

Отримано: 3 березня 2014 р.

Прорецензовано: 19 березня 2014 р.

Прийнято до друку: 24 квітня 2014 р.

Козак Л. В. Теоретико-методичні підходи формування стратегічного бачення та цілей позиціонування продукції аграрних підприємств / Л. В. Козак // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол.: І. Д. Пасічник, О. І. Дем'ячук. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – Випуск 25. – С. 42–49.

УДК 330.338

JEL-класифікація: Q13

**Козак Людмила Василівна,**

кандидат економічних наук, доцент, декан економічного факультету  
Національного університету «Острозька академія»

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ ТА ЦІЛЕЙ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Метою дослідження є обґрунтування організаційних та методичних підходів щодо формування стратегічного бачення та цілей позиціонування продукції аграрних підприємств. Визначено складові елементи механізму формування стратегічного бачення, обґрунтовано систему показників, які відображають результативність позиціонування та зумовлюють місце та роль певного товару на ринку і водночас у господарському портфелі підприємства. Результатом проведеного дослідження є обґрунтований автором висновок, що економічні умови функціонування аграрних підприємств суттєво впливають на механізм формування їх стратегічних пріоритетів. Наукова новизна проведеного дослідження полягає в комплексному та системному аналізі означеної проблематики із врахуванням галузевих особливостей аграрного сектора. Запропоновані методичні підходи можуть бути використані аграрними підприємствами при формуванні ринкових стратегій позиціонування власної продукції, що зумовлює їх практичну цінність.

**Ключові слова:** стратегії позиціонування, стратегічне бачення, стратегічні цілі, показники результативності позиціонування.

**Козак Людмила Васильевна,**

кандидат экономических наук, доцент, декан экономического факультета  
Национального университета «Острожская академия»

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ И ЦЕЛЕЙ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Целью исследования является обоснование организационных и методических подходов по формированию стратегического видения и целей позиционирования продукции аграрных предприятий. Определены составляющие элементы механизма формирования стратегического видения, обоснована система показателей, отражающих результативность позиционирования и обуславливающих место и роль конкретного товара на рынке и одновременно в хозяйственном портфеле предприятия. Результатом проведенного исследования является обоснованный автором вывод, что экономические условия функционирования аграрных предприятий существенно влияют на механизм формирования их стратегических приоритетов. Научная новизна проведенного исследования заключается в комплексном и системном анализе указанной проблематики с учетом отраслевых особенностей аграрного сектора. Предложенные методические подходы могут быть использованы аграрными предприятиями при формировании рыночных стратегий позиционирования своей продукции, что обуславливает их практическую ценность.

**Ключевые слова:** стратегии позиционирования, стратегическое видение, стратегические цели, показатели результативности позиционирования.

**Ludmyla Kozak,**

Ph.D. (Economics), Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics, National University «Ostroh Academy»

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF A STRATEGIC VISION AND AIMS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE PRODUCT POSITIONING

The purpose of investigation has been to substantiate the organizational and methodological approaches to the formation of a strategic vision and aims of agricultural enterprise product positioning. The author has defined elements of the mechanism of the strategic vision formation, grounded the system of indicators that represents the efficiency of positioning, determines the place and role of a certain good on the market and at the same time in the commercial portfolio of enterprise. As a result the author has concluded that economic conditions of the agricultural enterprise performance significantly affect the mechanism of their strategic priority formation. Scientific novelty of the research has consisted in the integrated and systematic analysis of the mentioned issues, taking into account the sectoral features of agriculture. Proposed methodological approaches could be applied by agricultural enterprises during formation of their market positioning strategies, which presents a practical value of investigation.

**Key words:** positioning strategies, strategic vision, strategic aims, indicators of positioning efficiency.

**Постановка проблеми.** З часу визнання стратегічного управління підприємства як основного провідника його сталого розвитку в різних країнах світу опрацьовувалися власні підходи щодо інструментів розробки стратегій. І хоч досить часто невдале застосування цих інструментів негативно позначалося як на підприємстві в цілому, так і на окремих його стратегічних видах діяльності, негативні тенденції в критичних ситуаціях вдавалося долати швидше за наявності стратегії. Превентивні та коригуючі заходи, сформовані у процесі розробки стратегії, ставали основним знаряддям у пристосуванні до змінюваних умов зовнішнього середовища та у подоланні кризових явищ більшості успішних підприємств. Зазначене цілком стосується стратегій позиціонування продукції аграрних підприємств, які в системі їх стратегічних пріоритетів є порівняно новим явищем, а відтак, потребують розробки науково та методичного супроводження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковою основою для розв'язання порушеної проблеми є дослідження фахівців у галузі стратегічного менеджменту. Серед численних публікацій ми виокремили такі праці вітчизняних і зарубіжних вчених: Д. Аакера [1], І. Ансоффа [2], Л. Артеменко [4], В. Василенка [3], Л. Довгань [4], П. Дойля [5], Ю. Каракая [4], Ж.-Ж. Лаблена [6], Б. Мізюка [7], Л. Страшинської [9], А. Дж. Стрикленда [8], Т. Ткаченко [3], А. Томсона [8], З. Шершньової [10]. Проблематика є достатньо розробленою в науковій літературі, проте прикладні аспекти формування стратегій позиціонування саме аграрних підприємств, адаптованих до особливостей їх функціонування, не численні й не достатньо розкривають методичні підходи їх розробки, що й зумовило зміст та напрями цього дослідження.

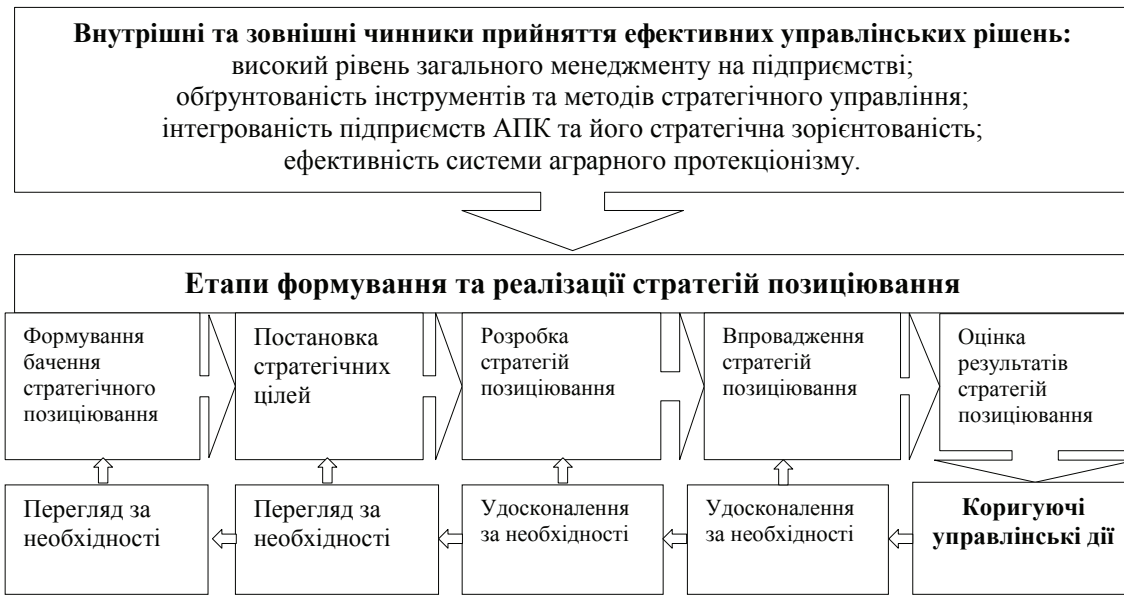
**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування організаційних та методичних підходів щодо формування стратегічного бачення та цілей позиціонування продукції аграрних підприємств із врахуванням особливостей їх функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** На основі вивчення наукової літератури, присвяченої формуванню ефективних стратегій підприємств, можна дійти висновку, що більшість авторів організаційні та методичні аспекти означеної проблематики зводять до такого: передусім, це визначення науково-обґрунтованої послідовності та етапів означеного процесу; змістовної сутності та структури завдань, які мають вирішуватися на кожному з етапів; ефективних інструментів та важелів впливу на перебіг процесів на кожному з етапів. Зокрема, у визначенні послідовних етапів формування стратегій найбільш відомим та визнаним є методологічний підхід А. А. Томсона та А. Дж. Стрикленда, який є універсальним при розробці стратегії на усіх управлінських рівнях підприємства та функціональних напрямках їх діяльності. Не заперечуючи логічної послідовності запропонованих дослідниками етапів, лише доповнивши сутнісну характеристику кожного з них особливостями предмета нашого дослідження, пропонуємо такий підхід щодо формування та реалізації стратегій позиціонування аграрних підприємств:

- 1) формування бачення стратегічного позиціонування певного товару (групи споріднених за попитом товарів), що пропонується підприємством для певного сегмента ринку;
- 2) формування стратегічних цілей позиціонування для певного сегмента ринку;
- 3) розробка стратегії позиціонування певного товару (групи споріднених за попитом товарів), що пропонується підприємством для певного сегмента ринку;
- 4) впровадження стратегії позиціонування певного товару (групи споріднених за попитом товарів), що пропонується підприємством для певного сегмента ринку;
- 5) оцінка результатів стратегії позиціонування певного товару (групи споріднених за попитом товарів), що пропонується підприємством для певного сегмента ринку.

Як бачимо на мал. 1, перші три етапи можна об'єднати в один змістовний блок, а саме формування та розробка стратегії позиціонування. Основне завдання, яке вирішується в цей період, полягає у формуванні майбутнього сприйняття підприємства зовнішніми та внутрішніми соціальними групами, а також у розробці принципових підходів гармонізації позиціонування з іншими стратегіями. Низка вітчизняних та зарубіжних вчених тлумачать перші три етапи як передінвестиційну фазу стратегії, під час якої вирішується низка принципових завдань, які є передумовою ефективності майбутніх інвестицій у розвиток певного сегмента ринку.

Перший з етапів, який відіграє ключову роль, – формування бачення стратегічного позиціонування власних товарів підприємством. Як зазначають американські вчені: «Стратегічне бачення – маршрут руху підприємства в майбутнє, яке визначає технології, цільові аудиторії, географічні та товарні ринки, перспективні можливості та образ майбутнього його стану» [28, с. 36]. З визначеного ми можемо дійти висновку, що стратегічне бачення, з одного боку, – генеральна ідея, що поєднує два взаємопов'язані процеси ринкового позиціонування: роботу з товарами та роботу із споживачами, а з іншого – пояснює, як буде створена та розповсюджена на ринку споживча цінність.

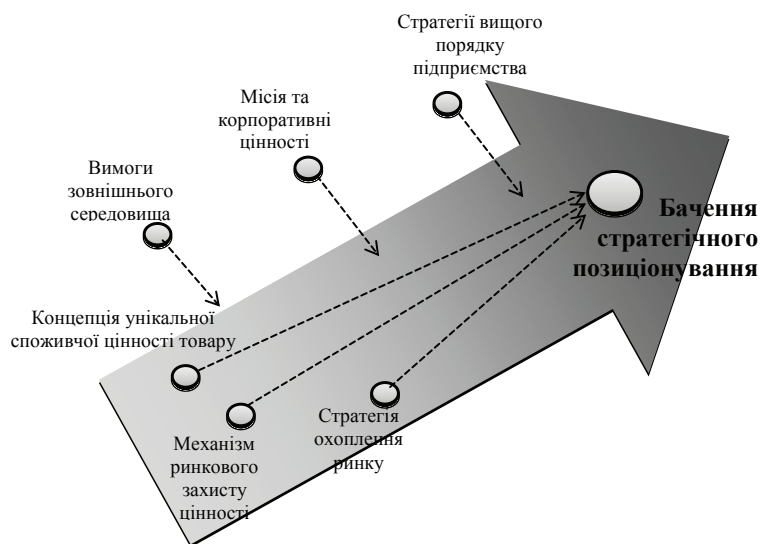


**Рис. 1. Етапи формування та реалізації стратегій позиціонування продукції аграрних підприємств\***

\* Розроблено автором на основі джерела [28, с. 35]

Бачення стратегічного позиціонування має акумулювати основну ідею щодо індивідуальності підприємства та товарів, що воно виробляє. Складові елементи (атрибути) цієї індивідуальності повинні мати довгострокову цінність для споживачів, легко запам'ятовуватися та бути пізнаваними. З огляду на зазначене, розробка бачення стратегічного позиціонування продукції аграрних підприємств потребує особливих підходів, оскільки вони виробляють переважно сировинну стандартизовану продукцію.

На наш погляд, механізм формулювання стратегічного бачення позиціонування виробленої та запропонованої на ринок продукції підприємства, у тому числі й аграрного, складається із трьох взаємопов'язаних процесів: формулювання концепції унікальної споживчої цінності, розробки стратегії охоплення ринку, а також механізму захисту (передусім, від копіювання конкурентами) розробленої цінності як об'єкта інтелектуальної власності (рис. 2).



**Рис. 2. Механізм формулювання стратегічного бачення ринкового позиціонування виробленої продукції підприємства\***

\* Розробка автора

Щобільше, бачення стратегічного позиціонування підміняють поняттям «місія підприємства». На нашу думку, це не виправдано, оскільки місія підприємства описує сучасний стан підприємства (яким воно є у

сприйнятті всіх зацікавлених у його діяльності соціальних груп), а також концептуальні підходи провадження його виробничої діяльності. Як показано на малюнку, місія та корпоративні цінності підприємства слугують основним критерієм, а також основним стимулюючим і водночас обмежуючим чинником відбору ефективних рішень щодо майбутнього ринкового позиціонування товарів. Таку ж роль у формулюванні стратегічного бачення відіграють стратегії вищого порядку підприємства, а також вимоги зовнішнього середовища.

Отже, бачення стратегічного позиціонування це – вектор (напрямок) майбутнього розвитку товару (групи товарів) на ринку, а першим кроком до його визначення є формулювання концептуальної сутності споживчої цінності, що буде запропонована споживачам. Фундаментальною передумовою успішності стратегій позиціонування є сприйняття споживачами товарів, запропонованих на ринку, як унікальних або як таких, що найефективніше дозволяють вирішувати їх проблеми. Відповідно до домінуючої в сучасних умовах концепції мультиатрибутивності, товари набувають унікальності завдяки професійному та вдалому поєднанню їх функціональних та асоціативних атрибутів, релевантних потребам споживачів (рис. 3).



**Рис. 3. Складові елементи та стани формування концепції споживчої цінності товарів\***

\* Розробка автора

З огляду на зазначене, ми пропонуємо такий теоретико-методологічний підхід формування концепції споживчої цінності товарів:

**I етап.** *Визначення «родової» (за визначенням Ф. Котлера) сутності товару, дослідження явних та неявних (емоційних) потреб споживачів, способів їх задоволення та стереотипів сприйняття.* Методологічним підґрунтям вирішення цього завдання є сучасні економічні та психологічні теорії людських потреб, маркетингові теорії тлумачення сутності товару та його атрибутів, поданих нами в теоретичному викладі. Рішення щодо потенціалу окремих сегментів ринку, його характеристик (економічних, демографічних, культурних, психологічних), а також поглядів споживачів їх закупівельних мотивацій та асоціативних вражень має прийматися підприємством на основі первинної інформації, отриманої в результаті маркетингових досліджень.

**II етап.** *Визначення цінності товару або, іншими словами, найбільш значущих для споживачів атрибутів товару, які слугують основними критеріями їх купівельних переваг.* На цьому етапі відбувається ранжування виявлених під час маркетингових досліджень атрибутів товару за їх значущістю. Зазвичай, суб'єктивна оцінка споживача здатності товару задовольняти його потреби відбувається на основі декількох критеріїв. Науковцям та практикам не вдалося визначити достеменно точну їх чисельність, проте переважно всі погоджуються, що кількість таких атрибутів товару має бути в межах від трьох до п'яти.

**III етап.** *Визначення вигод від придбання товару, тобто його відчутних та невідчутних переваг, порівняно з товарами конкурентів.* На цьому етапі здійснюється кількісна та якісна оцінка домінуючих на ринку моделей товарів і послуг, вивчаються пропозиції конкурентів, визначаються незаповнені ринкові ніші та сегменти з високою конкуренцією. На основі комплексного, системного та об'єктивного аналізу власної концепції товару та ринку визначаються специфічні характеристики товару, які будуть вдало

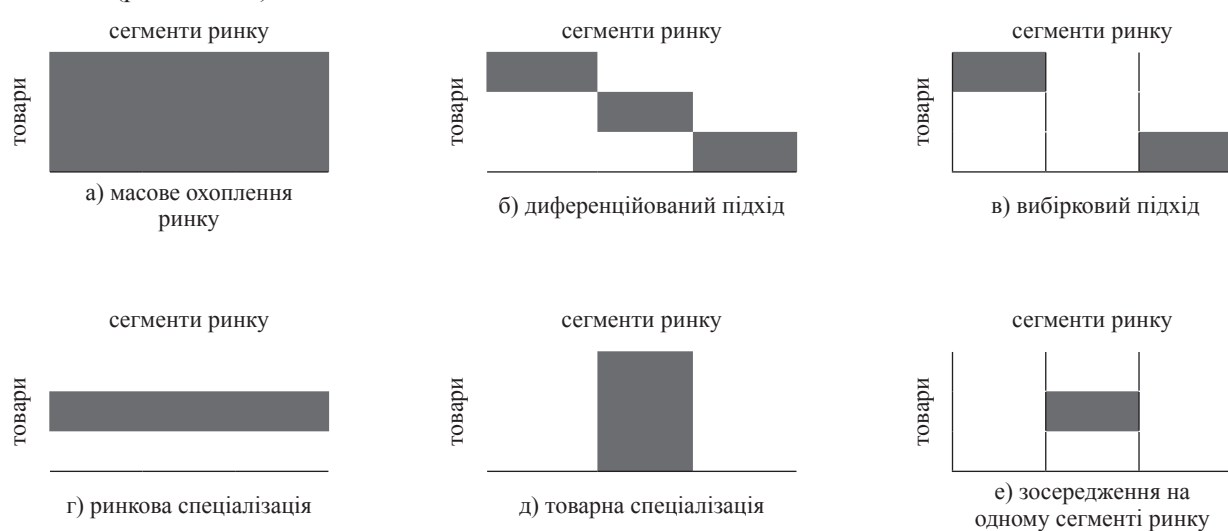


його відрізнити від пропозиції конкурентів і водночас найкраще відповідатимуть життєвим цінностям та переконанням споживачів, задовольнятимуть їх потреби.

**IV етап.** *Визначення конкретних реальних та уявних атрибутів товару, тобто його функціональних та асоціативних характеристик.* Завершальний з етапів є логічним продовженням попереднього, оскільки тут підприємства наповнюють конкретним змістом та кількісними характеристиками значущі атрибути (специфічні характеристики) товару, зумовлені на попередньому етапі.

Наступним кроком формування бачення стратегічного позиціонування є розробка принципових підходів (стратегії) охоплення ринку. Оскільки стратегії позиціонування об'єднують два організаційних процеси, а саме розробку низки концептуальних підходів щодо «родової» сутності (ідеї) товару та заходів представлення його на ринок, диференційований підхід щодо їх формування в розрізі окремих сегментів ринку є однією із визначальних передумов їх успішності в сучасних умовах. Саме такий підхід надає можливість підприємствам найкраще та найефективнішими способами задовольнити потреби споживачів, відрізнитися від конкурентів тощо.

Сегментований підхід надає можливість краще ідентифікувати цільові аудиторії з метою створення релевантних для конкретного сегмента ринку асоціативних атрибутів певного товару (групи споріднених за попитом товарів), а згодом, ефективних комунікативних програм. Проте саме на першому етапі формування стратегії позиціонування приймається принципове рішення щодо того, якій кількості сегментів і з якими специфічними атрибутами може бути сформована й запропонована підприємством споживча цінність. Відомо, що підприємство – початківець зазвичай розпочинає свою діяльність, зосередившись на одному сегменті ринку, яка може розвинути до вибіркової, ринкової або товарної спеціалізації. Якщо ринок розглядається підприємством як однорідна сукупність споживачів (досить рідкісний випадок) застосовується масовий (агрегований) підхід його охоплення, у протилежному випадку – диференційований (рис. 4а – 4е).



**Рис. 4. Графічна інтерпретація стратегій охоплення ринку підприємства**

Отже, на рішення підприємств щодо стратегії охоплення ринку впливають економічні можливості підприємства, а відтак, корпоративні стратегії вищого порядку (зокрема фінансова), оскільки на цьому етапі вирішуються принципові підходи до визначення масштабу підприємства та обсягів майбутніх інвестицій. Окрім того, вирішальну роль у прийнятті таких рішень відіграють специфічні особливості товару, характеристики ринку та інтенсивність конкуренції на ньому. У будь-якому випадку, стратегія охоплення ринку є одним із ключових аспектів бачення стратегічного позиціонування товару (групи товарів).

Надзвичайну велику роль відіграє вирішення означеної проблеми у стратегічному позиціонуванні аграрних підприємств, проте розробка стратегії охоплення ринку має свої принципові відмінності. Передусім, вимагають теоретичного та методичного доопрацювання підходи щодо сегментування окремих ринків сільськогосподарської продукції. У вітчизняній науці та комерційній діяльності підприємств сформувалася система сегментування аграрних ринків за функціональним призначенням та галузевим походженням сільськогосподарської продукції, при цьому за індикатори її якості приймають сукупність технічних і технологічних параметрів, що зумовлюють придатність сировини для переробки за певним призначенням. Вважаємо, для більш ефективної сегментації ринків аграрної продукції до перерахованих

чинників необхідно долучити значущі як для промислових покупців, так і для кінцевих споживачів продуктів харчування, зокрема показники екологічності та безпечності для здоров'я людини.

По-друге, загальним постулатом здатності підприємства реалізовувати власні стратегічні ініціативи є наявність ринкової частки, що дозволяє впливати на кон'юнктуру ринку. У науковій літературі відсутні єдині погляди щодо означеної проблематики й різними авторами зазначають її рівень від 10 до 50-ти відсотків. У будь-якому випадку більшість аграрних підприємств такою часткою не володіє. Також чимало аграрних підприємств, за винятком великих та вузькоспеціалізованих відгодівельних комплексів, вимушена конкурувати на декількох десятках ринків окремих видів сільськогосподарської продукції за відсутності можливості впливати на їх кон'юнктуру.

Отже, можемо підсумувати, що вибір концепції споживчої цінності аграрні підприємства здійснюють, спираючись на власні стратегічні пріоритети, законодавчі обмеження, смаки та вподобання споживачів тощо, а донесення її до ринку можливе за умов ефективної інтеграції по всій довжині маркетингових каналів з реалізації сільськогосподарської продукції. Окрім того, важливою умовою реалізації стратегій позиціонування аграрних підприємств є активна позиція держави з означеної проблематики. Нові форми інтеграційних процесів в АПК також необхідні для вирішення наступного завдання у стратегічному баченні позиціонування продукції аграрних підприємств, а саме для формування механізму захисту концепції споживчої цінності як об'єкта інтелектуальної власності. Опісля професійного та виваженого формулювання концепції товару (групи товарів) та стратегії охоплення ним ринку, цей крок завершує генеральну ідею позиціонування. По-перше, означений механізм зумовлює принципові підходи щодо захисту унікальних характеристик товарів від копіювання конкурентами, а відтак, і принципові підходи конкурентної боротьби, що застосовуватимуться підприємством на ринку. По-друге, цей механізм вирішує низку завдань щодо кращого асоціативного сприйняття товару (групи товарів) споживачами.

Організаційний процес формування механізму захисту концепції споживчої цінності як об'єкта інтелектуальної власності потрібно розглядати з двох позицій: економічні та правові аспекти проблеми. Передусім, підприємства розглядають економічні можливості впровадження тієї чи іншої системи брендингу на підприємстві. На цьому етапі вирішуються питання щодо можливості та економічної доцільності впровадження власного бренду (товарної марки), а також щодо широти асортиментного переліку товарів, що пропонуватимуться під однією марочною назвою. Концепція споживчої цінності може бути поширена для позиціонування декількох номенклатурних груп товарів, які виробляються підприємством, якщо з точки зору вищого керівництва вона є вдалою. На ринках стандартизованих споживчих товарів (наприклад, пива) використовується багатомарочний підхід, що найкраще дозволяє підприємствам стимулювати попит.

Перераховані вище варіанти системи брендингу широко використовуються підприємствами, що конкурують як на споживчих ринках, так і на ринках товарів виробничого призначення. У комерційній практиці розроблений широкий арсенал різноманітних інструментів (фірмові знаки, логотипи товарів, знаки якості та слогани), які покликані підкреслювати деякі якості та характеристики товарів або підприємств у цілому і, таким чином, допомагають їм відрізнитися від конкурентів. Проте для виробників сировинних товарів впровадження означених інструментів є проблематичним, їм важко відрізнитися за допомогою зовнішніх атрибутів продукції, оскільки з боку промислових покупців для них ставляться стандартні вимоги щодо їх характеристик. Це цілком стосується сільськогосподарської продукції як сировини. Формальна процедура реєстрації фірмових знаків та логотипів для аграрних підприємств також є складною. Аграрним підприємствам не уникнути словесної або зображувальної тотожності фірмових знаків і логотипів продукції, що відповідно до Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» (ст. 6 п. 3) унеможливує їх реєстрацію. З іншого боку, у більшості аграрних підприємств відсутні фінансові можливості та кваліфіковані фахівці для реєстрації й просування власних брендів.

Патентне право аграрних підприємств на винаходи, корисні моделі виробничих процесів, включаючи технологію, охороняється ЗУ «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» (від 12.07.2000 р.), ЗУ «Про охорону прав на промислові зразки» (від 1.07.1994 р.), ЗУ «Про охорону прав на сорти рослин» (від 17.01.2002 р.) та ЗУ «Про племінну справу у тваринництві» (від 26.01.2000 р.). Відповідно до чинного законодавства, аграрні підприємства та їх працівники мають широкі можливості захисту власних унікальних результатів інтелектуальної діяльності в будь-якій сфері технологій та отримання охоронних документів, що засвідчують пріоритет, авторство і право власності на винахід або корисну модель. Наявність власних патентів забезпечує стійкі конкурентні переваги їх власникам, захищає від копіювання винаходів конкурентами, проте не забезпечує їм загальної розпізнаваності, що важливо у позиціонуванні. Інформацію про патенти аграрні підприємства, безумовно, можуть використовувати у власних комунікативних програмах, проте це потребує значних фінансових ресурсів, якими вони не володіють. Окрім того, більшість з них не займаються науково-дослідною роботою, а відтак, не володіють такими актива-

ми. Зважаючи на вищезазначене, ми можемо констатувати про необхідність і важливість розробки особливої системи брендингу продукції аграрних підприємств. Вважаємо, резонансу цінностей переробні та аграрні підприємства можуть досягнути лише через формування у кінцевих споживачів довіри до застосовуваної ними технології виробництва.

Наступним етапом, яке постає перед аграрним підприємством опісля формулювання бачення, є розробка цілей стратегій позиціонування (рис. 1). На цьому етапі обґрунтовуються очікувані (бажані) результати або насідки у діяльності аграрних підприємств від запровадження стратегій позиціонування. Окрім того, визначаються конкретні показники, які надалі слугуватимуть основними критеріями їх ефективності. Змістовна сутність стратегій позиціонування значно зумовлюється завданнями стратегій вищого порядку на підприємстві, тому й стратегічні цілі позиціонування є похідними від них. Тобто на цьому етапі здійснюється конкретизація та пристосування стратегічних цілей підприємства до вимог позиціонування.

Оскільки в процесі формування стратегій позиціонування, передусім, обумовлюється місце та роль певного товару (групи товарів) на ринку і водночас у господарському портфелі підприємства, то й стратегічні цілі мають відображати ці елементи. Окрім того, вони мають відображати бажану результативність (ефект) ринкового позиціонування, а також поєднувати інтереси усіх зацікавлених у діяльності підприємства соціальних груп. Ще один аспект означеної проблематики потребує акцентування уваги, а саме, наскільки стратегічні цілі мають бути конкретними та піддаватися кількісному обчисленню. Для кращого сприйняття стратегічних цілей дуже важливо, яка кількість показників буде використана вищим керівництвом як основних для інтерпретації результативності позиціонування. Вважаємо, що серед відомих підходів вирішення означеної проблеми більш ефективною є японська модель, тобто для інтерпретації окремих видів стратегічних цілей доцільно використовувати один-два основних індикатори з інтервальними значеннями в межах установленого масштабу допустимих відхилень.

Також не менш важливою вимогою до стратегічних цілей має бути їх стимулюючий характер щодо динамічного розвитку та ефективної взаємодії усіх організаційних та ціннісних підсистем підприємства, з одного боку, а з іншого – забезпечення їх стійкості та рівноваги як цілісної системи. Саме тому ми обрали таку систему економічних індикаторів позицій товару (групи товарів), яка всебічно їх характеризує як на ринку, так і в господарському портфелі товару (табл. 1). Встановлені інтервальні значення для кожного із показників мають бути збалансовані на весь період реалізації стратегії, оскільки їх кількісні обчислення значною мірою взаємопов'язані.

Таблиця 4.5  
Класифікація цілей стратегій позиціонування підприємства\*

Види цілей	Індикатори позицій товару (групи товарів)	
	На ринку	У господарському портфелі підприємства
Економічні	Ринкова частка підприємства, %. Щорічні темпи нарощування обсягів реалізації в обраному сегменті, %.	Частка авансованого капіталу в розвиток сегмента в його сукупних обсягах на підприємстві, %. Рівень прибутковості авансованого капіталу в розвиток сегмента, %.
Соціальні	Частка та обсяги реалізації продукції, яка сприяє вирішенню різноманітних соціальних проблем колективу підприємства та/або незахищених верств населення, %.	Рівень прибутковості реалізації продукції, яка сприяє вирішенню різноманітних соціальних проблем колективу підприємства та/або незахищених верств населення, %.
Екологічні	Частка та обсяги реалізації продукції, яка за екологічними характеристиками є кращою від пропонованої конкурентами та/або сприяє покращенню довкілля, %.	Рівень прибутковості реалізації продукції, яка за екологічними характеристиками є кращою від пропонованої конкурентами або сприяє покращенню довкілля, %.

\* Розробка автора

Передусім, на основі ґрунтового стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища зумовлюються значущість стратегічних позицій товару (групи товарів), індикатором яких є динаміка ринкової частки підприємства на весь період реалізації стратегії. Збільшення частки підприємства, безумовно, є свідченням розвитку його позицій на певному ринку, а її абсолютний розмір є індикатором ринкової влади (стійкості). Цілі щодо утримання ринкової частки на попередньому рівні або доведення її до певного рівня, включаючи захоплення домінуючих позицій на ринку, збалансовуються з конкретними показниками щорічних темпів нарощування обсягів реалізації підприємства в обраному сегменті. Наприклад, для реалізації стратегічної цілі щодо збільшення власної ринкової частки із 10 до 11 відсотків на швидкозростаючому ринку, обсяг якого щорічно зростає на п'ять відсотків, підприємству необхідно збільшити обсяги реалізації товару на 15,5%. На відміну від попереднього показника, щорічні темпи

нарощування обсягів реалізації підприємства в обраному сегменті є конкретними діями керівництва на усіх рівнях управління організацією.

Нарощування обсягів реалізації зазвичай вимагає попередніх інвестицій у виробничі потужності та просування товару на ринку, тому цей показник узгоджується із стратегічними пріоритетами підприємства, зумовлених його фінансовою стратегією. Динаміка частки авансованого капіталу в розвиток сегмента, на наш погляд, є найкращим індикатором позицій товару (групи товарів) у господарському портфелі підприємства. На основі зазначеного показника збалансовуються необхідні обсяги інвестицій у розвиток товару (групи товарів) із фінансовими можливостями підприємства. За відсутності достатніх обсягів фінансування переглядаються ринкові амбіції підприємства або приймається рішення щодо залучення партнерів для реалізації бізнес-ідеї.

Завершується формулювання економічних цілей стратегій позиціонування обґрунтуванням показника прибутковості авансованого капіталу в розвиток товару (групи товарів). Як відомо, в теорії та практиці фінансового менеджменту основним критерієм ефективності оптимізації структури господарського портфеля підприємства прийнято вважати досягнення нормальної (конкурентної) норми прибутку на вкладений капітал. Проте на перших етапах розвитку товару, які передбачають нарощування частки підприємства на ринку, а відтак, зумовлюють додаткові витрати на товаропросування, планування означеного показника має відбуватися з урахуванням означених особливостей.

У сучасних умовах формування стратегії підприємства в цілому чи окремої її складової неможливо без залучення соціальних, гуманістичних та екологічних аспектів. З метою забезпечення позитивного корпоративного іміджу підприємства намагаються долучитись до вирішення певних глобальних чи соціальних проблем. Індикаторами екологічних цілей стратегій позиціонування можуть бути такі показники, як частка та обсяги реалізації продукції, яка за екологічними характеристиками є ліпшою від пропонованої конкурентами та/або сприяє покращенню довкілля, а соціальних – продаж продукції, яка сприяє вирішенню різноманітних соціальних проблем колективу підприємства та/або незахищених верств населення. Порівняно нижчий рівень прибутковості означених обсягів реалізації буде свідченням суспільної значущості підприємства. Саме цей чинник відіграватиме одну із ключових ролей при формуванні комунікативних програм для внутрішніх і зовнішніх соціальних груп, зацікавлених у результатах діяльності підприємства, на етапі реалізації стратегій позиціонування.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що методичні підходи щодо формування стратегій позиціонування продукції аграрних підприємств потребують врахування ринкових особливостей їх функціонування. Зокрема, таким є механізм формулювання стратегічного бачення позиціонування виробленої та запропонованої на ринок продукції підприємства, який, на нашу думку, складається із трьох взаємопов'язаних процесів: формулювання концепції унікальної споживчої цінності, розробки стратегії охоплення ринку, а також механізму захисту розробленої цінності як об'єкта інтелектуальної власності. Стратегічні цілі позиціонування мають відображати результативність позиціонування, зумовлюючи місце та роль певного товару (групи товарів) на ринку і водночас у господарському портфелі підприємства.

#### Література:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2007. – 7-е изд. – 496 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник / за ред. В. О. Василенка. – К. : ЦУЛ, 2004. – вид. 2-ге, виправл. і доп. – 400 с.
4. Довгань Л. Е. Стратегічне управління : навчальний посібник / Л. Е. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : ЦУЛ, 2009. – 440 с.
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуровского. – СПб. : Питер, 2003. – 3 изд. – 544 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. ; под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
7. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., переробл. и доповн. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – К. : Вильямс, 2003. – 924 с.
9. Шершнева З. С. Стратегічне управління : підручник / З. С. Шершнева. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Страшинська Л. В. Стратегія розвитку продовольчого ринку в Україні : монографія / Л. В. Страшинська / за ред. Б. М. Данилишина. – К. : Профі, 2008. – 532 с.