на мікробіологічні препарати

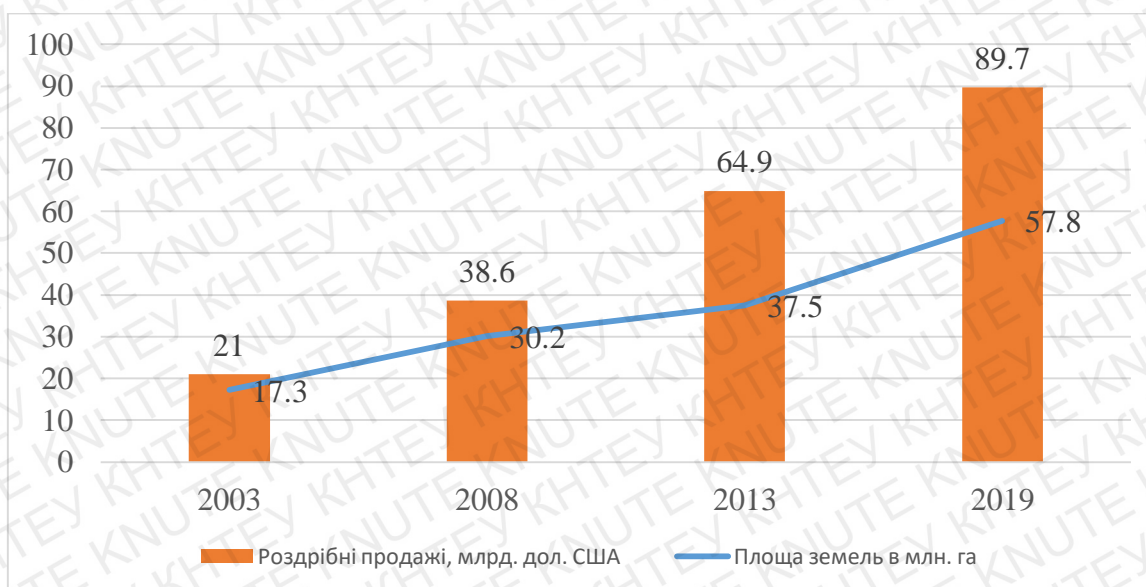


Рис. 2.5. Зростання обсягів продажів органічних продуктів харчування та напоїв та площ органічних земель у світі [13]

2. Рівень екологічної грамотності підприємств. Підвищення рівня екологічної грамотності спонукає аграріїв застосовувати високоякісні правильно підібрані пестициди, а також мікробіологічні препарати [11].

3. Обізнаність про мікробні препарати. Обсяг використання мікробних препаратів та знання про технології їх застосування, їх сприйняття в Україні значно нижче, ніж, наприклад, в Європі і США [34].

Після проведеного PEST-аналізу було проведено аналіз ринкових загроз і можливостей (табл. 2.1.), оцінено важливість їхнього впливу на діяльність компанії на ринку біологічних інокулянтів. Всього було обрано 21 фактор, кожен з яких було проаналізовано з огляду на ймовірність сприятливої чи несприятливої його зміни.

Після аналізу можливостей і загроз для завершення SWOT-аналізу було досліджено сили та слабкості підприємства (табл. 2.2.) в порівнянні з його найближчими конкурентами: компаніями Basf, Agribacter і Bayer. Усього було підібрано 8 характеристик, кожна з яких була оцінена за рівнем важливості.

Таблиця 2.1.

Аналіз можливостей і загроз ТОВ «Сингента»

Фактори	Важли- вість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовір- ність, P_{i3}	$*B_i$	Імовір- ність, P_{i3}	$*B_i$
Державне регулювання вирощування генетично модифікованих культур	7	0,2	1,4	0,8	5,6
Законодавство у сфері оподаткування аграрного сектору	6	0,7	4,2	0,3	1,8
Санкції проти російських добрив	7	0,5	3,5	0,5	3,5
Механізм субсидювання аграрного сектору	3	0,2	0,3	0,7	2,1
Законодавство у сфері сертифікації	5	0,7	3,5	0,3	1,5
Курс валют	4	0,3	1,2	0,5	2
Світові ціни на азотні добрива	5	0,8	4	0,1	0,5
Українське виробництво азотних добрив	2	0,5	1	0,4	0,8
Імпорт контрафактних добрив	4	0,6	2,4	0,4	1,6
Світові ціни на сою	9	0,7	6,3	0,3	2,7
Виробництво біопрепаратів в Україні	3	0,3	0,9	0,7	2,1
Імпорт біопрепаратів та інокулянтів	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Населення Землі	3	0,9	2,7	0,1	0,3
Індекс інноваційності України	3	0,7	2,1	0,3	0,9
Рівень розвитку азотфіксуючих технологій	5	0,2	1	0,8	4
Рівень розвитку технологій генної модифікації	5	0,1	0,5	0,9	4,5
Стан українських ґрунтів	3	0,9	2,7	0,1	3
Посівні площі під сою	8	0,8	6,4	0,2	1,6
Рівень екологічної грамотності підприємств	6	0,8	4,8	0,1	0,6
Мода на екологічно чисті продукти	6	0,7	4,2	0,3	1,8
Обізнаність про мікробні препарати	7	0,8	5,6	0,1	0,7
Всього:			59,3		47,0

Таблиця 2.2.

Аналіз сил і слабкостей ТОВ «Сингента»

Фактори	Вага P_i	BASF		Agribacter		Bayer		Syngenta			
		\hat{A}_{1i}	P_i * \hat{A}_{1i}	\hat{A}_{2i}	P_i * \hat{A}_{2i}	\hat{A}_{2i}	P_i * \hat{A}_{2i}	$\hat{A}_{\bar{i}i}$	P_i * $\hat{A}_{\bar{i}i}$	$\Delta_{\bar{i}i}$	P_i * $\Delta_{\bar{i}i}$
Технічні характеристики продукції	0,25	3	0,75	4	1	5	1,25	5	1,25	0	0
Широта асортименту	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	2	0,4	-2	-0,4
Зручність упаковки	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4	-1	-0,1
Прийнятність цін	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4	2	0,4	-2	-0,4
Привабливість знижок	0,05	3	0,15	2	0,3	3	0,15	4	0,2	1	0,05
Послуги при продажу	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	5	0,5	1	0,1
Відомість реклами	0,05	5	0,15	1	0,05	3	0,15	4	0,2	-1	-0,05
Імідж торгової марки	0,05	5	0,15	3	0,15	5	0,25	5	0,25	0	0
Конкурент на сила:			3,5		2,7		2,35		3,6		-0,8

На основі оцінки можливостей, загроз, сильних і слабких сторін підприємства, було побудовано заключну матрицю SWOT-аналізу, в якій була акумульована вся зібрана попередньо інформація (табл. 2.3.).

На основі всіх проаналізованих даних було зроблено висновок щодо того, в яке поле матриці потрапляє компанія за розстановки сил, яка склалася наразі на ринку, а саме поле «Максі-міні».

Базуючись на цьому, доцільно розробити конкретні рекомендації щодо подальшої діяльності підприємства.

Таблиця 2.3.

Заключна матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сингента»

	<p>Можливості (О)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Посівні площі під сою (6,4) - Світові ціни на сою (6,3) - Обізнаність про мікробні препарати (5,6) - Рівень екологічної грамотності підприємств (4,8) - Законодавство у сфері оподаткування аграрного сектору (4,2) - Мода на екологічно чисті продукти (4,2) - Світові ціни на азотні добрива (4) - Законодавство у сфері сертифікації (3,5) - Населення Землі (2,7) - Стан українських ґрунтів (2,7) - Імпорт контрафактних добрив (2,4) - Індекс інноваційності України (2,1) - Українське виробництво азотних добрив (1) 	<p>Загрози (Т)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Державне регулювання вирощування генетично модифікованих культур (-5,6) - Імпорт біопрепаратів та інокулянтів (-5,4) - Рівень розвитку технологій генної модифікації (-4,5) - Рівень розвитку азотфіксуючих технологій (-4) - Механізм субсидювання аграрного сектору (-2,1) - Виробництво біопрепаратів в Україні (-2,1) - Курс валют (-2)
<p>Сили (S)</p> <p>Привабливість знижок (0,05)</p> <p>Послуги при продажу (0,1)</p> <p>→</p>	<p>Поле SO («Максі-Максі»)</p>	<p>Поле ST («Максі-Міні»)</p> <p>Працювати над розширенням асортименту та вдосконаленням упаковки. Позиціонувати себе як преміальний продукт з повним післяпродажним сервісом, збільшувати проникнення на ринок за рахунок промо, підвищувати екологічну грамотність споживачів</p>
<p>Слабості (W)</p> <p>Широта асортименту (-0,4)</p> <p>Зручність упаковки (-0,1)</p> <p>Прийнятність цін (-0,4)</p> <p>Відомість реклами (-0,05)</p>	<p>Поле WO («Міні-Максі»)</p>	<p>Поле WT («Міні-Міні»)</p>

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства

В сучасних умовах обсяги українського ринку біологічних інокулянтів стрімко зростають (рис. 2.6.). Оцінка поточного становища українського ринку біологічних інокулянтів. відображає ріст в середньому на 20% на рік.

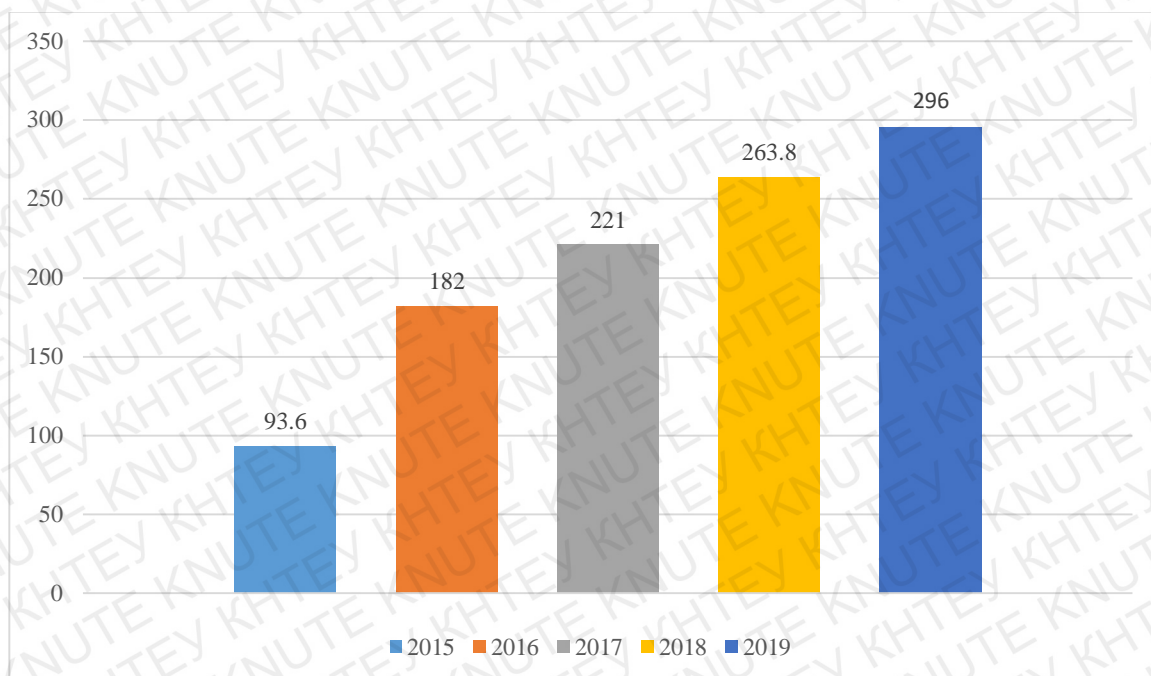


Рис. 2.6. Обсяги українського ринку біологічних інокулянтів, млн. грн. [12]

Основними конкурентами підприємства ТОВ «Сингента» на українському ринку інокулянтів є компанії «BASF», «Bayer» (до складу якого входить компанія «Monsanto») та «Agribacter». А саме такі препарати як Optimize 200 та 400 від «Monsanto» та «Bayer», HayKot Super, HiStick від «BASF», Rhizofix та Agribacter від «Agribacter», Rizolig Top від «Rizobacter». Обсяги продажу цих основних конкурентів у динаміці 2016-2019 років наведені на рис. 2.7.

Отже, можемо прослідкувати динаміку продажів кожного з наших прямих конкурентів. Optimize 200 зростав до 2016 року, а потім, із запуском Optimize 400, його продажі пішли на спад. Можна стверджувати, що відбулася канібалізація новим брендом старого. Optimize 400 у свою чергу, від запуску на український ринок у 2016 році стрімко зростає. В цілому

інокулянти виробництва компанії «Bayer» займають частку ринку близько 36% станом на 2018 рік.

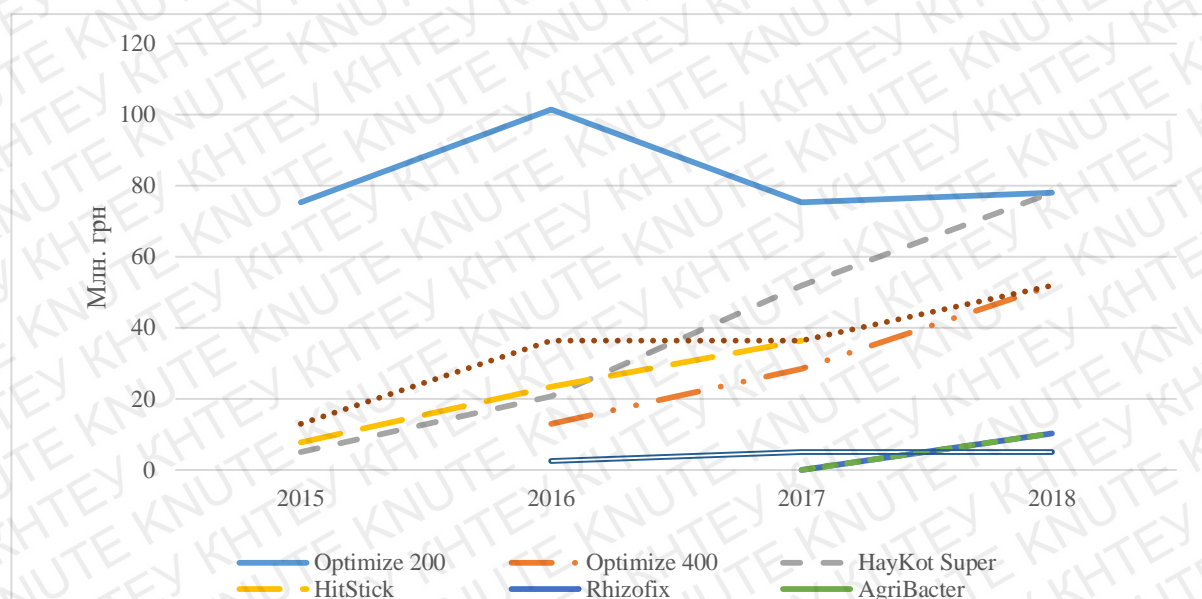


Рис. 2.7. Обсяги продажу основних конкурентів інокулянта «Атува» від «Сингента» в Україні, млн. грн. [12]

Високий рівень продажів та стрімкий злет з початку 2016 року продемонстрував також HayKot Super виробництва компанії «BASF». В загальному інокулянти цієї компанії займають близько 27% ринку.

У 2016 році було запущено два нові інокулянти Rhizofix та Agribacter від компанії Agribacter, яким, втім, досі не вдалося відвоювати великі обсяги продажів. Свою частку в загальний обсяг ринку вносить також препарат Rizolig Top від компанії «Rizobacter». Втім, його абсолютна ринкова частка складає менше 2%.

За підсумком проведеного аналізу ринку можемо стверджувати, що маємо справу з олігополістичною ринковою структурою. Два основні суб'єкти ринку володіють понад 60%. Це важливий фактор, який мусимо враховувати у розробці стратегії позиціонування.

Також аналізуючи конкурентне середовище, вважаємо за доцільне дослідити рівень цін на ринку. Використовуючи дані звітів Kleffmann, які є внутрішньою інформацією підприємства ТОВ «Сингента», було проаналізовано ціни на інокулянти основних виробників, представлених на

українському ринку, мінімальну норму витрати препаратів та виходячи з цих даних обчислили мінімальну вартість обробки даними препаратами. Зазначені дані систематизовано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз цінової політики конкурентних компаній

Препарат	Компанія	Ціна, грн. за л.	Мінімальна норма обробки, л. на га	Мінімальна вартість обробки, грн. на га
Optimize 200	Bayer	932,1	2,8	260,78
Optimize 400	Bayer	1092	1,8	196,56
HayKot Super	BASF	1496	1,42	212,42
HitStick	BASF	485	4	193,96
Rhizofix	AgriBacter	780	2,8	218,4
AgriBacter	AgriBacter	780	2,5	195
RizoligTop	Rizobacter	468	4	195

За підсумками цінового аналізу конкурентних пропозицій на ринку маємо насамперед відмітити важливість показника норми обробки, врахування якого суттєво змінює калькуляцію витрат на обробку рослин. Наприклад, препарати, ціна за літр яких нижча за середню ринкову, потребують більшої норми обробки, тому витрати споживачів у підсумку не знижуються.

Якщо розглядати безпосередньо ціни, можемо зробити висновок про певний рівень цінової диференціації, присутній на ринку: коливання цін складає від 470 до 1500 грн за літр препарату.

Задля дослідження конкурентного середовища підприємства було побудовано карту стратегічних груп. Характеристиками для порівняння обрано ті критерії, які найважливіші для споживачів цієї продукції: ціну і ефективність препарату. Для оцінки ефективності препаратів використано

метод експертної оцінки. Зауважимо, що для засобів захисту рослин поняття ефективності не є ефемерним суб'єктивним уявленням, як, скажімо для більшості споживчих товарів. Ефективність інокулянта вимірюється об'єктивними технічними характеристиками, такими як рівень виживання бактерії на насінні, виживання бактерії в стресових умовах, строк «дії» інокулянта, рівень відповідності штаму бактерії культурі тощо. По суті, поняття ефективності препарату є агрегованим показником всіх перелічених характеристик.

В табл. 2.5. наведені середня ціна і експертна оцінка ефективності препаратів, представлених на українському ринку біологічних інокулянтів (за шкалою від 1 до 10), а також частки ринку станом на 2018 рік.

Таблиця 2.5

Середня ціна і експертна оцінка ефективності конкурентів

Компанія	Ціна, грн. за л.	Експертна оцінка ефективності	Частка ринку, %
Optimize 200	932,1	7	17,5
Optimize 400	1092	8	17,5
HayKot Super	1496	10	26,3
HitStick	485	9	12,3
Rhizofix	780	7	3,5
AgriBacter	780	6	2,5
RizoligTop	468	8	1,8
Атува	1040	9	16

На основі наведених у таблиці 2.5. даних було побудовано карту стратегічних груп конкурентів, наведену на рис. 2.8.

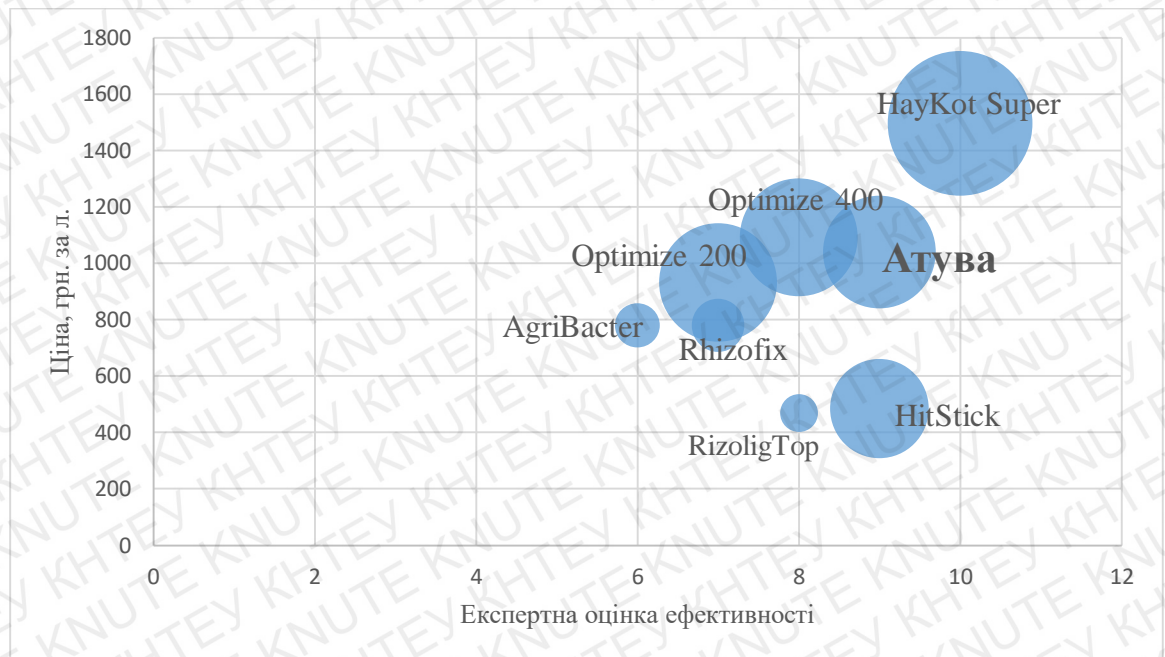


Рис. 2.8. Карта стратегічних груп конкурентів

Аналізуючи побудовану карту стратегічних груп, виявлено два основні ризики. По-перше, продукція компанії «Сингента» знаходиться дуже близько відразу до кількох конкуруючих препаратів, які формують її стратегічну групу, що створює проблеми у диференціації препарату «Атува» від препаратів конкурентів. По-друге, на ринку наявний препарат HitStick виробництва компанії «BASF», який за аналогічного рівня ефективності має помітно нижчу ціну, ніж запланована ціна на препарат «Атува». Ці ризики мусимо врахувати під час формування маркетингового стратегічного планування.

У розділі 2 було проведено PEST і SWOT аналіз, за допомогою чого було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні загрози й можливості. Компанія потрапила в поле «Максі-Міні», що свідчить про те, що компанії необхідно працювати над розширенням асортименту та вдосконаленням упаковки. Позиціонувати себе як преміальний продукт з повним післяпродажним обслуговуванням, але збільшувати проникнення на ринок за рахунок цінового промо. Підвищувати екологічну грамотність споживачів і розширювати всю категорію, а не тільки свою частку ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СИНГЕНТА» НА РИНКУ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ РОСЛИН УКРАЇНИ

3.1. Розробка конкурентної стратегії

Проаналізувавши внутрішнє й зовнішнє середовище компанії, а також дослідивши конкурентну ситуацію, доцільно вибрати з трьох базових конкурентних стратегій за М. Портером ту, котра забезпечить найбільш сталий розвиток і допоможе підприємству досягнути його цілей, а саме:

У короткостроковому періоді: досягнути обсягу продажів протягом першого року після запуску (травень 2021-квітень 2022 року) на рівні 78,3 млн. грн.; завоювати абсолютну частку українського ринку біологічних інокулянтів у розмірі 16% у перший рік виходу на ринок (2021).

У довгостроковому періоді: завоювати абсолютну частку українського ринку біологічних інокулянтів у розмірі 20% у 2022 році та 27% у 2023 році. Дані цілі були встановлені, виходячи з прогнозних показників росту ринку (рис. 3.1.)

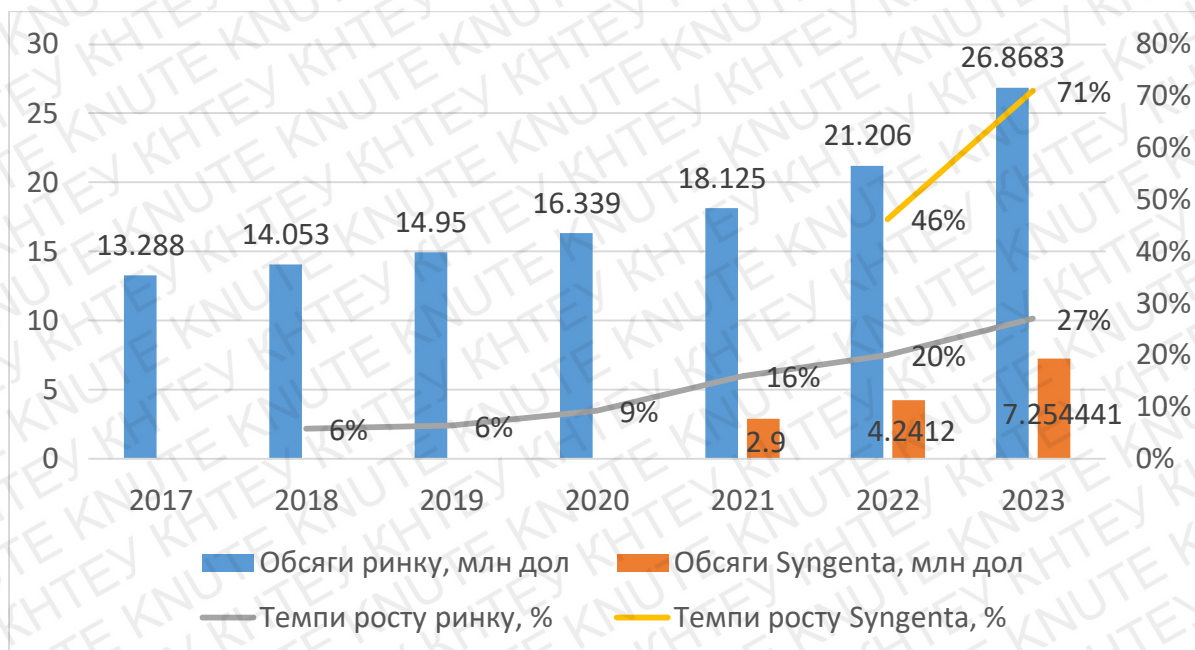


Рис. 3.1. Прогноз росту ринку та частки Syngenta [12]

Для того, щоб досягнути даних цілей, на нашу думку, компанії варто обрати стратегію диференціації. Стратегія фокусування на даному етапі

розвитку ринку неможлива, оскільки сам ринок біологічних інокулянтів дуже малий. Тому в разі, якщо компанія спробує його ще більше подробити, її дохід буде занадто малим, аби виправдати значні зусилля, пов'язані з запуском продукту. Крім того, даний ринок наразі має дуже обмежений потенціал до поділу на окремі підсегменти, адже біологічний інокулянт має чітке призначення й чіткий перелік культур, до котрих може бути застосований.

Лідерство за витратами, так само як і стратегія оптимальних витрат, яка передбачає також надання споживачам доступних цін, на даний момент компанії недоступне: вона не має ресурсів, які допомогли би знизити собівартість продукції й відповідно забезпечити низькі ціни. Крім того, дані стратегії йдуть у розріз із конкурентною стратегією всієї компанії, котра воліє продавати високоякісну продукцію за високою ціною, а не знижувати вартість продукції.

За таких умов прийнятним є застосування стратегії диференціації. Важливим є завдання визначення базового ринку діяльності компанії, тобто той загальний цільовий сегмент, який потенційно здатен забезпечити найбільший обсяг продажу товару. Для цього нами було здійснено макросегментування та побудовано сітку макросегментування, наведену на рис. 3.2.

Базовий ринок для препарату «Атува» визначаємо наступним чином: за товаром це інокулянти, за технологією – технологія для захисту овочевих культур, а за споживачами – підприємства.

Весь ринок потенційних споживачів біологічного інокулянта «Атува» складається з українських фермерських господарств різних розмірів, які займаються вирощуванням сої. У процесі розробки стратегії диференціації нами було запропоновано наступні критерії сегментування ринку: розмір підприємств-споживачів, рівень їхньої інновативності, використання товарної категорії інокулянтів у виробничому процесі, спеціалізація підприємств (культури, які вирощуються). У додатках систематизовано

розроблений нами підхід до сегментування ринку інокулянтів та наведено гіпотези щодо того, які є відмінні особливості у потребах кожної групи споживачів.

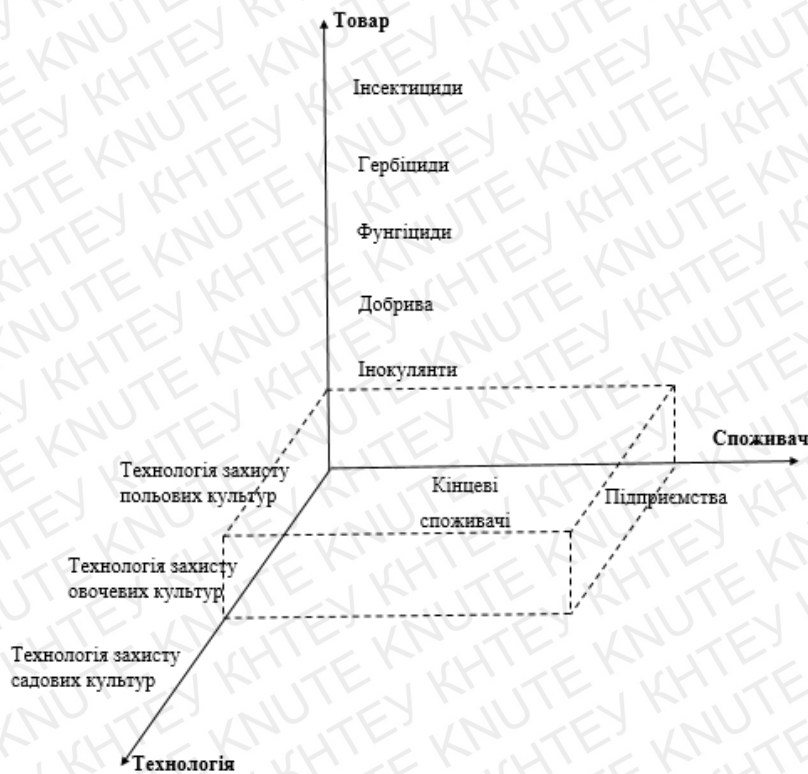


Рис. 3.2 Куб макросегментування

Виходячи з вищенаведених факторів, виявлених у процесі дослідження, вважаємо найдоречнішим поділ споживачів за критерієм використання товарної категорії інокулянтів. Це дозволить нам провадити окремий комплекс маркетингу для споживачів, які вже користуються інокулянтами, знають про переваги цього методу над азотними добривами, і тими, хто досі з якихось причин не використовує інокулянти. Основною метою диференціювання продукту на аудиторію споживачів інокулянтів є переконання у перевагах препарату «Атува» перед конкурентами. Метою диференціювання в роботі з потенційними споживачами цієї товарної категорії є переконання у перевагах всієї категорії інокулянтів над добривами.

Розроблений нами підхід дозволить досягати маркетингових цілей компанії за двома напрямками: боротьба з конкурентами за частку ринку та

прирощування обсягу ринку за рахунок споживачів, які раніше не користувалися даною категорією товарів.

Отже, працюючи з сегментом споживачів, які не користуються інокулянтами, ми рекомендуємо диференціюватися на основі протиставлення товарній категорії азотних добрив, які є субститутами до інокулянтів. Такий підхід допоможе нам розширити ринок збуту та виростити обсяги продажу всієї категорії інокулянтів за рахунок тієї частини споживачів, які досі її не використовували. При цьому нам вдасться знизити рівень конкурентної боротьби з підприємствами галузі. При цьому ми усвідомлюємо ризик того, що вирощуючи категорію, підприємство підвищуватиме не лише власні продажі, але і продажі конкурентів. Втім, оскільки компанія має сформовану репутацію на ринку, ми вважаємо рівень цього ризику незначним. Також варто відмітити, що оскільки азотних добрив у портфелі підприємства немає, запропонована стратегія не призведе до канібалізації.

Як свідчить аналіз споживчих мотивацій, ключовими критеріями, які є важливими для цільової аудиторії препарату «Атува» є рівень урожайності сої, який забезпечує застосування пестициду (інокулянта або добрива) та рівень витрат на захист рослини протягом всього періоду вирощування, що є показником резистентності сої до шкідників, хвороб та інших несприятливих умов довкілля, що її забезпечує пестицид. Саме за цими двома показниками ми побудували прості карти сприйняття (розмірність дорівнює 2), зображені на рис. 3.3-3.4. Вважаємо за доцільне наголосити, що ми навмисне не використовували для побудови карт конкретні бренди та компанії, оскільки враховуючи обрану стратегію позиціонування для нас було важливо визначити різницю у сприйнятті споживачами саме цих двох товарних категорій у загальному.

На карти сприйняття, побудовані на основі дослідження споживчих мотивацій, ми додали також об'єктивну позицію інокулянтів та азотних добрив, розраховану на основі вторинної інформації. Побудовані карти сприйняття з нанесеною об'єктивною точкою підтверджують, що споживачі,

які досі не використовують інокулянти, недооцінюють їхній вплив на рівень врожайності та витрат на пестициди. Тобто реальні вигоди від застосування інокулянтів перевищують ті, що існують в уявленні споживачів.

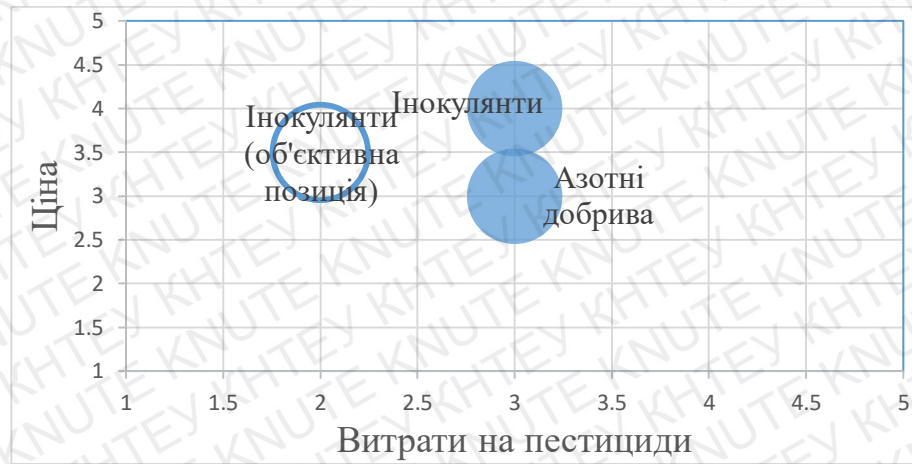


Рис. 3.3 Карта сприйняття товарних категорій азотних добрив та інокулянтів за показниками витрат на пестициди та ціни

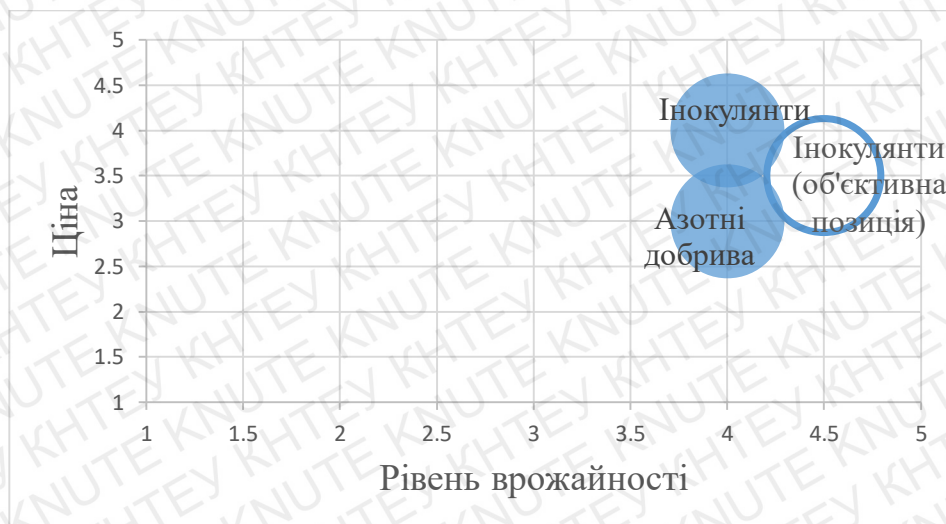


Рис. 3.4 Карта сприйняття товарних категорій азотних добрив та інокулянтів за показниками рівня врожайності та ціни

Отже, диференціюючись від товарної категорії азотних добрив, компанія повинна використовувати той факт, що інокулянти в цілому та препарат «Атува» зокрема забезпечують вищий рівень урожайності й нижчий – витрат на пестициди, ніж азотні добрива.

Говорячи про другий сегмент споживачів, а саме споживачів, які вже активно користуються інокулянтами та обізнані про їхні характеристики, до

них ми вважаємо застосовувати стратегію диференціації з використанням дещо інших критеріїв. Нашим завданням у роботі з цим сегментом є підкреслити, які характеристики препарату «Атува» роблять його кращим вибором, ніж препарати конкурентів. І першим таким критерієм є комплекс послуг, які надає компанія. Як свідчить матриця SWOT-аналізу, саме надання супутніх послуг є основною сильною стороною підприємства. Тому диференціюватися ми пропонуємо саме на даному критерії. Втім, на даному ринку вирішальну роль відіграють характеристики продукту, а тому ми пропонуємо також розглянути модель розміщення критеріїв вибору інокулянтів у двовимірному просторі, який є поєднанням показника важливості критеріїв та показника їх унікальності. Важливість критеріїв була визначена за результатами проведеного дослідження споживчих мотивацій. Унікальність була оцінена методом експертної оцінки у процесі порівняння конкурентних пропозицій на ринку. Отримана карта представлена на рис. 3.5.

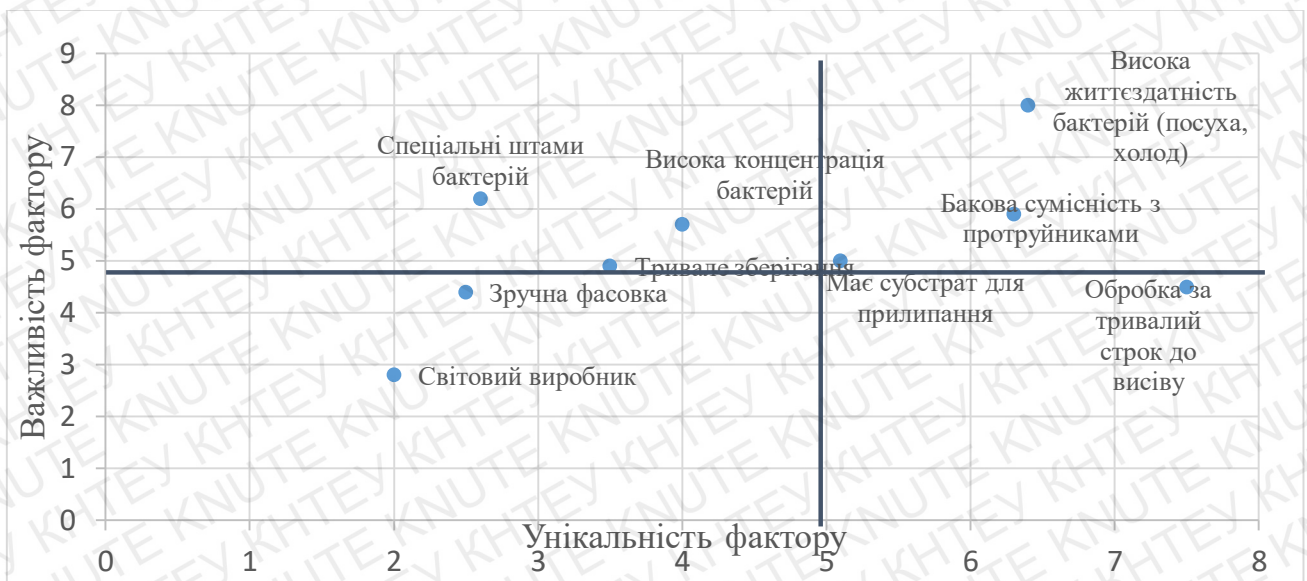


Рис. 3.5 Карта важливості та унікальності критеріїв вибору інокулянтів

Аналізуючи отриману карту, ми зробили висновок, що важливими критеріями вибору інокулянтів, які водночас можуть слугувати диференціаторами, оскільки вони відносно унікальні за підсумками аналізу конкурентів, є сумісність із протруйниками, висока життєздатність бактерій, незалежно від умов навколишнього середовища, присутність субстрату для

прилипання, а також обробка за тривалий час до висіву. Отримані дані ми порівняли з об'єктивними характеристиками препарату «Атува», щоб визначити, які з них можуть слугувати критеріями диференціації. Результат порівняння наступний: на цільову аудиторію споживачів, яка користується інокулянтами і обізнана щодо їхніх властивостей, доцільно використовувати критерій високої життєздатності бактерій.

Отже, ми рекомендуємо використовувати стратегію диференціації. При цьому для споживачів, які не використовують інокулянти, наша задача – диференціюватися від категорії азотних добрив за допомогою критеріїв витрат на пестициди та рівні врожайності, котрі забезпечує препарат. При роботі зі споживачами категорії інокулянтів, наше завдання – диференціюватися від конкурентів, використовуючи критерії надання супутніх послуг (комплексна допомога в догляді за культурою, а не просто продаж одного препарату), а також такої характеристики продукту як висока життєздатність бактерій.

Отже, це ще раз підтверджує доцільність використання стратегії диференціації. Наочно розроблена стратегія диференціації в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Запропонована стратегія диференціації ТОВ «Сингента»

Сегмент споживачів	Мета диференціації	Критерії диференціації
Потенційні споживачі категорії інокулянтів (на даний момент використовують азотні добрива).	Підкреслити переваги інокулянтів перед добривами	1. Нижчий рівень витрат на пестициди 2. Вищий рівень врожайності
Споживачі категорії	Переконати в тому, що препарат «Атува» - кращий вибір на ринку інокулянтів	1. Надання компанією комплексних послуг із підбору всього набору пестицидів, консультування й підтримка протягом усього аграрного року (супутні послуги) 2. Висока життєздатність бактерій

Для того, щоб якнайкраще реалізувати обрану конкурентну стратегію доцільним є такий комплекс маркетингових заходів. Їх представлено в табл.

3.2.

Таблиця 3.2.

Комплекс заходів просування для реалізації розробленої конкурентної стратегії ТОВ «Сингента»

Елемент комплексу просування	Заходи для сегменту споживачів, які вже користуються інокулянтами	Заходи для сегменту потенційних споживачів інокулянтів
Прямий продаж	Особисті зустрічі з найбільшими потенційними клієнтами	Групові зустрічі у форматі семінарів на тему переваг інокулянтів з тими клієнтами «Сингента», які досі використовують азотні добрива
Реклама	Зовнішня реклама (білборди на трасах у зоні вирощування сої, банери на елеваторах) Реклама у спеціалізованих друкованих виданнях («Латифундист», «Аграрний тиждень»)	Зовнішня реклама (білборди на трасах у зоні вирощування сої, банери на елеваторах) Реклама у спеціалізованих друкованих виданнях («Латифундист», «Аграрний тиждень»)
PR	Участь у аграрних виставках, форумах з використанням банерів та стендів. Надання топ-менеджментом компанії інтерв'ю профільним виданням щодо запуску на український ринок препарату «Атува»	Участь у галузевих конференціях зі спікерами від компанії на тему переваг інокулянтів Розміщення статей у профільних виданнях на тему переваг інокулянтів
Спонсорство	Спонсорство вузькоспеціалізованих заходів, направлених на виробників сої	Спонсорство вузькоспеціалізованих заходів, направлених на виробників сої
Стимулювання збуту	Надання споживачам знижки на комплексне придбання препарату «Атува» та супутніх протруйників і пакету засобів захисту	Надання можливості спробувати застосування інокулянта на невеликій ділянці за акційною ціною
Просування через Інтернет	Створення посадкової сторінки препарату «Атува» Банерна реклама на спеціалізованих	Створення на посадковій сторінці препарату «Атува» наочного калькулятора ефективності

	ресурсах (https://latifundist.com/ , http://agravery.com , http://apk-inform.com) Контекстна реклама	азотних добрив та «Атува» Налаштування контекстної реклами за ключовими словами, пов'язаними з пошуком азотних добрив Викладення на канал компанії в YouTube відео з наочним порівнянням ефективності інокулянтів, щойно з'являється перші «історії успіху» з застосуванням «Атува», знімати інтерв'ю з такими фермерами і викладати на цей же канал.
Робота з дистриб'юторами	Проведення регулярних навчальних сесій з працівниками дистриб'ютора для забезпечення їхньої професійної комунікації з клієнтами	Проведення регулярних навчальних сесій з працівниками дистриб'ютора для забезпечення їхньої професійної комунікації з клієнтами

Вкрай важливим методом просування для продукту «Атува» є прямий продаж. Оскільки процес прийняття рішення про заміну використання азотних добрив біологічними інокулянтами не може бути швидким, адже це вирішальне рішення для бізнесу, необхідне кваліфіковане ведення переговорів з великими клієнтами, яке здійснюватиметься високопрофесійними фахівцями.

Розглядаючи такий метод просування як реклама, вважаємо за доцільне застосовувати переважно зовнішню рекламу: білборди на трасах, де розташовуються поля великих фермерських господарств, а також реклама в спеціалізованих друкованих та Інтернет-виданнях, читачами яких є потенційні споживачі. До таких видань належать: «Латифундист», «Аграрна газета», «Аграрний тиждень», «Фермер України».

Не менш важливу роль відіграють зв'язки з громадськістю. Статті у спеціалізованих виданнях про переваги інокулянтів, організація різноманітних заходів для клієнтів: конференцій, семінарів, вебінарів на актуальні для аудиторії теми, участь у масштабних сільськогосподарських

виставках, а також спонсорство різноманітних заходів: не лише аграрної спрямованості, а й культурного, освітнього та інших напрямків. Наприклад, «Сингента» часто виступає спонсором художніх заходів у Мистецькому Арсеналі, у 2017 компанія стала спонсором всеукраїнського Дня поля та саду у ТзОВ «Бучачагрохлібпром», Міжнародного саміту з соняшникової олії. Всі ці заходи дозволяють налагодити контакт з потенційними споживачами, сформувати в їхній свідомості потрібні компанії уявлення про неї та її продукти, а також м'яко і ненав'язливо переконати в доцільності переходу на використання інокулянтів. На нашу думку, організація та участь у PR заходах здатна підготувати надійне підґрунтя для подальшого ведення перемовин при прямому продажі.

Також у реалізації стратегії позиціонування рекомендуємо використовувати стимулювання збуту. Як свідчать результати дослідження споживчих мотивацій, одним з основних бар'єрів споживання інокулянтів є страх спробувати кардинально новий підхід. Тому надання споживачам можливості спробувати препарат на невеликій ділянці надасть підприємству можливість подолати цей бар'єр.

3.2. Оцінка ефективності реалізації розробленої конкурентної стратегії

Метою даного розділу є економічне обґрунтування доцільності втілення розроблених маркетингових пропозицій для компанії «Сингента» в Україні.

В таблиці 3.3 наведено кошторис витрат на розробку та проведення маркетингових заходів, направлених на реалізацію розробленої нами конкурентної стратегії.

Після реалізації даного проекту - втілення розроблених стратегій у діяльність підприємства ТОВ «Сингента» - очікуваний обсяг продажів біологічного інокулянта «Атува» на українському ринку складе 78,3 млн. грн протягом травня 2021-квітня 2022 року (Табл. 3.5).

Таблиця 3.3

**Кошторис витрат на розробку маркетингових заходів для
ТОВ «Сингента» протягом травня 2021 – квітня 2022 року**

№	Напрямок витрат	Сума витрат на маркетингові комунікації, грн	Частка у бюджеті просування, грн
1	Реклама	2 530 000	23
2	PR	2 420 000	22
3	Спонсорство	1 870 000	17
4	Стимулювання збуту	1 760 000	16
5	Просування через Інтернет	1 100 000	10
6	Прямий продаж	770 000	7
7	Робота з дистриб'юторами	550 000	5
	Всього	11 000 000	100

Таблиця 3.4

**Прогноз продажів біологічного інокулянта «Атува» ТОВ «Сингента»
протягом травня 2021 – квітня 2022 року**

Період	Прогноз продаж, л.	Прогноз продаж, грн.	Прогноз обсягу ринку, грн.	Прогноз частки ринку, %
Травень	9 915	10 311 600	46 652 000	22,1
Червень	5 436	5 653 440	40 568 000	13,94
Липень	5 730	5 959 200	44 624 000	13,35
Серпень	5 980	6 210 200	50 708 000	12,25
Вересень	4 182	4 349 280	29 414 000	14,79
Жовтень	973	1 011 920	16 156 000	6,26
Листопад	1 071	1 113 840	16 098 000	6,92
Грудень	1 071	1 113 840	16 214 000	6,87
Січень	2 617	2 721 680	23 330 000	11,67
Лютий	9 659	10 045 360	43 664 000	23,01
Березень	9 659	10 045 360	49 748 000	20,19
Квітень	18 995	19 754 800	97 352 000	20,29
Всього	75 288	78 299 520	489 372 000	16

Розрахунок періоду покриття витрат на втілення розроблених маркетингових заходів наведений у додатку 2.

Для оцінки доцільності інвестиційних витрат на втілення маркетингових заходів використовують наступні показники:

- чиста теперішня вартість (NPV)
- індекс прибутковості (PI)
- період окупності (PBP)

В таблиці в додатку 2 наведений грошовий потік після реалізації запланованих заходів.

Ставку дисконту визначено на рівні 18%, вважаючи, що 14% - індекс інфляції, таким чином дисконтна ставка розрахунку на місяць становить 1,5%. З даними наших розрахунків:

- NPV (за ставки дисконтування 1,5) = 17,87 млн грн
- Індекс прибутковості = 2,62% - кожна інвестована гривня принесе 2,62 грн прибутку
- Період окупності маркетингових інвестицій складає 2 місяці – це саме той період, за який грошовий потік наростаючим підсумком стає додатнім.

Таким чином, встановлено цілі, за котрими після реалізації матимемо змогу перевірити, наскільки успішною була запропонована стратегія. Розроблена стратегія допоможе підприємству досягнути рівня продажів 78,3 млн грн після першого року запуску (протягом травня 2021-квітня 2022). За цей період препарат «Атува» захопить 16% ринку інокулянтів. У довгостроковій перспективі ми встановили за цільові наступні показники частки ринку: другий рік після запуску – 20%, третій рік – 27%.

Серед базових конкурентних стратегій за М. Потером доцільно вибрати стратегію диференціації. она дозволить сегментувати ринок за статусом користування, ділячи його на споживачів, які вже користуються інокулянтами, та споживачів, які віддають перевагу товару-субституту – азотним добривам.

Для кожного сегменту визначено окремі критерії диференціації. Оскільки для споживача, котрий використовує будь-які методи інокуляції

(неважливо, добрива чи мікробіологічні препарати) найважливішими є два показники: рівень урожайності й затрати на пестициди протягом аграрного року, саме їх ми пропонуємо використовувати для сегменту потенційних споживачів категорії. Щойно ми зможемо довести, що інокулянти за цими двома показниками більш ефективні, ніж азотні добрива, буде змога диференціювати ці дві категорії, при цьому зразу ж ототожнюючись у нових споживачів із категорією біологічних інокулянтів.

Для споживачів, які вже користуються інокулянтами, важливо диференціюватися від конкурентів у категорії. Для цього доцільно використовувати критерій, знайдений за допомогою матриці SWOT-аналізу як основна сильна сторона компанії, а саме – супутні послуги. Другим критерієм пропонуємо використовувати рівень життєздатності бактерій як показник, який водночас у препараті «Атува» вищий, ніж у конкурентів, важливий для споживачів і не використовується конкурентами в їхній комунікації.

Також у даному розділі розроблено комплекс маркетингових заходів для втілення даної конкурентної стратегії. Запропонований комплекс заходів має термін окупності 2 місяці й позивний показник NPV, що свідчить про його доцільність і ефективність.

ВИСНОВКИ

В роботі реалізовано мету узагальнення теоретичних підходів та розробити практичні рекомендації щодо конкурентної стратегії підприємства на українському ринку.

З'ясовано сутність конкурентної стратегії підприємства, опрацьовані роботи українських та зарубіжних науковців із даного питання та запропоноване власне визначення конкурентної стратегії. Авторське визначення, наведене у даній роботі, сформульоване наступним чином: Конкурентна стратегія – це сукупність заходів із формування конкурентної позиції підприємства на ринку, які здійснюються на основі зібраної первинної інформації щодо факторів маркетингового середовища, з метою досягнення цілей, які стоять перед підприємством на даному ринку.

Розглянуто процес формування конкурентної стратегії підприємства, опрацьовано наукову літературу, що пропонує різні підходи до виокремлення етапів розробки конкурентної стратегії та узагальнено ці підходи у наступних етапах: аналіз ринку; аналіз сильних і слабких сторін підприємства; оцінка конкурентоспроможності продукції; swot-аналіз; аналіз стратегічних позицій.

Визначено інструменти оцінки ефективності конкурентної стратегії ринкового суб'єкта господарювання. На основі українських та зарубіжних джерел виокремлено такі аспекти діяльності підприємства, які слугують індикаторами ефективності конкурентної стратегії позиціонування: місія, ризики, товарний портфель, інвестиції.

Систематизовано фактори маркетингового середовища України на макро- та мікрорівні для виведення на український ринок інокулянта «Атува». За підсумками проведеного опрацювання зібраної вторинної інформації складено SWOT-аналіз та виокремлено загрози, можливості, сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання ТОВ «Сингента» у контексті виходу на український ринок біологічних інокулянтів. Наводимо фактори можливостей, вплив яких було визначено як найсильніший за

методом експертної оцінки: Посівні площі під сою; Світові ціни на сою; Обізнаність про мікробні препарати. А також фактори загроз, визначені за тим же методом: Державне регулювання вирощування генетично модифікованих культур; Імпорт біопрепаратів та інокулянтів; Рівень розвитку технологій генної модифікації.

Проведено оцінку конкурентних позицій підприємства ТОВ «Сингента» на українському ринку засобів захисту рослин. Розглянуто обсяги продажів основних конкурентів інокулянта «Атува» на українському ринку, проаналізовано їхню цінову політику. У конкурентному аналізі застосовано такий інструмент як карти стратегічних груп конкурентів. За підсумками проведеного дослідження, зроблено висновок про олігополістичну структуру українського ринку інокулянтів. Засвідчено ріст ринку на рівні в середньому 7% на рік та прогноз росту на наступний рік на рівні 16%. Як висновок з проведеного конкурентного аналізу виокремлено основні конкурентні переваги підприємства ТОВ «Сингента» на українському ринку засобів захисту рослин, якими є наявність гнучкої системи знижок та додаткових послуг при продажі. Крім того, визначено основні ризики, пов'язані з конкурентним середовищем: по-перше, продукція компанії «Сингента» знаходиться дуже близько відразу до кількох конкуруючих препаратів, які формують її стратегічну групу, що створює проблеми у диференціації препарату «Атува» від препаратів конкурентів. По-друге, на ринку наявний препарат HitStick виробництва компанії «BASF», який за аналогічного рівня ефективності має помітно нижчу ціну, ніж запланована ціна на препарат «Атува».

Розроблено рекомендації щодо конкурентної стратегії інокулянта «Атува» ТОВ «Сингента» на українському ринку. Поставлено цілі конкурентної стратегії. Запропоновано підхід до сегментування ринку за критерієм використання товарної категорії інокулянтів на споживачів, які використовують інокулянти та споживачів, які замість інокулянтів використовують азотні добрива. Надана рекомендація використовувати

базову конкурентну стратегію диференціації. При цьому для сегменту споживачів, які не користуються інокулянтами вибудовувати диференціацію на основі протиставлення товарній категорії азотних добрив, які є субститутами до інокулянтів. На основі побудованих карт сприйняття з нанесеними на них об'єктивними точками визначено, що даний сегмент споживачів недооцінює переваги біологічних інокулянтів. На основі зібраної первинної інформації щодо споживчих мотивацій визначено критерії позиціонування на даному сегменті споживачів: підвищення врожайності та зниження рівня витрат на пестициди. Виходячи з завдань, поставлених перед позиціонуванням на другий сегмент споживачів, які вже користуються товарною категорією інокулянтів, запропоновано такі критерії диференціації як надання компанією комплексних послуг із підбору всього набору пестицидів, консультування й підтримка протягом усього аграрного року (супутні послуги) та висока життєздатність бактерій. Також розроблений комплекс заходів щодо реалізації запропонованої стратегії.

Проведена оцінка ефективності реалізації запропонованої конкурентної стратегії інокулянта «Атува» на ринку України. Розроблено кошторис витрат на розробку та проведення маркетингових заходів, направлених на досягнення поставлених перед підприємством цілей та здійснено прогноз продажів біологічного інокулянта «Атува» компанії «Сингента» протягом травня 2021 – квітня 2022 р. Розраховано наступні ключові показники реалізації стратегії: чиста теперішня вартість, індекс прибутковості, період окупності. Термін окупності проекту з реалізації запропонованої стратегії позиціонування склав 2 місяці. Чиста теперішня вартість є додатною, а індекс прибутковості складає більше 1. На підставі проведених розрахунків зроблено висновок про доцільність втілення розробленої стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.П. Азоев. – М.: Прогресс, 1997. – 267 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1994. – 214 с.
3. Арсентьев Г. Д. Северодонецкий завод припинив випуск добрив [Електронний ресурс] / Г. Д. Арсентьев // Agroportal: електронне фахове видання. – Електронні дані. – № 43. – Режим доступу: <http://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/severodonetskii-zavod-prekratil-proizvodstvo-udobreniy/>
4. Біологічно активні речовини в рослинництві / З. М. Грицаенко, І. Б. Леонтюк, В. П. Карпенко, С. П. Пономаренко. – К.: Нічлава, 2008. – 345с.
5. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.
6. Дані Державної служби статистики про виробництво основних сільськогосподарських культур у 2016 році [Електронний ресурс]. - Держстат України, 1998-2017. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/sg/vz/vz_u/vz_2016_u.html
7. Дані Державної служби статистики про середні ціни реалізації продукції сільського господарства сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс]. - Держстат України, 1998-2017. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/scr_sp_u.html
8. Закон України «Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів» (Редакція станом на 04.10.2018). [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1103-16/print1428507616932801>

9. Закон України «Про затвердження Порядку видачі ветеринарних документів» (Редакція станом на 05.12.2017). [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1202-14>

10. Закон України №7403-Д «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо деяких питань оподаткування податком на додану вартість операцій з вивезення за межі митної території України олійних культур » (Редакція станом на 15.08.2018). [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1103-16/print1420507616852801>

11. Звіт про дослідження практик, цінностей і суджень українців щодо охорони довкілля за сприяння Європейського Союзу та Міжнародного фонду “Відродження” [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Київ : 2018. - Режим доступу: <https://promusor.com/upload/iblock/1de/1de0f299267571079189cf0de68c1778.pdf>

12. Звіт про ринок біологічних інокулянтів – Kleffmann 2020, 151 с.

13. Звіт про стан світового ринку органічної продукції Ecovia Intelligence 2018 [Електронний ресурс]. - 2018. - Режим доступу: <https://www.ecoviaint.com/organic-and-natural-foods-market-research/>

14. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.

15. Кендюхов О.В. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства / О.В. Кендюхов, С.В. Дмитрова // Економіка та право. – 2004. - № 3.

16. Ковальський В. В. Пільги та субсидії: як працює державна підтримка фермерів у світі та Україні [Електронний ресурс] / В. В. Ковальський // Landlord : електронне фахове видання. – Електронні дані. – № 7. – Режим доступу: <https://landlord.ua/special-projects/5-faktoriv-iaki-zrobyly-brazyliiu-svitovym-liderom-v-apk/>

17. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг; пер. с англ. – М.; СПб.; Вильямс, 1999. – 1152 с.

18. Леманн Д. Р. Управление товаром / Дональд Р. Леманн, Рассел С. Винер. – 3-е изд.; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 624с.
19. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / пер. з англ. К. Сисоєва. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
20. Портер М. Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; [пер. с англ. – 2-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
21. Портер М.Э. Конкуренция: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2005. — 608 с.
22. Розвиток органічного ринку - Україна та світ. //FIBL. – 2018. – №1. – С. 5–9.
23. Савельєва К. В., Тарасова О. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій// Вісник соціально – економічних досліджень. – 2006. – № 28. – с. 137 – 140
24. Старостіна А. О. Маркетинг: підручник / А.О, Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А, О. Старостіної, - К: Знання, 2009.- 1070с.
25. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. - М.: Видавничий дім "Вільямс", - 1998. - 263 с.
26. Старостіна А. О. Маркетинг. Навчальний посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко, О. Ю. Пригара, Л. О. Ярош-Дмитренко. – за ред. Проф. А. О. Старостіної. – К. : «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с.
27. Статистична інформація Міжнародної ради по зерну [Електронний ресурс]. - International Grains Council 2017. - Режим доступу: <http://www.igc.int/ru/>
28. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254.

29. Ткаченко М. А., Пелюховський С. Г., Шкляр В. М. Ефективність агрохімічних факторів відтворення родючості елювіальних ґрунтів // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Агрохімічна служба України: роль і місце в розвитку агропромислового комплексу держави» (Київ, 22–24 липня 2014 р.). К., 2014. Вип. 1. С. 30–38
30. Указ Президента №171/2018 "Про запровадження санкцій проти російських виробників мінеральних добрив" від 14 травня 2018 [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/1702018-23380>
31. Урядовий портал Міністерства аграрної політики України [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Київ, 2019. – Режим доступу: http://minagro.gov.ua/monitoring?tid_hierachy=1211
32. Урядовий портал Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Київ, 2016. – Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua/index/infl/>
33. Яцишина Л. К. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. – К.: МВЦ «Медінформ», 2013. – 323 с.
34. Annual Review of General Soyabean Market Data 2005 / National Agroholding. Publication Type NTSB/ARG-09/01. – Washington, DC, 2009. – 66р.
35. Braverman H. Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century / H. Braverman. – NY. : Monthly Review Press, 1974. – 339 p.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Поділ потенційних споживачів на сегменти та відмінність
у їхніх потребах

Критерій сегментування	Змінна сегментування	Значення змінної	Відмінності у потребах споживачів
Характеристики організації покупця (поведінкові)	Статус користування	Підприємства що використовують інокулянти	Потребують підвищення врожайності та захисту урожаю, при цьому бажають цього досягати саме за допомогою інокулянтів, при цьому звертають увагу на їхні технічні характеристики, оскільки добре знають, що саме їм потрібно
		Підприємства що не використовують інокулянти	Глибинна потреба та сама, але відсутнє розуміння того, що якнайкраще її задовольняє саме категорія інокулянтів
Характеристики організації покупця	Спеціалізація підприємств	Спеціалізація винятково на сої	Потребують ефективного захисту та регуляції врожайності конкретно сої
		Мультиспеціалізація	Потребують одночасного ефекту для всіх культур, які вони вирощують
Характеристики організації покупця	Розміри підприємств	Малоземельні підприємства розміром від 1 до 50 га	Потребують доступної ціни на засоби захисту рослин, а також екологічно чистого захисту культур
		Середні підприємства розміром від 50 до 500 га	Потребують максимально ефективного підвищення врожайності та регулювання росту рослин
		Великі підприємства площею понад 500 га	Потребують комплексної допомоги у захисті рослин
Організація та закупівля	Рівень інновативності підприємств	Низькоінновативні підприємства	Потребують стабільного перевіреного захисту рослин з мінімальним ризиком
		Високоінновативні підприємства	Потребують інноваційних передових рішень у сфері захисту рослин

Розрахунок періоду покриття витрат на втілення розроблених маркетингових заходів (млн. грн.)

Показники	Трав.	Черв.	Лип.	Серп.	Верес.	Жовт.	Лист.	Груд.	Січ.	Лют.	Бер.	Квіт.
Надходження від продажу	8,378	3,720	4,026	4,286	2,321	0,118	0,138	0,221	1,290	3,213	8,112	17,822
Валові витрати	2,22	0,70	0,90	0,62	0,45	0,10	0,11	0,10	0,20	0,45	1,90	5,80
Прибуток	6,16	3,02	3,13	3,67	1,87	0,02	0,03	0,12	1,09	2,76	6,21	12,02
Податок на прибуток	1,11	0,54	0,56	0,66	0,34	0,00	0,01	0,02	0,20	0,50	1,12	2,16
Грошовий потік	5,05	2,48	2,56	3,01	1,53	0,01	0,02	0,10	0,89	2,27	5,09	9,86
Грошовий потік нарост. підсумком	-5,95	-3,47	-0,91	2,10	3,63	3,64	3,67	3,77	4,66	6,93	12,02	21,88
Коеф. дисконтування	0,985	0,971	0,956	0,942	0,928	0,915	0,901	0,888	0,875	0,862	0,849	0,836
Чистий прибуток	4,97	2,40	2,45	2,83	1,42	0,01	0,02	0,09	0,78	1,95	4,32	8,24