

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СЕРГІЄНКО ОЛЕКСАНДР АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК [658.8:005.52]:338.43](043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

ПОЗИЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Спеціальність 075 – Маркетинг

Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.А. Сергієнко

Науковий керівник:

Коломицева Олена Віталіївна, доктор економічних наук, професор

Черкаси – 2024

АНОТАЦІЯ

Сергієнко О. А. Позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Черкаський державний технологічний університет, Черкаси, 2024.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції.

У роботі зазначено, що обґрунтування та об'єктивна оцінка трансформаційних процесів в агромаркетингу набувають особливої важливості в контексті викликів, перед якими постає аграрний сектор на сучасному етапі. Зважаючи на швидкий розвиток ринкових умов і технологій, аграрні підприємства мають стати лідерами в застосуванні інноваційних стратегій і маркетингових інструментів, де чітке й стратегічно виважене позиціонування є вирішальним фактором, що дає змогу аграрним компаніям не лише відрізнитися від конкурентів, але й створювати стійкі конкурентні переваги.

Доведено, що аграрний маркетинг створює умови для взаємовигідних транзакцій між різними учасниками аграрного ринку, дозволяє виявити запити та потреби споживачів і задовольнити їх в умовах сучасних екзистенційних викликів. У роботі узагальнено підходи до визначення дефініції «аграрний маркетинг». Запропоновано своє визначення агромаркетингу як системної ринкової діяльності, сукупності інститутів і процесів, яка об'єднує всі етапи створення, інформування, доставки й обміну ціннісними пропозиціями сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, спрямованої на ефективне задоволення потреб цільових аудиторій та успішне конкурування на ринку для отримання прибутку.

Підтверджено, що моделям «Сільське господарство 1.0–5.0» відповідають моделі агромаркетингу «Агромаркетинг 1.0–5.0», парадигма яких еволюціонує відповідно до умов функціонування й розвитку підприємств аграрної сфери. Дослідження еволюції агромаркетингу дало змогу виділити специфічні характеристики та цілі кожного з етапів розвитку, а також зрозуміти особливості моделі «Агромаркетинг 5.0», який ґрунтується на глибоких і значущих взаємодіях, новітніх технологіях і новому позиціонуванні агропідприємств у концепції сталого розвитку.

Узагальнено підходи до дефініції «позиціонування» та наголошено, що позиціонування в маркетингу – це стратегічний інтерактивний процес, який складається з низки етапів і комплексу заходів, пов’язаних зі створенням цінності бренду та його чіткої позиції у свідомості споживача, позитивних емоцій від взаємодії з брендом, бажаного унікального сприйняття бренду компанії чи її продуктів (уявлення про бренд) у свідомості цільових аудиторій проти пропозиції конкурентів. Підтримана трирівнева структура позиціонування залежно від центрального об’єкта, навколо якого будується вся стратегія: «позиціонування компанії», «позиціонування бренду», «позиціонування продукту». Позиціонування компанії формується через маркетингові стратегії, спрямовані на позначення її унікальних характеристик, цінностей, особливостей і переваг, щоб забезпечити збалансоване кероване сприйняття їх цільовими аудиторіями та представниками зовнішнього та внутрішнього середовищ. Реалізується стратегія позиціонування компанії на основі тактики, комбінацій форм, напрямів, видів, моделей позиціонування, комплексу маркетингових інструментів.

Запропоновано в межах класифікаційного критерію «За стратегічним напрямом» виділити такі стратегічні напрями позиціонування: ринкове, споживче, партнерське, соціальне, патріотичне, екологічне, інноваційне. Наголошено на актуальності такого нового виду, як «патріотичне позиціонування». Цей стратегічний напрям позиціонування створює емоційний зв’язок з партнерами та клієнтами, які віддають перевагу

національним продуктам, підтримують місцевий бізнес, вітчизняного виробника, пов'язують себе з національною ідеєю.

Узагальнено наукові підходи до класифікації функцій агромаркетингу та визначено, що в умовах сучасних викликів, крім традиційних, актуалізуються нові функції агромаркетингу: комунікаційна – через потребу використання нових комунікаційних каналів під час війни, цифрових технологій і гнучких стратегій комунікації зі споживачами через невизначеність і непрогнозованість економічної й політичної ситуації в країні; адаптивна функція, викликана потребою пристосування аграрних підприємств до внутрішніх і зовнішніх викликів, інтеграція їх у видозмінене ринкове середовище; соціальна функція, що полягає в підтриманні та донесенні цінностей, які сповідує компанія (патріотизм, спонсорство, благодійність, франдрайзинг, декларація суспільних цінностей із зосередженням уваги на власних продуктах), до індивідуальних споживачів і корпоративних клієнтів.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання позиції аграрного підприємства на ринку в умовах конкуренції, який передбачає поетапний багатокритеріальний аналіз сформованої за блоками системи індикаторів для оцінювання окремих стратегічних напрямів позиціонування компанії: «Ринкове позиціонування», «Споживче позиціонування», «Партнерське позиціонування» (два субблоки «Позиціонування як відповідального роботодавця», «Позиціонування як ділового партнера»), «Патріотичне позиціонування», «Соціальне позиціонування», «Інноваційне позиціонування», «Екологічне позиціонування». Запропоноване інтегральне оцінювання позиції підприємства на ринку з візуалізацією визначених показників допомагає компанії побачити сферу своїх головних конкурентних переваг, визначити пріоритетні напрями розвитку й забезпечити ефективне позиціонування на ринку.

Досліджено стан аграрного сектору України й виявлено, що 2024 року він залишається одним із головних складників економіки країни, попри виклики, перед якими постає. Війна в Україні суттєво вплинула на аграрний бізнес і завдала близько \$40 млрд прямих і непрямих збитків сільському господарству.

Здійснений аналіз виробництва сільськогосподарської продукції за 2017–2023 роки демонструє значні коливання в обсягах виробництва продукції. Особливо різке падіння обсягів виробництва (до 25 % було) зафіксовано 2022 року. Неоднорідною є динаміка обсягів виробництва аграрної продукції за регіонами України. Найвищі темпи зростання у 2021–2023 рр. виявлено у Вінницькій (118,7 %), Дніпропетровській (115,4 %), Київській (122 %), Миколаївській (130,7 %), Одеській (122,7 %), Харківській (139,9 %), Черкаській (113,8 %) областях. Луганська, Запорізька, Херсонська та Сумська області, які зазнали найбільшого негативного впливу внаслідок воєнних дій, постали перед значними труднощами, включно з втратою частини врожаїв, руйнуванням інфраструктури та міграцією населення.

Провідними гравцями у виробництві сільськогосподарської продукції України є великі аграрні компанії – агрохолдинги, які завдяки своїм масштабам, ресурсам і технологічним можливостям суттєво впливають на розвиток аграрної галузі й забезпечують постачання конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції на світові аграрні ринки. Було проаналізовано діяльність великих агрохолдингів за період 2021–2023 рр., таких як ПрАТ «МХП», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ СП «НІБУЛОН», ТОВ «ЛНЗ Груп» та визначено зниження ефективності їхньої фінансово-економічної діяльності.

Здійснено кабінетне дослідження дало змогу дослідити стратегічні напрями позиціонування аграрних підприємств і виявити, що кожна з розглянутих аграрних компаній формує свої неповторні конкурентні переваги, посідає стійку позицію на національному та світовому аграрному ринках на основі позиціонування через цілі й глобальні завдання сталого розвитку, корпоративну соціальну й екологічну відповідальність, довгострокову надійну взаємодію зі стейкхолдерами, інноваційність і реальний патріотизм.

Узагальнення окремих напрямів, маркетингових рішень і заходів з реалізації стратегічних напрямів позиціонування досліджених аграрних компаній (ПрАТ «МХП», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ «ЛНЗ Груп», ТОВ СП «НІБУЛОН») дало підстави зробити висновки про їхнє поточне позиціонування на конкурентному

ринку. Зауважено, що ця інформація є важливою для експертного узагальнення ринкової позиції агрокомпаній у межах запропонованої автором методики.

Інтегральне оцінювання агрохолдингів, яке автор здійснив з урахуванням бальних оцінок експертів, дало змогу узагальнити результати й оцінити позиціонування агрохолдингів на аграрному ринку на основі комплексного підходу. Експертне оцінювання підтверджує сильні позиції агрохолдингів за різними стратегічними напрямками позиціонування, що відіграє головну роль у вирішенні їх з-поміж конкурентів на аграрному ринку й створює унікальну ідентичність, яка резонує з цільовими аудиторіями. Завдяки чітко сформованому позиціонуванню досліджувані агрохолдинги наголошують на своїх унікальних перевагах, що допомагає сформувати стійкий емоційний зв'язок із працівниками, партнерами, клієнтами та громадами. Здійснене експертне оцінювання стратегічних напрямів позиціонування регіональних компаній ПрАТ «Укрзерноімпекс», ДП «Умань Агро», ТОВ «ДСВ-Україна», ТОВ «Агропромислова компанія «Маїс» на локальному аграрному ринку засвідчило потребу чіткого й структурованого їх позиціонування.

Обґрунтовано доцільність використання моделі соціального позиціонування, актуальність якої підтверджено аналізом закордонного досвіду формування конкурентних переваг відомими аграрними компаніями на місцевому й глобальному рівнях через впровадження принципів соціальної відповідальності в реалізації маркетингових функцій. Виділення сфер забезпечення соціальної відповідальності в економічній, соціальній та екологічній площинах дало змогу виокремити відповідні ознаки позиціонування. Запропоновано чотири рівні в моделі позиціонування, кожен з яких, відповідаючи інтересам цільової аудиторії, завдяки спрямуванню маркетингових активностей допомагає закріпити головну ознаку в сприйнятті аграрної компанії на ринку.

Запропоновано використання інструментів штучного інтелекту

механічного, мислячого та сенситивного типів у забезпеченні реалізації стратегії STP-маркетингу відповідно до виконання комплексних завдань на окремих її етапах. Проаналізовані перспективи, можливості й напрями використання інструментів штучного інтелекту з акцентом на забезпечення ефективного позиціонування аграрних компаній з урахуванням описаного алгоритму оцінки доцільності й готовності до впровадження штучного інтелекту (AI) в позиціонування. Окрему увагу приділено напрямам діяльності щодо розв'язання питань соціально-етичної відповідальності використання штучного інтелекту у визначених процесах.

Розроблені напрями комплексної маркетингової підтримки нової стратегії позиціонування ПрАТ «Укрзерноімпекс» та ДП «Умань-Агро» як локальних мультифункціональних аграрних компаній, які пов'язані з партнерством, взаємодіями, колабораціями, безперервною освітою та оновленням компетенцій, інноваціями й цифровими технологіями. Обґрунтовано створення партнерського маркетингового «Черкаський фермер» у форматі прозорості й справедливої цифрової екосистеми, яка закріпить позиціонування компаній-партнерів як мультифункціональних аграрних підприємств, сприятиме взаємодії між учасниками локального аграрного ринку, підвищить попит на регіональну продукцію й пожвавить місцеву економіку, допоможе розширити канали продажів для учасників й оптимізувати розподіл, полегшить доступ до ринкової інформації, маркетингових і рекламних послуг.

Ключові слова: аграрний маркетинг, маркетингові інструменти, маркетингові стратегії, позиціонування компанії, позиціонування бренду, позиціонування продукції, STP-маркетинг, конкуренція, конкурентний ринок, стратегічні напрями позиціонування, патріотичне позиціонування, соціальне позиціонування, маркетинговий план.

ABSTRACT

Sergienko O. A. Positioning of agricultural enterprises in the conditions of competition. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economic Sciences, specialty 075 – Marketing. – Cherkasy State Technological University, Cherkasy, 2024.

The dissertation work is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations regarding the positioning of agricultural enterprises in the conditions of competition.

The work notes that the substantiation and objective assessment of transformational processes in agromarketing become especially important in the context of the challenges faced by the agricultural sector at the current stage. Given the rapid development of market conditions and technologies, agricultural enterprises must become leaders in the application of innovative strategies and marketing tools, where a clear and strategically balanced positioning is a decisive factor that allows agricultural companies not only to differentiate themselves from competitors, but also to create sustainable competitive advantages.

It is proven that agricultural marketing is able to offer mechanisms of mutually beneficial exchange between various market entities, to create conditions for identifying consumer requirements and the possibilities of their satisfaction in the conditions of modern existential challenges. The work generalizes approaches to the definition of "agricultural marketing". A proper definition of agricultural marketing as a systemic market activity, a set of institutions and processes, which unites all stages of creation, informing, delivery and exchange of value propositions of agricultural products and products of their processing, aimed at effectively meeting the needs of defined target audiences and successful competition on the market for making a profit, is proposed.

It is confirmed that the models of agricultural marketing "Agromarketing 1.0 - 5.0", the paradigm of which evolves according to the conditions of operation and development of enterprises in the agrarian sphere, correspond to the models "Agriculture 1.0 - 5.0". The study of the development of agricultural marketing made

it possible to single out the key characteristics and tasks of each stage, as well as to deepen the understanding of the "Agrimarketing 5.0" model, which is based on significant interactions, modern technologies and a new approach to the positioning of agricultural enterprises within the framework of the concept of sustainable development.

Approaches to the definition of "positioning" are summarized and it is emphasized that positioning in marketing is a strategic interactive process that consists of a number of stages and a set of activities related to the creation of brand value and its clear position in the mind of the consumer, positive emotions from interaction with the brand, the desired unique perception of the company's brand or its products (brand image) in the minds of target audiences against the offer of competitors. A three-level positioning structure depending on the central object, around which the entire strategy is built: "company positioning", "brand positioning", "product positioning", is supported. Positioning of the company is formed through marketing strategies aimed at indicating its unique characteristics, values, features and advantages in order to ensure a balanced and managed perception by their target audiences and representatives of external and internal environments. The company's positioning strategy is being implemented based on tactics, combinations of forms, directions, types, positioning models, and a set of marketing tools.

Within the classification criterion "By strategic direction", it is proposed to distinguish the following strategic directions of positioning: market, consumer, partnership, social, patriotic, ecological, innovative ones. The relevance of a new type of positioning - "patriotic positioning", a marketing strategy that creates an emotional connection with partners and customers who prefer national products, support local business, domestic manufacturers, and associate themselves with the national idea, is emphasized.

Scientific approaches to the classification of agricultural marketing functions are summarized and it is determined that in the conditions of modern challenges, in addition to traditional functions, the following new functions of agricultural marketing are actualized: communication function - due to the need to use new communication

channels during the war, digital technologies and flexible strategies for communication with consumers due to uncertainty and unpredictability of economic and political situation in the country; adaptive function caused by the need to adapt agricultural enterprises to internal and external challenges, their integration into the changed market environment; social function, which consists in supporting and conveying the values that the company professes (patriotism, sponsorship, charity, fundraising, declaration of social values with a focus on its own products) to individual consumers and corporate clients.

A methodical approach to evaluating the position of an agricultural enterprise on the market in the conditions of competition is proposed. It includes a step-by-step multi-criteria analysis of a system of indicators formed by blocks for assessing individual strategic directions of the company's positioning: "Market positioning", "Consumer positioning", "Partner positioning" (two sub-blocks "Positioning as a responsible employer", "Positioning as a business partner"), "Patriotic positioning", "Social positioning", "Innovative positioning", "Environmental positioning". The proposed integrated assessment of the company's position on the market with the visualization of the specified indicators allows the company to see the scope of its key competitive advantages, to determine the priority directions of development and to ensure effective positioning on the market.

The state of the agricultural sector of Ukraine has been studied and it is found that in 2024 it remains one of the key components of the country's economy, despite the challenges it faces. The war in Ukraine has significantly affected agrarian business and caused about \$40 billion in direct and indirect losses to agriculture. The analysis of the agricultural production for 2017-2023 shows significant fluctuations in the volume of production. A particularly sharp drop in production volumes (up to 25%) was recorded in 2022. The dynamics of agricultural production volumes by regions of Ukraine is heterogeneous. The highest growth rates in 2021-2023 were found in Kharkiv (139.9%), Mykolaiv (130.7%), Odesa (122.7%), Kyiv (122%), Vinnytsia (118.7%), Dnipropetrovsk (115.4%), Cherkasy (113.8%) regions. Eastern and southern regions (Luhansk, Zaporizhzhya, Kherson, Sumy), which were most

affected by military operations, faced significant difficulties, including the loss of part of the crops, the destruction of infrastructure and the migration of the population.

Large agricultural companies - agroholdings, which, due to their scale, resources and technological capabilities, significantly influence the development of the agricultural industry and ensure the supply of competitive agricultural products to global agricultural markets, are the leading players in the production of agricultural products in Ukraine. The activities of large agroholdings for the period of 2021-2023, such as PJSC MHP, Kernel-Trade LLC, Nibulon JV LLC, LNZ Group LLC, have been analyzed and a decrease in the efficiency of their financial and economic activities has been determined.

The conducted cabinet study makes it possible to investigate strategic directions of the positioning of agricultural enterprises and to find that each of the considered agricultural companies forms its own unique competitive advantages, takes a stable position on the national and global agricultural markets based on positioning through the goals and global tasks of sustainable development, corporate social and environmental responsibility, long-term reliable interaction with stakeholders, innovation and real patriotism.

The generalization of individual directions, marketing solutions and measures for the implementation of strategic directions of positioning of the studied agricultural companies (PJSC MHP, Kernel-Trade LLC, LNZ Group LLC, Nibulon JV LLC) makes it possible to draw conclusions about their current positioning on the competitive market. It is noted that this information is important for an expert generalization of the market position of agricultural companies within the framework of the methodology proposed by the author.

The conducted integral evaluation of agroholdings, taking into account the point assessments of experts, makes it possible to generalize the results and evaluate the positioning of agroholdings on the agricultural market based on a comprehensive approach. Expert assessment confirms strong positions of agroholdings by various strategic directions of positioning, which plays a key role in distinguishing them from

competitors in the agricultural market, creating a unique identity that resonates with target audiences. Due to a clearly formed positioning, the studied agroholdings emphasize their unique advantages, which allows for the formation of a stable emotional connection with employees, partners, customers and communities. The conducted expert assessment of strategic directions of positioning of regional companies Ukrzernoimpex PJSC, Uman Agro SE, DSV-Ukraine LLC, Mais Agro-industrial Company LLC on the local agricultural market proves the need for their clearer and structured positioning.

The expediency of the use of the social positioning model, the relevance of which is confirmed by the analysis of the foreign experience of the formation of competitive advantages by well-known agricultural companies at the local and global levels through the implementation of the principles of social responsibility in the implementation of marketing functions, is substantiated. The allocation of spheres of social responsibility in the planes - economic, social and ecological ones - makes it possible to single out the relevant features of positioning. Four levels in the positioning model, each of which, responding to the interests of the target audience, allows to fix a key feature in the perception of the agricultural company on the market by directing marketing activities, are proposed.

It is proposed to use artificial intelligence tools of mechanical, thinking and feeling types in ensuring the implementation of the STP-marketing strategy in accordance with the implementation of complex tasks at its individual stages. The prospects, possibilities and directions of the use of applied artificial intelligence tools with an emphasis on ensuring effective positioning of agricultural companies, taking into account the described algorithm for assessing the feasibility and readiness for the implementation of artificial intelligence (AI) in positioning, are analyzed. Particular attention is paid to the directions of activity on solving issues of social and ethical responsibility of using artificial intelligence in certain processes.

The directions of comprehensive marketing support for the new positioning strategy of Ukrzernoimpex PJSC and Uman-Agro SE as local multifunctional agricultural companies, which are related to partnership, interactions, collaborations,

continuous education and updating of competencies, innovations and digital technologies, have been developed. The creation of the partner marketplace "Cherkasy Farmer" in the format of a transparent and fair digital ecosystem, which will consolidate the positioning of partner companies as multifunctional agricultural enterprises, promote interaction between participants of the local agricultural market, increase demand for regional products and revitalize the local economy, allow expanding sales channels for participants and optimize distribution, facilitate access to market information, marketing and advertising services, is substantiated.

Keywords: *agrarian marketing, marketing tools, marketing strategies, company positioning, brand positioning, product positioning, STP marketing, competition, competitive market, strategic positioning directions, patriotic positioning, social positioning, marketplace.*

Список опублікованих праць за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Subotina J., Sergienko A. Approaches to agricultural enterprises positioning. *Three Seas Economic Journal*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. Vol. 2. No. 1. P. 85–91 (*Index Copernicus*) DOI: 10.30525/2661-5150/2021-1-14

Особистий внесок: сформовано структуро-логічну схему товарного позиціонування сільськогосподарських підприємств, проаналізовано підходи до позиціонування сільськогосподарської продукції, які необхідно враховувати у зовнішньоекономічній діяльності компаній.

2. Григор О. О., Сергієнко О. А., Суботіна Ю. О. Особливості позиціонування продукції аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 54. С. 86–93.

Особистий внесок: узагальнено основні підходи до розуміння категорії «позиціонування», визначено фактори формування ринкової позиції продукції аграрних підприємств.

3. Білик В. В., Сергієнко О. А., Крупенна І. А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. *Збірник наукових праць Чернівецького національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 825. С. 33–40.

Особистий внесок: обґрунтовано основні переваги інтернет-маркетингу та його інструментів; визначено напрями застосування інструментів цифрового маркетингу провідними гравцями фешен-ринку.

4. Коломицева О. В., Шевченко Н. В., Сергієнко О. А. Диференціація регіонів за рівнем продовольчого забезпечення із застосуванням кластерного аналізу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 91–100.

Особистий внесок: запропоновано систему показників для кластерного аналізу розвитку сільського господарства та харчової промисловості як ключових структурних елементів продовольчого комплексу регіону.

5. Creative solutions for agricultural products promotion / Shevchenko N. V., Sergienko O. A., Bokovnia A. O., Bereziuk-Rybak I. R. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 63. С. 108–117.

Особистий внесок: визначено особливості комплексу просування продукції АПК, пов'язані зі специфікою аграрного ринку, та обґрунтовано використання маркетингових інструментів для просування продукції АПК.

6. Проданова Л. В., Якушев О. В., Сергієнко О. А. Аналіз ринку в контексті маркетингової товарної політики аграрних підприємств. *Вісник Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2021. № 4. С. 55-63.

Особистий внесок: запропоновано методику інтегральної оцінки визначення агроекономічної безпеки в Україні з використанням світових рейтингів за показниками «глобальний індекс продовольчої безпеки», «глобальний індекс голоду».

7. Сергієнко О. А. Нові маркетингові технології просування товару. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 1 (87). С. 29–34.

8. Буднікевич І. М., Гавриш І. І., Сергієнко О. А. Strategic directions of brand support of German agricultural regions with the tools of the partnership concept of territorial marketing. *Time description of economic reforms*. 2024. № 2. С. 92–101. URL: <http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/2396>

Особистий внесок: визначено напрями підтримки бренду агрорегіону маркетинговими інструментами партнерської концепції територіального маркетингу.

9. Serhienko O., Kaniuka O. Features of the formation of the positioning strategy of agricultural enterprises. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 71. С. 99–106.

Особистий внесок: узагальнено наукові підходи до трактування понять «стратегія», «стратегія позиціонування»; визначено основні принципи та фактори, що впливають на процес формування стратегії позиціонування.

10. Сергієнко О. А. Особливості та роль маркетингу аграрних підприємств в контексті їх конкурентного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 330. № 3. С. 436–444.

11. Сергієнко О. А. Маркетплейси як напрямок маркетингової підтримки розвитку мультифункціональних аграрних підприємств в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 334. № 5. С. 288–294.

12. Коломицева О. В., Шевченко Н. В., Сергієнко О. А. Оптимізація стратегії STP-маркетингу аграрних компаній регіону на основі штучного інтелекту та принципів smart-спеціалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 332 № 4. С. 441–446.

Особистий внесок: узагальнено підходи щодо місця і переваг від застосування штучного інтелекту аграрними компаніями та обґрунтовано можливість вирішення штучним інтелектом завдань у реалізації стратегії STP-маркетингу підприємства.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

13. Сергієнко О. А. Позиціонування українських підприємств на зовнішніх ринках зерна. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Черкаси, 19 квіт. 2018 р.).* Черкаси: ЧДТУ, 2018. С. 29–34.

14. Сергієнко О. А., Суботіна Ю. О. Позиціонування як етап розробки маркетингової стратегії підприємства. *Стратегії та політика розвитку територій: міжнародні, національні, регіональні та локальні виклики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Чернівці (Україна) – Сучава (Румунія), 10–12 трав. 2018 р.).* Чернівці: Чернів. нац. ун-т, 2018. С. 63–66.

Особистий внесок: визначено роль позиціонування в маркетинговій діяльності підприємства.

15. Сергієнко О. А. Маркетингові інновації як необхідна умова розвитку підприємства. *Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & управління проектами Європейського Союзу: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Луцьк, 20–22 верес. 2018 р.). Луцьк: ВежаДрук, 2018. С. 151–155.

16. Сергієнко О. А. Позиціонування продукції аграрних підприємств в умовах конкуренції. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Черкаси, 21 квіт. 2020 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2020. С. 57–60.

17. Сергієнко О. А., Суботіна Ю. О., Іванченко В. О. Strategy for positioning agricultural products in a competitive environment. *The process and dynamics of the scientific path: Collection of scientific papers “SCIENTIA” with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference*, (Athens, Hellenic Republic, Feb. 26, 2021). Athens: European Scientific Platform, 2021. Vol. 1. С. 39–41.

Особистий внесок: актуалізовано необхідність застосування агромаркетингу для позиціонування продукції аграрних підприємств.

18. Сергієнко О. А. Підходи до позиціонування сільськогосподарських підприємств. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Черкаси, 22 квіт. 2021 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 106–110.

19. Ахтоян А. Н., Король І. В., Сергієнко О. А., Суботіна Ю. О., Цибко Н. О. Краудфандінг як інструмент просування інноваційних товарів на цільовий ринок. *Interaction of society and science: prospects and problems: Abstracts of XXII International Scientific and Practical Conference* (London, England, April 20–23, 2021). С. 231-234.

Особистий внесок: обґрунтовано переваги та ризики використання краудфандінгу при просуванні інноваційних товарів.

20. Сергієнко О. А., Руденко І. В. Основні аспекти поведінки споживачів в сучасних умовах. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Черкаси, 27 квіт. 2022 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 64–66.

Особистий внесок: визначено орієнтири зміни поведінки споживачів, зумовленої поширенням концепції екологічного споживання та зростанням потенціалу онлайн-торгівлі.

21. Сергієнко О. А. Виклики та можливості для позиціонування українських аграрних підприємств в період воєнного стану. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Черкаси, 25 квіт. 2024 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2024. С. 69–74.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	32
1.1. Сутність, специфіка та роль аграрного маркетингу в конкурентному розвитку аграрних підприємств.....	32
1.2. Концептуальні підходи до позиціонування аграрних компаній в умовах конкурентних відносин.....	61
1.3. Методичні підходи до стратегічного позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції.....	87
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	127
2.1. Аналіз аграрного ринку України й ринкового позиціонування основних гравців.....	127
2.2. Аналіз напрямів реалізації стратегій позиціонування учасниками аграрного ринку України.....	150
2.3. Інтегральне оцінювання позиції аграрних підприємств на аграрному ринку України.....	190
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СИСТЕМНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	211
3.1. Закордонний досвід формування конкурентних переваг на основі моделі соціального позиціонування аграрних компаній.....	211
3.2. Використання штучного інтелекту у забезпеченні реалізації аграрними компаніями стратегії STP-маркетингу.....	230
3.3. Напрями маркетингової підтримки стратегії позиціонування ПрАТ «Укрзерноімпекс» та ДП «Умань-Агро» як мультифункціональних аграрних компаній.....	253
ВИСНОВКИ.....	286
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	291
ДОДАТКИ.....	324

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап функціонування аграрних підприємств України відбувається в умовах безпрецедентних викликів, що виникають як через зовнішні, так і через внутрішні фактори. Воєнні дії на території країни, кліматичні зміни, обмежені можливості державної підтримки аграрного сектору в умовах війни та економічних викликів ускладнюють ведення агробізнесу, створюючи ризики на всіх рівнях виробництва і постачання аграрної продукції. Зниження купівельної спроможності населення, викликане зменшенням доходів і міграційними процесами, призводить до девіацій попиту, що спричиняє переформатування спеціалізації аграрних компаній, коригування та адаптацію маркетингових інструментів і виробничих стратегій. Усе це спонукає до пошуку нових ринків і ринкових ніш. Крім того, конкуренція зростає як на внутрішньому ринку, так і на глобальній арені, де українські аграрії змушені змагатися з провідними міжнародними виробниками, які мають значно більші фінансові ресурси, технічну перевагу, захищені інноваційні технології та стабільні ринки збуту.

Наукове обґрунтування та об'єктивна оцінка трансформаційних процесів в агромаркетингу набувають особливого значення у світлі викликів, перед якими постає аграрний сектор на сучасному етапі. Аграрні підприємства повинні не лише швидко адаптуватися до змін, але й бути лідерами з упровадження інноваційних стратегій і маркетингових інструментів. Це передбачає комплексний підхід до маркетингу, де позиціонування відіграє основну роль. У сучасних умовах чітке та стратегічно продумане позиціонування є важливою умовою для того, щоб аграрні компанії не лише виділялися на тлі конкурентів, але й формували стійку конкурентну позицію на основі своїх унікальностей. Сильний бренд забезпечує довіру споживачів, сприяє зміцненню репутації та розгортає можливості, щоб залучати нових партнерів і клієнтів. В умовах глобальної конкуренції, коли міжнародні гравці тиснуть на аграрні підприємства України, здатність ефективно позиціонувати

себе на ринку стає вирішальним чинником для забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності. У цьому контексті стає очевидно, що аграрні підприємства повинні діяти проактивно, впроваджуючи нові маркетингові підходи та стратегічні рішення, щоб забезпечити свій сталий розвиток, зберегти й укріпити ринкові позиції.

Роль аграрних компаній, які формують основу національної безпеки та є одним із головних гарантів глобальної продовольчої безпеки завдяки потужному експортному потенціалу, трансформаційні процеси на світових ринках та зростаюча потреба ефективного конкурентного позиціонування аграрних підприємств привертає дедалі більше уваги науковців і практиків. Концепції та ідейний базис теорії позиціонування, а також комплекс науково-практичних засобів розробки стратегії позиціонування детально розглянули у своїх роботах такі відомі учені, як Т. Амблер, Р. Бренсон, Дж. Вінд, Р. Голдберг, Дж. Н. Девіс, П. Дойл, Т. Дудар, О. Зозульов, Н. Козуб, Р. Колз, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Х. Ласкі, Ж. Ландреві, Ж. Леві, Д. Норвел, М. Портер, Т. Примак, Е. Райс, Дж. Россітер, П. Темпорал, Дж. Траут, Н. Пітель, В. Писаренко, Г. Хулей, Дж. Н. Юл та інші.

Методологічні та методичні підходи до розвитку агромаркетингу, позиціонування аграрних підприємств, формування ефективних стратегій просування аграрної продукції розвинули в наукових працях такі вчені, як О. Бойко, І. Буднікевич, О. Бурдяк, О. Варченко, Л. Васильченко, Ю. Данько, К. Блюмська-Данько, Л. Козак, О. Коломицева, П. Кошарна, О. Красноручський, Я. Ларіна, О. Одінцов, С. Пепчук, А. Харенко, В. Шпильова, Ю. Цимбалюк та інші.

Внутрішні й світові трансформаційні процеси в економіці вимагають від аграрних компаній використання сучасних маркетингових інструментів, найкращих маркетингових практик для ефективного позиціонування своїх підприємств, що стає основним інструментом для зміцнення ринкових позицій, чіткого окреслення своєї унікальності. В умовах глобальної конкуренції, кліматичних викликів, змін споживчих пріоритетів і соціальних

очікувань соціально відповідальні аграрні підприємства повинні інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність, враховуючи її довгострокові наслідки для суспільства та навколишнього середовища. Усе зазначене підтверджує актуальність дослідження та зумовлює вибір теми дисертації, окреслення її мети, завдань, а також визначає логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт Черкаського державного технологічного університету (м. Черкаси) Міністерства освіти і науки України. У Черкаському державному технологічному університеті під час виконання теми «Концептуальні засади глобального партнерства для місцевого сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0117U000935, 2017-2019 рр.) автор обґрунтував особливості просування аграрної продукції компаній на зовнішні ринки в контексті формування їхніх конкурентних переваг; під час виконання теми «Маркетингове забезпечення розвитку ринку агропродовольчих підприємств регіону» (номер державної реєстрації 0120U102961, 2020–2023 рр.) дисертант узагальнив теоретичні основи позиціонування аграрних підприємств, обґрунтував сучасні маркетингові інструменти й індикатори для оцінювання ринкової позиції аграрних підприємств.

Мета й завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції. Для досягнення цієї мети в роботі виконано такі завдання:

- сформовано теоретичний базис позиціонування як стратегічного інтерактивного процесу в маркетинговій діяльності аграрних підприємств;
- узагальнено наукові підходи до класифікації функцій агромаркетингу й актуалізовано нові функції в умовах сучасних викликів;
- розроблено концептуальний підхід до розуміння й виділення рівнів позиціонування в аграрному маркетингу;

- розвинуто науковий підхід до класифікації моделей позиціонування та введено додатковий класифікаційний критерій з виділенням стратегічних напрямів позиціонування відповідно до багатовекторності розвитку аграрних підприємств;
- запропоновано методичний підхід до оцінювання позиції аграрного підприємства на ринку в умовах конкуренції;
- проаналізовано розвиток аграрного ринку України та оцінено стратегічні напрями позиціонування аграрних компаній;
- узагальнено закордонний досвід впливу соціально відповідальних практик позиціонування аграрних компаній на формування їхніх конкурентних переваг;
- обґрунтовано науково-практичні засади використання штучного інтелекту для реалізації аграрними компаніями стратегії STP-маркетингу;
- розроблено пропозиції щодо перетворення суб'єктів локального аграрного ринку на мультифункціональні аграрні компанії на основі інструментів маркетингу взаємодії.

Об'єктом дослідження є процес позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції.

Методи дослідження. Методологічну основу наукового дослідження становить комплекс підходів, методів, а також загальнонаукових і спеціалізованих засобів, які спрямовані на наукове пізнання. Теоретична база дисертації базується на фундаментальних положеннях економіки, маркетингу, аграрного маркетингу, маркетингу підприємств сільськогосподарської (аграрної) сфери, стратегічного маркетингу, наукових працях українських та закордонних вчених, які присвячені питанням позиціонування компаній, брендів і продуктів. Правову основу дослідження становлять чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність аграрних підприємств.

Інформаційною базою дослідження є офіційні дані Державної служби статистики, оцінки експертів аграрного ринку, інформація професійних асоціацій аграріїв, спеціалізованих медіа, маркетингових і консалтингових компаній; матеріали наукових конференцій і семінарів; електронні ресурси мережі «Інтернет»; первинна документація аграрних підприємств; наукові праці вітчизняних і закордонних дослідників, які присвячені питанням маркетингу, аграрного маркетингу, позиціонування, розробки й реалізації стратегій позиціонування, а також специфіці позиціонування у маркетингу аграрних компаній; власні напрацювання та аналітичні розрахунки автора, виконані під час дослідження.

Для досягнення окресленої мети та виконання визначених завдань у дослідженні використано такі методи: термінологічний та історичний аналіз (для уточнення термінів, формування поняттєвого апарату дослідження, узагальнення теорій, що лежать в основі аграрного маркетингу, теорії позиціонування та стратегій позиціонування, а також для вивчення еволюції моделей агромаркетингу від «Маркетинг 1.0 аграрних підприємств» до «Маркетинг 5.0 аграрних підприємств»); монографічний метод (для вивчення теоретичних основ агромаркетингу, позиціонування як стратегічного маркетингового рішення, аналізу досвіду впровадження стратегій позиціонування аграрних компаній); абстрактно-логічний метод (для теоретичних узагальнень і формулювання висновків); діалектичний підхід, методи аналізу, синтезу та логічного узагальнення (для теоретичного розгляду суті, характеристик і функцій аграрного маркетингу, визначення моделей позиціонування та вивчення практики формування конкурентних переваг на основі позиціонування соціальної відповідальності аграрних компаній); методи статистичного аналізу, розрахунковий і порівняльний методи, графічні методи візуалізації (для аналізу аграрного ринку України, розрахунку показників і визначення ринкового позиціонування аграрних підприємств); метод інтегрального оцінювання (для визначення позицій аграрних компаній на ринку України); методи кабінетного аналізу та кейс-стаді (для опису напрямів реалізації стратегій позиціонування

учасниками аграрного ринку); методи таксономії та класифікації; метод узагальнення світового досвіду (для обґрунтування ролі штучного інтелекту в реалізації стратегії STP-маркетингу); методи опитування, анкетування та експертного оцінювання (для бальної оцінки ступеня реалізації моделей позиціонування аграрними компаніями).

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних засад позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції та розробки практичних рекомендацій щодо маркетингової підтримки стратегічних напрямів позиціонування аграрних підприємств, напрямів використання штучного інтелекту в забезпеченні реалізації аграрними компаніями стратегії STP-маркетингу, використання маркетингових інструментів формування конкурентних переваг на основі позиціонування соціальної відповідальності аграрних компаній.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

удосконалено:

- теоретичну базу щодо позиціонування аграрних компаній в умовах конкуренції, яка, на відміну від наявних, поєднує узагальнення теоретичних підходів до розуміння дефініцій «аграрний маркетинг», «позиціонування», вирізняється створенням поняттєвого категоріального апарату, який об'єднує уточнення понять «аграрний маркетинг», «позиціонування в маркетингу», «позиціонування компанії», «позиціонування бренду», «позиціонування продукту», обґрунтування використання нового виду позиціонування «патріотичне позиціонування», що наголошує на прихильності компанії до національних цінностей; обґрунтування еволюції концепцій агромаркетингу, починаючи від «Агромаркетингу 1.0 – 4.0» із зосередженням уваги на виробленій продукції; на покупця; на соціально-етичних аспектах діяльності агропідприємств; на партнерстві між учасниками аграрного ринку з переходом до сучасної моделі «Агромаркетинг 5.0», яка ґрунтується на цифрових технологіях, біотехнологіях, точному землеробстві, що врешті дає змогу

сформувати підґрунтя для дослідження позиції аграрних підприємств на сучасному ринку;

– концептуальний підхід до визначення рівнів позиціонування, який передбачає виокремлення трьох рівнів позиціонування з унікальними характеристиками, залежно від центрального об'єкта (конкретний продукт, бренд, компанія), навколо якого будують стратегію компанії: «позиціонування продукту» (product positioning) пов'язане з пошуком та знаходженням ніші на ринку; «позиціонування бренду» (brand positioning), що формує позицію бренду з акцентом на емоційних, функціональних і символічних аспектах; «позиціонування компанії» (positioning of the company) спрямоване на позначення її унікальних характеристик, цінностей, особливостей і переваг для забезпечення збалансованого керованого сприйняття компанії цільовою аудиторією, що дає змогу точніше підібрати маркетингові інструменти для отримання конкурентної переваги на аграрному ринку, досягнення бажаного сприйняття серед цільової аудиторії та відмежування від конкурентів;

– підхід до класифікації видів позиціонування аграрних компаній, який, на відміну від наявних, передбачає додатковий класифікаційний критерій «за стратегічним напрямом», з виокремленням таких стратегічних напрямів позиціонування: «ринкове позиціонування», «споживче позиціонування», «партнерське позиціонування» (із зосередженням уваги на позиціонуванні аграрного підприємства як ділового партнера і як відповідального роботодавця), «соціальне позиціонування», «патріотичне позиціонування», «екологічне позиціонування», «інноваційне позиціонування», що допомагає поглибити розуміння й аналітично обґрунтувати багатовекторність позиціонування аграрних підприємств, розкрити їхню здатність адаптуватися до різних ринкових умов і стратегічних викликів;

– методичний підхід до оцінювання позиції аграрних підприємств в умовах конкуренції, що, на відміну від наявних, базується на поетапному визначенні позиції компанії на конкурентній карті ринку з використанням багатокритерійного аналізу (ситуаційного, конкурентного, бенчмаркінгу,

параметричного); інтегрального оцінювання позиції підприємства на ринку за визначеними блоками індикаторів окремих стратегічних напрямів позиціонування аграрних підприємств; графічній візуалізації позиції компанії за напрямками позиціонування, що дає аграрним підприємствам змогу ідентифікувати сфери своїх головних конкурентних переваг, визначити пріоритетні вектори розвитку, забезпечити ефективне позиціонування на ринку, що врешті сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та сталому розвитку;

набули подальшого розвитку:

– систематизація функцій агромаркетингу, яка, на відміну від наявних класифікаційних підходів, поряд із традиційними функціями актуалізує нові функції: комунікаційну функцію – через потребу використання нових комунікаційних каналів під час війни; адаптивну функцію – через потребу активного пристосування аграрних підприємств до внутрішніх і зовнішніх викликів; соціальну функцію, яка полягає у підтриманні суспільних цінностей (патріотизму, спонсорства, благодійності, франдрайзингу) із зосередженням уваги на власних продуктах, що дають змогу забезпечити ефективну діяльність аграрних підприємств в умовах конкуренції та актуалізувати їхній внесок у зміцнення продовольчої безпеки країни;

– підхід до дослідження реалізації стратегічних напрямів позиціонування учасниками аграрного ринку України, який, на відміну від наявних, передбачає узагальнену характеристику національного аграрного ринку з урахуванням його специфіки, структури та динаміки розвитку; аналіз маркетингових рішень і заходів реалізації стратегічних напрямів позиціонування аграрних компаній, їх конкурентних переваг через призму інноваційного розвитку, технологічної адаптивності, сталого розвитку, екологічної й партнерської відповідальності, соціально-патріотичних аспектів; експертного оцінювання рейтингової позиції компаній за напрямками позиціонування на ринку, що дає підстави визначити дієвість обраних стратегічних напрямів позиціонування та визначити їхній вплив на стійкість і конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах

конкуренції;

– узагальнення закордонного досвіду формування конкурентних переваг на основі моделі соціального позиціонування, дослідження якого, на відміну від наявних, дало підстави запропонувати чотири рівні соціального позиціонування, які ґрунтуються на типології соціальної відповідальності (на основі дотримання соціальних зобов'язань; на основі відповідності соціальним нормам моралі; на основі локальних соціальних проєктів; на основі вирішення соціальних проблем глобального рівня), що дає змогу через сфокусовані маркетингові активності підприємства впливати на окремі групи їхніх цільових аудиторій;

– науково-практичні засади використання штучного інтелекту в забезпеченні реалізації аграрними компаніями стратегії STP-маркетингу, що, на відміну від наявних, крім узагальнення підходів щодо ролі, переваг і сфер застосування інструментарію штучного інтелекту аграрними компаніями, дало змогу обґрунтувати доцільність розв'язання штучним інтелектом комплексу завдань у реалізації стратегії STP-маркетингу підприємства, запропонувати алгоритм ухвалення рішення щодо готовності впроваджувати AI в позиціонування продуктів аграрної компанії та зосереджувати увагу на розв'язанні питань соціально-етичної відповідальності використання штучного інтелекту в забезпеченні позиціонування аграрних компаній, що в цілому створює можливість для аграрних підприємств оптимізувати свої маркетингові стратегії з фокусом на персоналізації пропозиції відповідно до індивідуальних потреб цільової аудиторії;

– концептуальний підхід до напрямів маркетингової підтримки зміни стратегії позиціонування учасників локального аграрного ринку як «ресурсних компаній» на «локальні мультифункціональні аграрні компанії», що, на відміну від наявних розробок, базується на комплексному підході до поетапної розробки напрямів маркетингової діяльності локальних підприємств для підготовки їх до перетворення на мультифункціональні аграрні компанії; формуванні навчальної платформи для підготовки фахівців-аграріїв; створенні екосистеми маркетингового

«Черкаський фермер» як платформи для реалізації продукції аграрних підприємств із визначенням послідовності й етапності формування маркетплейсу; алгоритмізації функціонування омніканальної моделі (O2O) (online-to-offline) на аграрному ринку для інтеграції та співпраці аграрних підприємств з партнерами, що допоможе сформувати спільний бренд, нові формати партнерства, сприяти зміцненню регіональних зв'язків на аграрному ринку.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення, викладені автором, доведено до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій, впровадження яких дасть змогу сформувати стратегічні напрями системного позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції. До результатів, що мають найвагоміше практичне значення, належать такі: інтегральне оцінювання позиції підприємства на ринку за визначеними блоками індикаторів і напрямками позиціонування; напрями маркетингової підтримки стратегії позиціонування аграрних підприємств як мультифункціональних аграрних компаній; рекомендації щодо впровадження штучного інтелекту для забезпечення реалізації аграрними компаніями стратегії STP-маркетингу.

Пропозиції та головні положення дисертаційної роботи апробовано й узято до впровадження в діяльності Департаменту регіонального розвитку Черкаської обласної державної адміністрації (довідка № 28/04-02-12 від 20.03.2024), Черкаської торгово-промислової палати (довідка № 72/01.4-7 від 19.03.2024), Приватного акціонерного товариства «Укрзерноімпекс» (довідка №173 від 23.09.2024 р.), Товариства з обмеженою відповідальністю «Умань-Агро» (довідка №71 від 26.09.2024р.), Товариства з обмеженою відповідальністю Лебединський насіннєвий завод (довідка № 117 від 30.08.2024 р.), а також у навчальному процесі Черкаського державного технологічного університету Міністерства освіти і науки України (довідка № 222/04-06 від 01.03.2024).

Особистий внесок здобувача. Наукові розробки, положення, висновки

та рекомендації є результатом самостійно здійсненого автором дослідження щодо позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано в списку публікацій. З публікацій, написаних у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, що належать здобувачеві.

Апробація результатів дисертації. Отримані результати дослідження, висновки та пропозиції оприлюднено й схвалено на II Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали» (м. Черкаси, 2018 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проєктами Європейського Союзу» (м. Луцьк, 2018 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії та політика розвитку територій: міжнародні, національні, регіональні та локальні виклики», (Чернівці (Україна) – Сучава (Румунія), 2018 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес» (м. Черкаси, 2020 р.), I International Scientific and Theoretical Conference «The process and dynamics of the scientific path: collection of scientific papers “SCIENTIA” with Proceedings of the» (Athens, Hellenic Republic, 2021 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали» (м. Черкаси, 2021 р.); XXII International Scientific and Practical Conference «Interaction of society and science: prospects and problems» (London, England, 2021 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес» (м. Черкаси, 2022 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес» (м. Черкаси, 2024 р.).».

Публікації. Основні результати досліджень опубліковано у 21 науковій праці, з яких: 11 статей у наукових виданнях включених до переліку наукових фахових видань України, 1 стаття у періодичному науковому виданні держави,

що входить до Європейського Союзу, 9 публікацій у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 9,7 д. а., з яких здобувачеві належить 6,5 д. а.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 271 сторінці друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 26 таблиць і 42 рисунки, 26 із них – на всю сторінку. Список використаних джерел із 380 найменування подано на 33 сторінках; 7 додатків – на 42 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, специфіка та роль аграрного маркетингу в конкурентному розвитку аграрних підприємств

У системі складних глобалізаційних змін аграрні підприємства не можуть результативно функціонувати без ефективної комерційної діяльності, яка пов'язана з вивченням ринку, покращенням якості продукції, управлінням розподілом і збутом виробленої продукції. На ринку аграрної продукції спостерігаються тенденції до посилення конкуренції та значущості сільськогосподарської сировини для промислової діяльності, спостерігається сплеск наукових впроваджень в аграрному секторі, поглиблення розуміння вибудовування міцних взаємовідносин з партнерами, співпраця з лідерами галузі. Забезпечення ефективного функціонування ринку агропродовольчої продукції та її суб'єктів – це основа забезпечення продовольчої та національної безпеки, збереження сільського господарства як повноцінного складника формування потенціалу розвитку економіки. Для сьогодення характерна недосконалість маркетингової інфраструктури ринку агропродовольчої продукції, складність у виявленні вподобань споживачів, недостатній розвиток маркетингових систем аграрних підприємств та незбалансовані відносини між учасниками ринку, внаслідок чого існує проблема нерівномірного обміну продукції та ресурсів у сфері агровиробництва.

У цих умовах центральним елементом ринкових відносин є споживач зі своїми вподобаннями, смаками й потребами. Саме аграрний маркетинг як система управління діяльністю аграрних компаній забезпечує дослідження аграрного ринку та регулювання ринкових процесів як на рівні підприємств,

так й на державному макрорівні. Він спроможний сформулювати механізми взаємовигідного обміну між учасниками ринку, що дасть можливість виявити потреби потенційних споживачів для подальшого їх задоволення в умовах сучасних екзистенціальних викликів.

З погляду агроіндустріальної теорії, яка зародилася на Заході й процвітала там у 30-ті роки XX ст., інструментарій сільськогосподарського маркетингу ототожнювали з інструментарієм класичного маркетингу й використовували в управлінні агропродовольчими ланцюжками, що було спричинено тогочасними проблемами розподілу в маркетингу та переважно економічним підходом до розв'язання маркетингових проблем [307]. У той період аграрний маркетинг пов'язували з процесами агроіндустріалізації, що передбачало певні зміни: збільшення забезпечення ресурсами, зростання агропереробки та розподілу за межами сільського господарства; зміни організаційного та інституційного характеру у відносинах між переробними та сільськогосподарськими підприємствами; трансформаційні зміни в аграрному секторі, спричинені технологічними, секторальними, ринковими змінами, які впливали на сільськогосподарських виробників.

Пізніше, у 50-х роках XX ст. відбулися певні еволюційні зміни в розумінні сільськогосподарського маркетингу. Тогочасний підхід до управління в загальній теорії маркетингу не закріпився в сільськогосподарському маркетингу. Це було спричинено тим, що індивідуальні фермери мали обмежені контакти з кінцевим споживачем і обмежені можливості для управління комплексом маркетингу (ціна, продукт, просування та розподіл); сільськогосподарський маркетинг мав інституційні й технічні обмеження, такі як, наприклад, державна політика; сільськогосподарський маркетинг тяжів до економічної теорії як його наукової основи, не враховуючи мультидисциплінарні підходи до сільськогосподарського маркетингу.

В. Писаренко у своїй монографії [106] згадує Дж. Н. Девіс та Роя А. Голдберга, авторів однієї з перших фундаментальних праць, присвячених агробізнесу, «Концепція агробізнесу» (A Concept of Agribusiness) [225]. Вони запропонували поняття «маркетинг агробізнесу», який передбачав здійснення

маркетингових операцій від початкового покупця до кінцевого споживача. Дослідники наголошували на безперечному взаємозв'язку агромаркетингу, транспортного, промислового, комерційного та інших видів маркетингу.

Упродовж наступних років багато що змінилося в підходах до розуміння сільськогосподарського маркетингу, розширилося його сутнісне наповнення, зокрема такими складниками, як: аналіз ринкової структури, дослідження ефективності маркетингу [243], регіональний і просторовий аналіз [352], аналіз економічного попиту й аналіз цін [242; 236; 361], маркетингові інститути, такі як: ринки майбутнього, маркетингові кооперативи та маркетингові ради [174].

Колективна власність, централізоване планування й ухвалення рішень, державне замовлення, що були притаманні радянській системі організації сільського господарства, вилучили маркетинговий складник з управління суб'єктами господарювання. У сучасних умовах розвитку агроринку, самостійності аграрних підприємств, появи ринку землі, саме маркетинг став головною концепцією в налагодженні взаємовідносин між виробниками сільськогосподарської продукції та споживачами.

У науковій літературі застосовують різноманітні підходи до розуміння маркетингу в сільському господарстві, хоча найчастіше використовують такі терміни, як «агромаркетинг» [101; 199], «маркетинг у сільському господарстві» [88; 199], «маркетинг в агропромисловій сфері» [106]. Вперше поняття «маркетинг агробізнесу» було введено в науковий обіг Дж. Н. Девісом, який визначив його як «маркетингові операції від першого покупця до кінцевого споживача» [225]. Іноземні науковці Р. Л. Колз та Дж. Н. Юл досліджують аграрний маркетинг через організаційну та управлінську функції маркетингу на продовольчому ринку, розглядаючи його як food chain, тобто «продовольчий ланцюг», що поєднує процес просування агросировини від виробників до переробних компаній, та на наступному етапі – о споживачів [276]. Крім того, такий процес подано як особливу систему ціноутворення, фінансування та розподілу грошових потоків між усіма ланками, якими продукт просувають.

Р. Бренсон і Д. Норвел розрізняють поняття «сільськогосподарський маркетинг» і «агромакетинг», вважаючи, що в сільськогосподарському маркетингу увагу зосереджено на просуванні продукції від виробника до першого споживача. Цей процес передбачає продаж продукції безпосередньо з ферм або через гуртові ринки й охоплює початкові стадії ланцюга постачання, зокрема збирання врожаю і первинну обробку. Водночас агромакетинг охоплює всю активність, пов'язану з виробництвом сільськогосподарської продукції та охоплює ширший спектр діяльності, зі всіма етапами виробництва й просування продукції до кінцевого споживача включно [199].

Значний вклад у розвиток аграрного маркетингу з позиції розуміння його сутності, функцій, системного розвитку, його ролі як мультиплікатора розвитку сільського господарства, формування конкурентоспроможності аграрних підприємств, розвитку маркетингу відносин в агробізнесі здійснили такі українські науковці: Ю. Данько, А. Галинська та К. Блюмська-Данько [36], Т. Дудар і О. Дудар [45; 46], О. Загороднюк [49], Н. Козуб [66], О. Красноручий [37], В. Морохова та В. Здрилюк [86], П. Островський [101], Н. Пітель [109], В. Писаренко [106; 107], П. Саблук [127], Л. Фоменко [153].

Підхід П. Островського до аграрного маркетингу дає змогу трактувати його як інтегрований процес, що охоплює всі етапи створення, перероблення і доставки сільськогосподарської продукції до споживача та забезпечують ефективну взаємодію всіх учасників ринку [101]. Близькою до попереднього визначення аграрного маркетингу є наукова позиція Л. Фоменко: «агромакетинг – комплекс економічних відносин, який обслуговує процеси виробництва сільськогосподарської продукції, її переробку, зберігання, транспортування й доведення до споживачів на основі дослідження ринку й задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції з урахуванням особливостей аграрного виробництва та забезпечення ефективності й дохідності» [153].

Наукова позиція Т. Дудар та О. Дудар базується на визначенні аграрного маркетингу «як системи сільськогосподарського виробництва розгалуженої мережі каналів розподілу, посередників та інших ринкових агентів, які

здійснюють виробництво, розподіл і обмін для забезпечення національного споживання продовольства» [45; 46] і вважає його філософією великого агробізнесу. Схожої думки й Л. Сорока, яка наголошує, що «аграрний маркетинг можна визначати як виконання всіх видів підприємницької діяльності, спрямованих на вільне просування сільськогосподарських товарів до споживача і виконання завдань фермерських господарств та інших підприємств на селі» [139]. Функціональний підхід до маркетингу в сільському господарстві у своїх наукових працях розвиває В. Писаренко: «агропромисловий маркетинг – це система організаційно-технічних, фінансових і комерційних функцій підприємств, спрямованих на якнайповніше і швидке задоволення попиту на сільськогосподарські продукти й продовольство» [106].

Цікавими є висновки Н. Козуб щодо еволюційної природи агромаркетингу, який не є статичною концепцією, а розвивається залежно від ринкових процесів, що відбуваються в аграрній сфері: «аграрний маркетинг цілісне явище соціально-економічної природи, сучасний зміст якого відображає еволюцію ринку сільськогосподарської продукції й товарів її промислової переробки, послідовно поєднує процеси ринкових досліджень, аграрного виробництва та переробки його продукції, товарообіг, формування попиту і стимулювання збуту» [66]. Ми поділяємо цю думку й пропонуємо розглядати маркетинг у сільському господарстві (агромаркетинг) як цілісне соціально-економічне явище, концепція якого розвивається відповідно до еволюції ринку сільськогосподарської продукції та його субринків (вирощування, перероблювання, обробляння, логістика, інфраструктура, інформування, просування, зберігання, розподіл) та пропонує стратегічні маркетингові рішення, технології й інструменти, пов'язані з дослідженням ринку, формуванням комплексу маркетингу, реалізацією маркетингової політики, налагодженням довгострокової взаємодії із цільовими аудиторіями для задоволення їхніх потреб і реалізації економічного інтересу компанії. У табл. 1.1 узагальнено наукові підходи до трактування дефініції «агромаркетинг».

Таблиця 1.1

Наукові підходи до розуміння дефініції «агромакетинг»

Наукові підходи	Автори	Сутність дефініції
1	2	3
Виробничий підхід	П. Островський	«Агромакетинг – комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення виробництва, збільшення обсягів продажу та підвищення якості сільськогосподарської продукції, пошук нових каналів збуту продукції, встановлення довгострокових відносин з основними та потенційними споживачами» [101].
	Р. Бренсон, Д. Норвел	«Агромакетинг охоплює всю активність, пов'язану з виробництвом сільськогосподарської продукції, харчуванням, збиранням врожаю, переробкою та ширшим спектром діяльності, включно з усіма етапами виробництва і просування продукції до кінцевого споживача [199]».
	Т. Квятко, Ю. Вітковський	«Агромакетинг – це багатоетапний процес, який спрямований на організацію виробництва та доставки аграрної продукції від виробника до кінцевого споживача, обов'язково з урахуванням потреб усіх суб'єктів економічних відносин» [58].
Функціональний підхід	В. Писаренко	«Агропромисловий маркетинг – це система організаційно-технічних, фінансових і комерційних функцій підприємств, спрямованих на якнайповніше і швидко задоволення попиту на сільськогосподарські продукти і продовольство» [106].
Системний підхід	Н. Козуб	«Агромакетинг – цілісне явище соціально-економічної природи, сучасний зміст якого відображає еволюцію ринку сільськогосподарської продукції й товарів її промислової переробки, послідовно поєднує процеси ринкових досліджень, аграрного виробництва та переробки його продукції, товарообіг, формування попиту і стимулювання збуту» [66].
	Т. Дудар, О. Дудар	«Агромакетинг – система сільськогосподарського виробництва розгалуженої мережі каналів розподілу, посередників та інших ринкових агентів, які здійснюють виробництво, розподіл і обмін для забезпечення національного споживання продовольства і вважає його філософією великого агробізнесу» [45, 46].
	Р. Колз, Дж. Н. Юл	«Аграрний маркетинг – організація маркетингу на продовольчому ринку, food chain, тобто «продовольчий ланцюг», що поєднує процес просування агросировини від виробників до переробних компаній та до споживачів. Становить особливу систему ціноутворення, фінансування та розподілу грошових потоків між всіма ланками, через які просувається продукт» [276].

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Результативний підхід	Л. Фоменко	«Аграрний маркетинг – комплекс економічних відносин, який обслуговує процеси виробництва сільськогосподарської продукції, її переробку, зберігання, транспортування і доведення до споживачів на основі дослідження ринку й задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції з огляду на особливості аграрного виробництва та забезпечення ефективності й дохідності» [153].
	Л. Сорока	«Аграрний маркетинг – виконання всіх видів підприємницької діяльності, спрямованих на вільне просування сільськогосподарських товарів до споживача і виконання завдань ферм та інших підприємств на селі» [139].
	О. Сергієнко	«Аграрний маркетинг – це комплексна ринкова діяльність, яка об'єднує всі етапи просування сільськогосподарської продукції від місця її виробництва до споживача завдяки використанню сучасних комерційних, маркетингових та управлінських інструментів з огляду на специфіку сільськогосподарського виробництва і спрямованість на ефективне задоволення потреб ринку і споживачів» [135].

Джерело: складено автором на основі: [45; 46; 58; 66; 101; 106; 135; 139; 153; 199; 276]

На основі останнього трактування дефініції «маркетинг», сформованого Американською асоціацією маркетингу, ми пропонуємо визначення аграрного маркетингу як системної ринкової діяльності, сукупності інститутів і процесів, яка об'єднує всі етапи створення, інформування, доставки та обміну ціннісними пропозиціями сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, спрямованої на ефективне задоволення потреб визначених цільових аудиторій та успішне конкурування на ринку для отримання прибутку. Агромакетинг як комплексна ринкова діяльність об'єднує всі етапи виробництва, переробки, просування та збуту продукції аграрних підприємств сільськогосподарської продукції від місця її виробництва до споживача завдяки використанню сучасних маркетингових інструментів з урахуванням специфіки аграрної сфери, спрямованості на ефективне задоволення потреб ринку, споживачів та економічних інтересів компанії.

Аграрний маркетинг через специфіку сільськогосподарської галузі є складнішим, ніж інші види маркетингу, оскільки продукція і діяльність

суб'єктів сільського господарства впливають на практичну реалізацію агромаркетингу через такі особливості:

1. Продукт, який створюють сільськогосподарські підприємства, вимагає швидкого споживання або спеціалізованих приміщень для його зберігання, використання спеціальної упаковки та оперативної доставки своєї продукції споживачам.

2. Аграрний бізнес пов'язаний із діяльністю як на ринку сільськогосподарської продукції, так і на його субринках (взаємопов'язаних ринках): переробка, обробка, логістика, інфраструктура, інформування, просування, зберігання, розподіл тощо.

3. Функціонування суб'єктів аграрного бізнесу пов'язане з високим рівнем ризику та невизначеності, оскільки результати виробництва перебувають під впливом природних умов, здоров'я тварин, кліматичних катаклізмів, врожайності с/г культур, що визначає ринкову пропозицію, її обсяг, асортимент і якість. Одним із головних викликів сьогодення для аграрного бізнесу є зміна клімату. За твердженнями науковців, серйозні кліматичні зміни у світі, які розпочалися в середині XX сторіччя, надалі будуть тільки посилюватися. «За найоптимістичнішим сценарієм, до 2040 року середня річна температура на планеті зросте на 1,5-3 градуси» [62]. Інші кліматичні аномалії (посухи, повені) мають значний негативний вплив на сільське господарство, що спричиняє зниження продуктивності сільського господарства та підвищення вартості сільськогосподарських продуктів, що загрожує продовольчій безпеці в багатьох регіонах світу.

4. У сільському господарстві основним фактором виробництва є земля (природні ресурси), кількість, якість і родючість якої дана природою. Фіксована кількість земельних ресурсів є причиною низької еластичності пропозиції, оскільки збільшення виробництва не завжди можливе через брак додаткових земельних ресурсів. Це зумовлює конкурування на основі інтенсивних технологій, які підвищують продуктивність земель. Однак сучасні тренди органічного сільського господарства формують інші орієнтири для агрономії та маркетингу. Крім того, неефективні сільськогосподарські практики, такі як

«надмірне використання води для зрошення та надлишкове внесення добрив, можуть мати серйозні негативні наслідки для навколишнього середовища та економічної стійкості аграрних підприємств» [62].

5. Асинхронність виробництва та отримання продукції, викликана сезонністю сільського господарства, розбіжністю в часі циклів робочого періоду, періодів виробництва та споживання обумовлюють специфіку маркетингової діяльності для аграрних підприємств щодо розуміння діалектики попиту споживачів та його прогнозування з високим ступенем ймовірності, розуміння та відстеження кон'юнктури ринку, просування продукту для задоволення потреб споживачів протягом тривалого періоду [52], зумовлюють диверсифікацію аграрних підприємств в ланцюг «виращування – переробка – реалізація».

6. Ринок сільськогосподарської продукції функціонує в умовах досконалої конкуренції, де представлено стандартизований масовий продукт, у контексті якого компанія має обмеження для стратегій диференціації; наявна велика кількість продавців продукції, кожен з яких не має достатньої кількості пропозицій продукту, щоб впливати на ціну; на ринку відсутні бар'єри для входу та виходу з нього. Попри все, держава періодично й для різної групи продуктів вводить цінове та квотне регулювання. Ринок продуктів переробки с/г продукції функціонує в умовах ринку монополістичної конкуренції, де основними є інструменти нецінової конкуренції.

7. Фахівці агромаркетингу мають справу з товарами екзистенціального значення (першої життєвої потреби), виробництво яких контролює держава та які формують базовий споживчий кошик, а їхня вартість визначає мінімальний рівень проживання.

8. Використання спеціалізації, диверсифікації, інтеграції та кооперації виробництва як стратегій адаптації до змінних умов агроринку. Формами диверсифікації є агроконгломерати, агрохолдинги, горизонтальні та вертикальні маркетингові (збутові) мережі, стратегічні альянси та групи компаній. Диверсифікація виробництва в сільському господарстві дає змогу аграрним компаніям нівелювати вплив сезонності у виробництві та зайнятості працівників.

Наприклад, агрокомпанії поряд із вирощуванням зернової продукції розвивають не тільки вирощування тварин, але й виробництво м'ясних продуктів (ПрАТ «МХП», СТОВ «Агрофірма Корсунь» тощо).

9. Агробізнес функціонує у формах, які різняться за розмірами (малі ферми і великі агрохолдинги), організаційно-правовими формами (фермерські господарства, сільськогосподарські товариства з обмеженою відповідальністю, агрохолдинги, група компаній), формами власності (приватні та колективні), що визначає видову різноманітність аграрного маркетингу і багатоаспектність конкуренції, вимагає розробки та реалізації різноманітних стратегій і тактик, постійного вдосконалення форм і методів аграрного маркетингу.

10. Маркетинг в аграрній сфері ще не досяг того рівня наукового, методичного, інструментального забезпечення, що характерний для інших видів маркетингу, бракує науково обґрунтованих практичних рекомендацій. Аграрний маркетинг набагато складніший за інші, що зумовлено широким переліком різноманітних галузей, які входять в агросферу, специфікою сільськогосподарської продукції, яка є продуктом повсякденного попиту та її широкою номенклатурою, відсутністю чітко сформованої наукової бази для аграрного маркетингу, різноманітністю завдань, методів і способів здійснення маркетингової діяльності, «відсутністю досвіду використання маркетингових інструментів під час воєнних конфліктів» [85] тощо.

11. Обмеженість каналів реалізації продукції сільськогосподарських виробників є серйозним викликом для агромаркетингу, що значно ускладнює збут продукції. Незначні обсяги виробництва обмежують як можливості невеликих аграрних підприємств у закупівлі потрібного обладнання та створення власного бренду, так і можливості співпраці з великими переробниками, які орієнтовані на закупівлю значного обсягу продукції. Невеликі фермерські господарства часто постають перед перешкодою в пошуку надійних каналів збуту аграрної продукції, тому їм доводиться встановлювати нижчі ціни через нестачу прямого виходу на роздрібні мережі та експортні ринки. Залежність виробників від посередників може спричинити зміни в ціновій політиці, призвести до маніпуляції цінами, та, як наслідок, призвести до низької

прибутковості. Крім того, відсутність надійної та прозорої інформації про ситуацію на агроринку уповільнює розробку виважених рішень щодо виробництва та реалізації аграрної продукції. Залежність від посередників у сільськогосподарському секторі спричиняє серйозні наслідки для виробників, серед яких: маніпуляції цінами, низька прибутковість, відсутність прозорості та доступу до надійної інформації про ринкову кон'юнктуру.

12. Сільськогосподарські підприємства постають перед низкою серйозних викликів щодо кібербезпеки, враховуючи обсяги та чутливість даних, які вони обробляють (фінансові показники, особиста інформація клієнтів, інформація щодо врожаїв, технології вирощування). Витік або крадіжка цієї інформації можуть серйозно зашкодити репутації компанії, порушити її конфіденційність та врешті призвести до фінансових втрат. Крім того, можливі збої у виробничих процесах компанії через кібератаки на системи моніторингу та контролю.

13. Низький рівень володіння сучасними управлінськими технологіями у керівників, власників більшості малих і середніх аграрних підприємств, досвід в ухваленні рішень на основі буденного мислення (інтуїція та досвід), недостатнє розуміння важливості досліджень ринку, маркетингу, диджиталізації, комунікацій, PR тощо. Водночас великі аграрні об'єднання вже вивели в ранг стратегічних маркетинговий департамент.

14. Міжнародний вплив на діяльність аграрних підприємств є суттєвим. «Через те, що значна кількість країн є експортерами та/або імпортерами сільськогосподарської продукції, світові ринки й ціни на сировину можуть значно впливати на внутрішній агроринок. Протекціоністські заходи будь-якої країни, як-от субсидії для фермерів або встановлення мит на імпорт, є як джерелом конкурентних переваг для одних, так і суттєвим обмеженням для других. Отже, бізнес в агросекторі повинен постійно відстежувати міжнародні тенденції та політичні рішення, щоб вчасно адаптуватися та забезпечити стійке функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках» [81].

15. Війна в Україні посилила серйозні фізичні та психологічні ризики для працівників сільськогосподарської сфери. Пошкодження інфраструктури,

знищення посівів та втрата худоби можуть мати серйозні економічні наслідки для аграрних виробників. Крім того, ці проблеми загрожують продовольчій та економічній безпеці країни, вони негативно впливають на морально-психологічний стан працівників.

16. Низький рівень створення та розвитку суб'єктів інноваційної інфраструктури аграрної сфери: агрокластерів, агротехнопарків, аграрних інформаційних, моніторингових та консультаційних систем, маркетплейсів для малих і середніх агровиробників, професійних об'єднань аграрних виробників, впровадження грантового фінансування наукових досліджень, організація та підтримка державно-приватного партнерства.

Успішний маркетинг у сільському господарстві вимагає глибокого розуміння специфіки аграрної сфери та вміння ефективно реагувати на її особливості. Маркетинг в агробізнесі виконує важливі функції, що забезпечують ефективну діяльність підприємств у конкурентному середовищі.

Американські економісти Р. Бренсон та Д. Норвел виділили вісім функцій маркетингу: «заготівля сировини, її сортування, зберігання, переробка, упаковка, зберігання упакованої продукції, розподіл продуктів оптовикам, продавцям, покупцям, транспортування продуктів і товарів» [199]. У вітчизняній науці популярним є підхід до виділення загальних функцій агромаркетингу: інформаційно-аналітична (дає змогу глибоко розуміти ринок й ухвалювати обґрунтовані рішення), планова (сприяє розробці та реалізації маркетингових стратегій аграрних підприємств), організаційна (забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства) та контрольна (допомагає оцінювати ефективність маркетингової діяльності та вносити корективи).

На думку Ю. Данько та О. Красноручького, функції агромаркетингу такі: «аналітична, що передбачає збір, обробку, систематизацію та вивчення інформації, аналіз зведених показників і виявлення можливих відхилень від планових; прогнозування, що полягає у встановленні показників агромаркетингової діяльності на перспективу; управління, що передбачає різні види діяльності за встановленням плановірності й пропорційності в діяльності підприємств; обліку й контролю, яка забезпечує організацію контролю дій

фахівців і своєчасне виявлення відхилень від встановлених планових показників» [37]. Т. Ільченко пропонує розширити змістове наповнення цих функцій через формування комплексу маркетингу: «інформаційно-аналітична, що передбачає визначення цілей і напрямів використання інформаційних потоків внутрішнього і зовнішнього середовища, вивчення ринку, організацію складників інформаційних масивів; планова, яка забезпечує визначення загальних і маркетингових цілей підприємства, розробку стратегій поведінки на цільових ринках і сегментах, розробку маркетингового плану; функція формування комплексу маркетингу через розроблення товарної політики, політики ціноутворення, збуту та просування аграрної продукції; організаційно-контрольна функція, яка передбачає моніторинг і регулювання процесів реалізації планів маркетингу, організацію структури управління маркетингом, мотивацію та контроль маркетингових показників» [52].

Наукова позиція С. Амонс щодо виокремлення функцій агромаркетингу полягає в розумінні взаємозв'язку загальних (управління, організація, планування, прогнозування, оцінка, аналіз, контроль) та конкретних функцій (дослідження ринку, споживача, аналіз зовнішнього середовища, комерційна діяльність, ціноутворення) [9].

І. Соловійов класифікує «функції агромаркетингу за матеріальним та нематеріальним принципами. Згідно з матеріальним принципом виділяють такі функції, як забезпечення, реалізація, зберігання, транспортування, розподілення. Відповідно до нематеріального – стандартизація, інформація, прогнозування, планування, фінансування тощо» [138].

Узагальнюючи наукові підходи до класифікації та виокремлення функцій агромаркетингу, ми можемо підсумувати, що в умовах сучасних викликів значно посилюється комунікаційна функція аграрного маркетингу через потребу використання нових комунікаційних каналів під час війни, цифрових технологій і гнучких стратегій комунікації зі споживачами через невизначеність і непрогнозованість економічної та політичної ситуацій у країні, виникає потреба оптимізації процесів просування продукції з урахуванням порушення логістичних зв'язків. Активне пристосування аграрних підприємств до

внутрішніх і зовнішніх викликів, інтеграція їх у видозмінене ринкове середовище, щоб забезпечити можливості збереження рівня продажів як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, активізує адаптивну функцію агромаркетингу.

Під час війни актуалізується соціальна функція агромаркетингу, що полягає в підтриманні та донесенні цінностей, які сповідує компанія (патріотизм, спонсорство, благодійність, франдрайзинг, декларація суспільних цінностей із зосередженням уваги на власних продуктах), до індивідуальних споживачів і корпоративних клієнтів.

Наші пропозиції щодо функцій агромаркетингу подано на рис. 1.1.

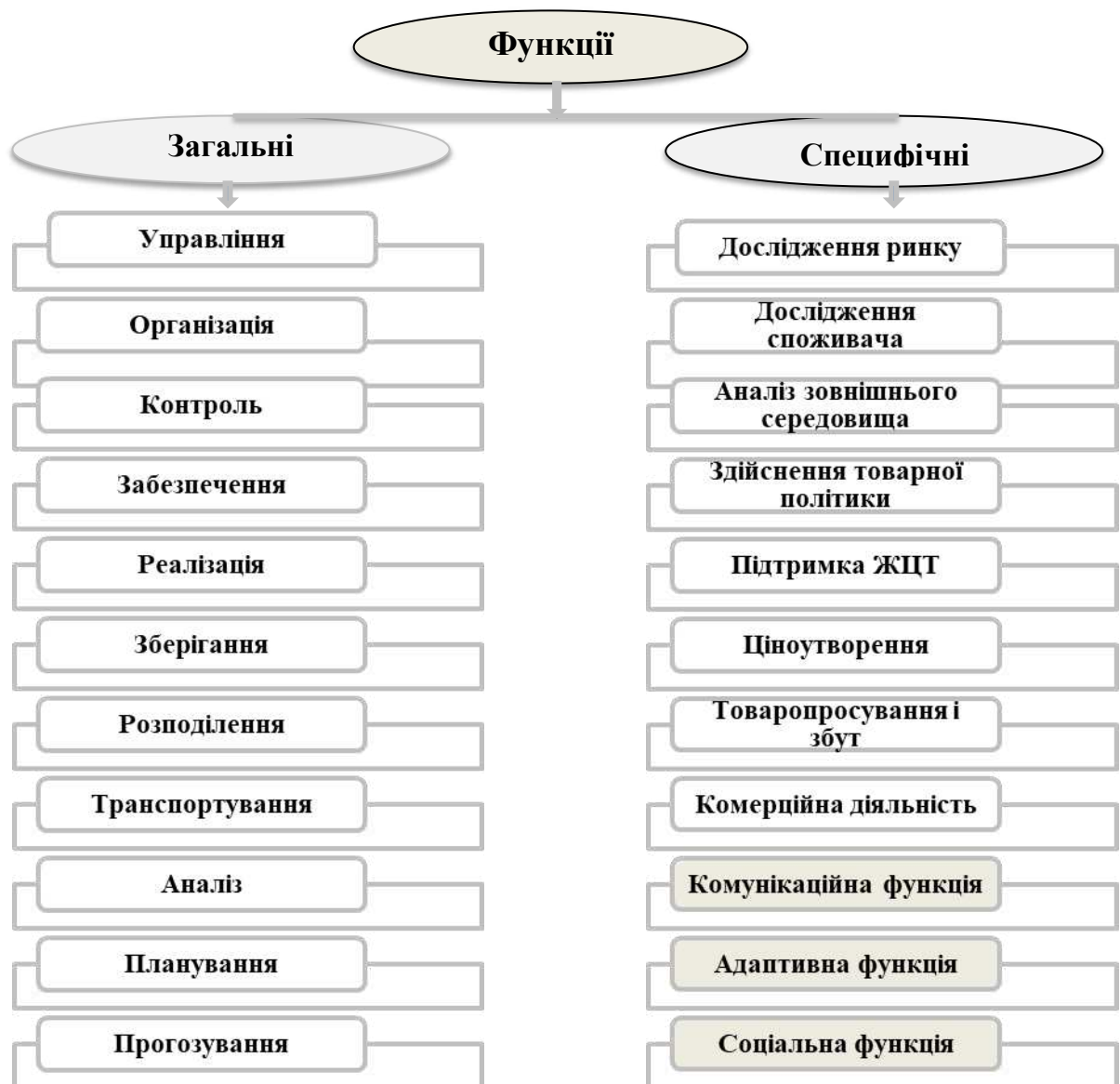


Рис. 1.1. Функції аграрного маркетингу в умовах сучасних викликів

Джерело: складено автором на основі: [9, 85, 138]

Утримання стабільного розвитку аграрних підприємств під час війни неможливе без ефективно налагодженої системної маркетингової діяльності. Аграрний бізнес України постає перед низкою серйозних викликів, що вимагають нових підходів до розв'язання проблем виробництва, логістики та збуту продукції. Це особливо стосується високої конкуренції на внутрішньому ринку та складнощів із просуванням продукції на зовнішні ринки через блокування морських хабів російським агресором. Ці обставини вимагають від аграрних підприємств максимальної винахідливості у прийнятті рішень. Особливої пильності під час війни потребують питання формування довіри до нових бізнес-партнерів, до іміджу підприємств, які займаються логістикою та дистриб'юцією. Поточна ситуація в агробізнесі спонукає аграрні підприємства вдосконалювати власні виробничі процеси, а також посилювати роль маркетингового складника в управлінській діяльності [85].

Основна мета агромаркетингу в сучасних умовах полягає у створенні ефективної системи дистрибуції та забезпеченні успішного позиціонування продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Але це тільки деякі аспекти агромаркетингу. Окрім забезпечення просування та позиціонування продукції аграрних компаній, потрібні систематичні дослідження ринку сільськогосподарської продукції (попиту та пропозиції, закономірностей розвитку й прогнозування ймовірних подій і необхідних практичних кроків, щоб їм запобігти), а також головних факторів, які можуть впливати на темпи економічного зростання підприємств аграрної сфери.

Агромаркетинг, що базується на сучасній науковій парадигмі, відіграє основну роль в ухваленні оперативних (тактичних) і стратегічних рішень в аграрній сфері, що допомагає не тільки ефективно організовувати виробництво та використання технологій, але й забезпечувати підприємства найважливішими ресурсами. Агромаркетинг дає змогу сільськогосподарським підприємствам забезпечити накопичення та використання їхнього потенціалу для подальшого розвитку в умовах посилення конкуренції й трансформації попиту споживачів.

Варто зазначити, що сучасні уявлення про маркетинг (як наукову

дисципліну й практичну діяльність) трансформувалися відповідно до змін соціально-економічних процесів. Еволюція маркетингу, його концепцій актуалізувала виокремлення нових парадигм його розвитку, виходячи з першочерговості ролі споживача продукту, його відносин із продавцем – виробником товарів. До таких інноваційних підходів можна віднести запропоновану окремими дослідниками й введену у використання теорію маркетингу його нумерацію від 1 до 4, «зміщуючи фокус з продукту на споживача, а потім на соціально-етичні аспекти й подальше використання міжкомп'ютерного зв'язку та штучного інтелекту для покращення продуктивності маркетингу та зміцнення взаємодії з клієнтами» [74]. Маркетинг 5.0 за Філіпом Котлером [280] базується на інтеграції новітніх цифрових технологій з метою створення більш індивідуалізованого, ефективного та гуманізованого підходу до маркетингу. Це відображає глибокі зміни в макроекономічному середовищі та громадських цінностях, що вплинули на підходи компаній до ведення бізнесу: «маркетинг 1.0 націлений на продукт; маркетинг 2.0 орієнтований на покупця; маркетинг 3.0 орієнтований на людські цінності, маркетинг 4.0 поєднує стиль і реальність, онлайн- та офлайн-взаємодію між компаніями й споживачами» [74], маркетинг 5.0 – орієнтований на більш гуманні взаємодії, глибше розуміння потреб споживачів, автоматизацію маркетингових процесів та формування значущого досвіду для клієнтів [280].

Щоб обґрунтувати еволюцію розвитку агромаркетингу як діяльності й науки, ми дослідили еволюційний процес сільського господарства «Сільське господарство 1.0 – 5.0».

- «Сільське господарство 1.0» презентує традиційний підхід (епохи ранньої цивілізації), який здебільшого базується на використанні фізичної сили людини й тварин, простих інструментів (серпа, мотики тощо); на цьому етапі продуктивність сільськогосподарських культур перебувала на низькому рівні [244].
- Модель «Сільське господарство 2.0» сформована в доіндустріальну та

епоху індустріалізації: фермери використовували різні сільськогосподарські машини та значну кількість хімічних добрив, що істотно підвищувало ефективність і продуктивність сільськогосподарської праці. Водночас таке інтенсивне с/г створює низку проблем: хімічне забруднення полів, надмірне споживання електроенергії, пошкодження природних ресурсів тощо.

- «Сільське господарство 3.0» – це модель ХХ ст. та епохи постіндустріалізації, яка сформувалася в умовах оптимального використання природних ресурсів і хімічних добрив, зародження й розвитку розумного сільського господарства, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, використання автоматизації та роботизації, що дає ефективно виконувати операції та контролювати їх та запобігти системним і машинним збоям [210].
- Модель «Сільське господарство 4.0» базується на використанні кіберфізичних компонент у сільському господарстві, зокрема набору цифрових технологій, інтегрованих і пов'язаних за допомогою програмного забезпечення; на сталому використанні природних ресурсів, впровадженні систем і обладнання, які здатні оптимізувати сільськогосподарське виробництво на першому, середньому та нижньому рівнях [175]; на впровадженні автоматизації й цифрових технологій (інтернет речей, IoT) [311], акумулюванні та аналітиці баз даних, штучному інтелекті, хмарних обчисленнях, дистанційному зондуванні [164], бездротовій сенсорній мережі (WSN) тощо, що дає змогу перейти до розумного й сталого землеробства [55].
- Модель «Сільське господарство 5.0» є революційною фазою, що інтегрує передові технології для радикальної трансформації агросектору з акцентом на ефективність, стійкість, партнерство та інтеграцію нових рішень для покращення продуктивності й підвищення якості життя в сільських громадах. Інтеграція робототехніки, розширеної реальності, аналітики великих даних та технологій 6G знаменує собою значний стрибок, що

дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі та автоматизувати методи ведення сільського господарства [176]. В перелік елементів моделі 5.0 також включають: прецизійне або точне землеробство спрямоване на максимально ефективне використання ресурсів (води, добрив, пестицидів) шляхом застосування точкових рішень на основі аналізу даних; сталий розвиток та зменшення негативного впливу на довкілля; цифрові платформи та електронна комерція; міське фермерство; кругова економіка; новітні підходи до маркетингу сільськогосподарської продукції.

Ми вважаємо, що моделям «Сільське господарство 1.0 – 5.0» відповідають моделі агромаркетингу «Агромаркетинг 1.0 – 5.0», парадигма яких еволюціонує відповідно до умов функціонування й розвитку підприємств аграрної сфери. Дослідження еволюції агромаркетингу дало нам змогу виділити специфічні характеристики та цілі кожного з етапів розвитку, а також зрозуміти особливості «Агромаркетингу 5.0», який ґрунтується на цифрових технологіях, екосистемах, біотехнологіях, цифрових двійниках і моделюванні, штучному інтелекті, точному землеробстві (рис. 1.2).

Характеризуючи модель «Агромаркетинг 1.0» аграрних підприємств, варто зазначити, що вона зароджувалася в умовах високого попиту на вироблену продукцію, коли основну увагу зосереджували на максимізації виробництва й отриманні прибутків аграрними підприємствами, які в цей період мали обмежені контакти з кінцевими споживачами й такі самі можливості для маркетингу. Однак у цей період акцент щодо просування продукції змістився із задоволення базової (фізичної) потреби в їжі на задоволення потреб у продуктах високої якості. Для цього етапу характерним є формування системного підходу до аграрного маркетингу, «... акцент на роботі маркетингової системи як засобу досягнення координації між виробництвом і споживчими вимогами» [324]. Ці процеси сприяли формуванню моделі «Агромаркетинг 2.0».

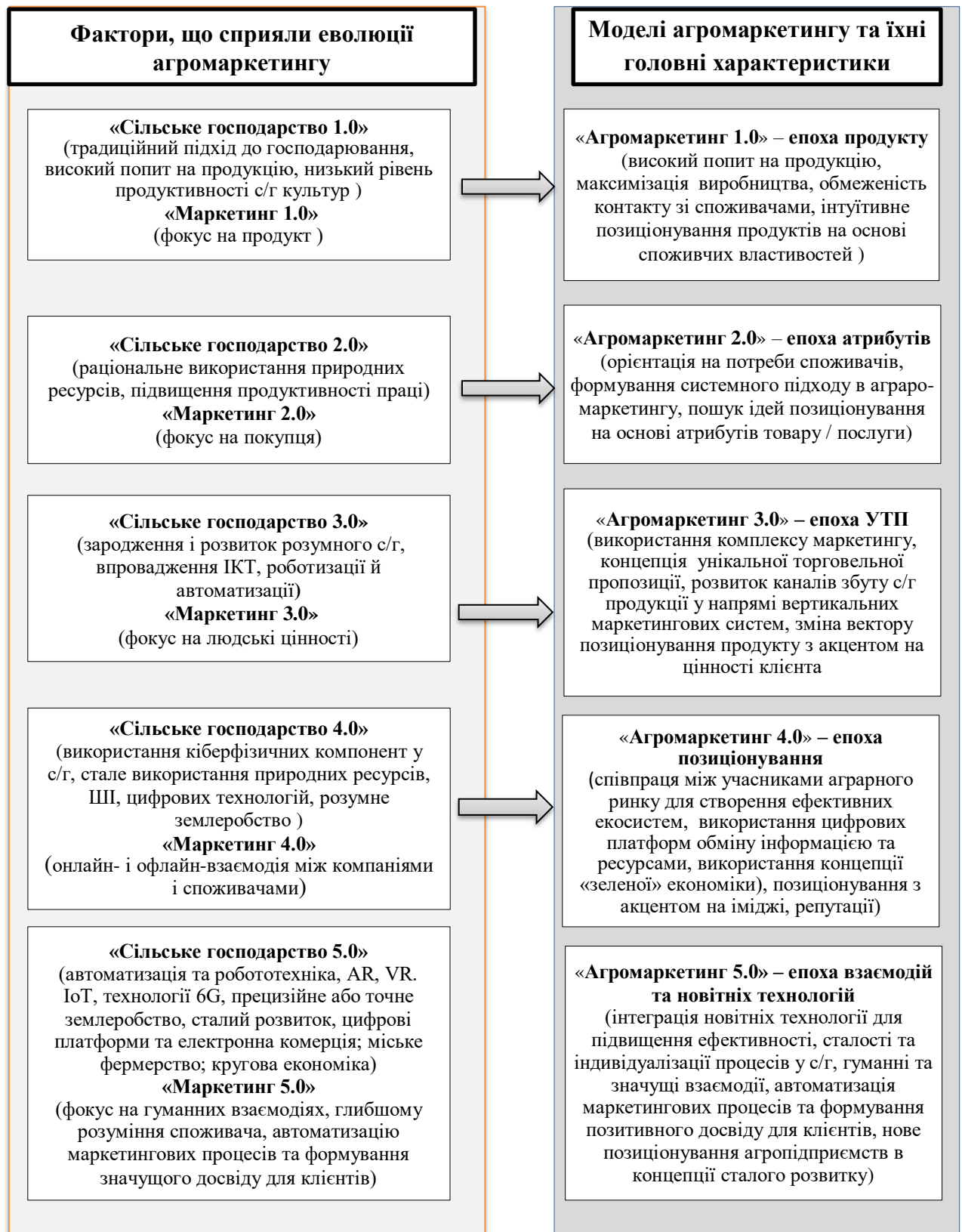


Рис. 1.2. Еволюція процесу зміни моделей розвитку агромаркетингу від моделі «Агромаркетинг 1.0» до моделі «Агромаркетинг 5.0»

Джерело: складено автором

Подальша зміна парадигми маркетингу аграрних підприємств на «Агромаркетинг 3.0» відбувалася в період стагнації зростання населення в

західних країнах, що зумовило потребу стимулювання попиту на харчові продукти, вимагаючи інтегрованої програми комплексу маркетингу з позиції бажань і потреб споживачів. Цей період відзначається розвитком каналів збуту сільськогосподарської продукції в напрямку вертикальних маркетингових систем, формуються сильні переговорні позиції роздрібних мереж у маркетинговому каналі, що спонукає переробників сільськогосподарської продукції та гуртовиків до інтегрованих маркетингових операцій [307]. Характерним для цього періоду трансформації парадигми аграрного маркетингу до моделі «Агромакетинг 3.0» є розуміння важливості зміни вектора позиціонування агрокомпаній, врахування соціальних, екологічних та етичних аспектів у діяльності агропідприємств. Саме на цьому етапі розвитку маркетингу агрокомпанії починають зосереджуватися на цінностях клієнта, поєднуючи прагнення отримання високого рівня рентабельності з корпоративною соціальною відповідальністю.

Наступний еволюційний рівень агромакетингу, модель «Агромакетинг 4.0», зароджується в умовах подальших змін у розвитку аграрної сфери: оптимізація виробничих процесів, необхідність підвищення ефективності та екологічності сільськогосподарського виробництва, багатоаспектні зміни характеристик споживачів та їхньої поведінки (зниження темпів зростання населення, зміна структури сімей, зміна смаків і форматів харчування, зростання значення етнічних груп, національних і локальних продуктів). Споживачі мають значний дискреційний дохід і більше свободи витратити свої кошти відповідно до своїх потреб і бажань, змінюється спосіб їхнього життя (діяльність, погляди й інтереси) через активніше дозвілля, збільшення кількості подорожей, способів турботи про здоров'я та екологічних проблем, підвищення рівня освіти та інформаційної доступності. Усі ці зміни сприяють зміні маркетингових технологій та інструментів для поєднання онлайн і офлайн-взаємодії зі споживачами, партнерства між різними учасниками аграрного ринку, створення ефективних екосистем, використання концепції «зеленої економіки», розробки цифрових платформ для обміну інформацією, ресурсами й послугами. Технологічні та

маркетингові інновації сприяють переходу на наступний еволюційний рівень у сільському господарстві та формуванню парадигми агромаркетингу «Агромаркетинг 4.0».

У США функціонує Служба сільськогосподарського маркетингу (Agricultural Marketing Service, AMS), що керує програмами, які створюють внутрішні та міжнародні маркетингові можливості для виробників продуктів, волокон і спеціальних культур, надає послуги з гарантування якості та доступності здорової їжі для споживачів по всій країні. AMS залучає інвестиції у вигляді грантів, щоб підтримувати економічний розвиток невеликих міст і сільських громад. Маркетингова підтримка сільського господарства цього агентства спрямована на просування продовольчих товарів за програмами «Молочні продукти», «Спеціальні культури», «Тваринництво та птиця», «Бавовна й тютюн». Програма покращення маркетингу на федеральному та державному рівнях (Federal State Marketing Improvement Program, FSMIP) пропонує «гранти для сприяння новим ринковим можливостям для харчових продуктів та сільськогосподарської продукції США, а також для досліджень та інновацій, спрямованих на покращення ефективності та результативності маркетингової системи. Заявки повинні охоплювати один або кілька типів проєктів: розподіл сільськогосподарської продукції, розвиток кооперативів, економічні дослідження для уточнення маркетингових бар'єрів і можливостей, а також розробку сільськогосподарської продукції» [356].

Сьогодні вже зароджується нова маркетингова парадигма аграрних підприємств «Агромаркетинг 5.0». Це новітня парадигма, яка базується на використанні передових технологій та фокусується на створенні цінності для клієнта через інновації та співпрацю. Цей маркетинговий підхід в аграрному секторі інтегрує цифрові технології, штучний інтелект (ШІ), інтернет речей (IoT), «великі дані» (Big data), дрони, роботизовані технології та автоматизацію для розвитку агропідприємств, задоволення потреб споживачів і забезпечення сталого розвитку, технології блокчейну для забезпечення прозорості ланцюга постачання (дозволяють простежувати походження продуктів від поля до кінцевого споживача). «Агромаркетинг 5.0» передбачає

персоналізоване управління агровиробництвом орієнтоване на адаптацію пропозиції до потреб різних сегментів ринку та створення продуктів, орієнтованих на конкретні вимоги (екологічність, органічність, локальність, функціональність, унікальність тощо). В новій парадигмі агромаркетингу етичність сільського господарства, екологічні та соціальні інновації, співпраця з місцевими громадами закладаються в стратегії позиціонування аграрних підприємств та формування соціально відповідальних агробрендів. Важливою на цьому етапі є співпраця між аграрними підприємствами, з іншими бізнесами (оптові покупці, переробні підприємства, торгові мережі), науковими установами, технологічними компаніями та урядовими організаціями для обміну знаннями та технологіями, створення екосистем, що об'єднують різні підприємства для спільного розв'язання проблем та підвищення ефективності. У «Агромаркетингу 5.0» також важливими є більш значущі взаємодії з працівниками та кінцевими споживачами. Все це зумовлює персоналізований підхід до сегментів B2C, B2B, B2G, B2E.

Маркетинг в агробізнесі базується на фундаментальних принципах, які передбачають регулювання попиту й пропозиції, децентралізацію управління, максимальне пристосування виробництва до ринкових умов та активний вплив на ринок і споживчий попит, цілісність і синергію, співпрацю й партнерство задля зменшення викликів, особливо в сучасних реаліях. Застосування цих правил дає змогу аграрним підприємствам ефективно функціонувати, адаптуватися до змін ринку, задовольняти потреби споживачів і досягати стабільності. У світі сучасного аграрного бізнесу сталий розвиток – це першочергова потреба. Застосування принципів і стратегій агромаркетингу в сільськогосподарському секторі відіграє головну роль для налагодження взаємодії фермерів і виробників зі споживачами. Останніми роками дедалі більше уваги стали приділяти розумінню поведінки споживачів і використанню аналітики, щоб стимулювати стаке сільське господарство. Отримавши розуміння споживчих уподобань, попиту та моделей купівлі продукту, аграрні маркетологи можуть ухвалювати обґрунтовані рішення, покращувати пропозицію продуктів і сприяти відповідальній сільськогосподарській практиці.

Здійснене дослідження демонструє, що всі функції й завдання агромаркетингу пов'язані із задоволенням попиту як індивідуальних, так і корпоративних клієнтів. Але в умовах воєнних дій, коли кардинально змінюється поведінка споживачів, способи задоволення їхніх потреб набувають певної специфіки, що пов'язана з потребою «створення гуманного, щирого та відповідального спілкування, де загальнолюдські цінності завжди на першому місці» [103]. Щоб зрозуміти поведінку споживачів і вибудувати міцні взаємозв'язки з ними, аграрні підприємства сьогодні використовують сучасні маркетингові інструменти, які дають їм змогу досягати особистих цілей і реалізовувати стратегії підприємства.

Аграрний сектор – один із найконсервативніших секторів економіки, який тривалий час перебував у тіні цифровізації та сучасних маркетингових підходів. Проте останніми роками, особливо в передвоєнні роки, ситуація кардинально змінилася. Стрімкий розвиток технологій, сучасні виклики, посилення конкуренції на продовольчих ринках і зміна переваг споживачів поставили перед аграріями нові складні завдання. Маркетингова діяльність аграрних підприємств передбачає напрями, укладені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Напрями маркетингової діяльності аграрних підприємств

Напрями	Конкретизація напрямів
1	2
Формування маркетингової інформаційної системи та маркетингові дослідження	Формування маркетингової інформаційної системи (МІС) аграрного підприємства – маркетингова інформація про минулих, дійсних та потенційних клієнтів
	Моніторинг стану, аналіз тенденцій і прогнозування динаміки аграрного ринку та дотичних ринків
	Дослідження зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища
	Маркетингові дослідження: кон'юнктури ринку; споживачів; конкурентів; постачальників та посередників; медіа-середовища; іміджу та репутації тощо
	Репутаційний аудит учасників аграрного ринку, аналіз іміджу конкурентів
	Рейтингування конкурентів, постачальників, партнерів, посередників
	«Інвентаризація» візуальних вражень
	Маркетинговий аналіз
	Формування комплексу маркетингу

Продовження табл. 1.2

1	2
Формування та реалізація товарної політики	Створення ціннісної пропозиції
	Формування УТП (унікальна торговельна пропозиція) для різних цільових аудиторій
	Управління якістю пропозиції та розробка стандартів (якості, обслуговування)
	Виявлення / створення УЕП (унікальна емоційна пропозиція) для цільових аудиторій
	Формування УСП (унікальна соціальна пропозиція) для цільових аудиторій
	Виявлення / створення УПП (унікальна партнерська пропозиція) для партнерів
	Робота з пакуванням
	Мережева взаємодія з партнерами та іншими учасниками ринку в рамках екологічного та соціального маркетингу
	Диверсифікація діяльності
	Розробка продуктових, технологічних, організаційних інновацій
	Створення бренду, брендинг і ребрендинг
	Розробка та підтримка торгової марки
	Позиціонування продукції, бренду, компанії – створення, посилення, просування, оновлення, репозиціонування
Формування та реалізація цінової політики	Моніторинг цін на аграрному, споживчому й субринках
	Вибір виду ціноутворення
	Розробка та реалізація маркетингової цінової стратегії
	Моніторинг державних і регіональних субсидій, дотацій та пільг
	Створення пакетних пропозицій для партнерів
Політика розподілу та управління системою продажів	Оцінка доступності ринків збуту
	Налагодження логістичної системи
	Оптимізація каналів розподілу
	Формування фірмової торгівлі
	Участь / створення маркетплейсу с/г продукції
	Експорт продукції
	Впровадження технологій електронної комерції
	Кооперація та інтеграція з постачальниками, посередниками
	Формування партнерських мереж
	Геомаркетинг – технології GIS та інтерактивні карти
	Співпраця з національним та регіональним ритейлом
	Участь у торгах на товарних біржах
	Маркетингова підтримка участі в тендерах
	Робота на регіональних оптових продовольчих ринків
	Виставкова діяльність
	Прямий маркетинг, персональні продажі
	Директ-маркетинг
	Прямі продажі потенційним партнерам та інвесторам
	Зв'язки з торгово-промисловими палатами та асоціаціями аграрних виробників

1	2
Маркетингова комунікаційна політика на цільових ринках	Розробка програм просування продукції, бренду, компанії
	Традиційні та цифрові комунікації на цільових ринках
	Комунікації із залученням амбасадорів та інфлюенсерів
	Product Placement
	Розробка комунікаційних програм
	Формування з цільовими аудиторіями системи зворотнього зв'язку
	Візуалізація головних документів компанії
	Розробка бренбука, брендвана сувенірна продукція
	Підготовка інформаційних і рекламних матеріалів
	Просування продукції на зовнішніх ринках
	Просування екологічних продуктів (товарів, послуг, технологій, рішень) на глобальному та національному ринку.
	Пропаганда екологічної культури та відповідального стилю життя та.
	Створення налагодженої системи взаємодії з медіа
	Організація презентацій і семінарів для партнерів
	Розвиток кваліфікованих кадрів з урахуванням потреб бізнесу
	Підготовка галузевих оглядів і друк статей у професійних медіа
	Підготовка портфолію аграрної компанії
	Спонсоринг
	Ведення сторінок в соціальних мережах, SMM
	Заходи PR, доброчинність і волонтерство
	Афілійований маркетинг
	Емоційний маркетинг
	Організація подій
	Організація та управління маркетингом
Управління маркетингом	Розробка системи управління маркетингом
	Розробка організаційної структури
	Участь в кластерах, агроінкубаторах, агротехнопарках
	Розробка маркетингових стратегій
	Розробка стратегії позиціонування / репозиціонування
	Розробка напрямів диверсифікації: переробка, торгівля, туризм тощо
	Розробка маркетингових програм для залучення й утримання жителів
	Маркетинг персоналу
	Державно-приватне партнерство
	Маркетинг пошукових систем
	Розвиток кваліфікованих кадрів з огляду на потреби аграрного бізнесу
	Підтримка профільних закладів вищої та професійної освіти
	Розробка програми формування внутрішнього та зовнішнього іміджу
	Маркетинг подій
	Формування інноваційної та екологічної культури в компанії та громаді
	Мотивація персоналу
	Формування системи управління взаємовідносинами з клієнтами

Джерело: складено автором на основі [29] та власних ідей

Нині існують численні дослідження та наукові праці, присвячені сучасним інструментам агромаркетингу, особливостям його впровадження, розробкам дієвих стратегій для просування сільськогосподарської продукції на ринку, забезпечення конкурентних переваг агропідприємств і ретельного

позиціонування їхньої діяльності. Серед науковців найбільший внесок у розвиток цього наукового напрямку здійснили О. Бойко, М. Булавчик [17], О. Варченко [351], Ю. Данько, К. Блюмська-Данько, А. Галинська [36], А. Діченко [86], Т. Ільченко [53], О. Коломицева, Н. Шевченко [67], Я. Ларіна [144], А. Тарасюк [145], А. Харенко, Ю. Цимбалюк [154]. Теоретичний аналіз досліджень допоміг узагальнити різноманітні маркетингові інструменти, які використовують аграрні підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Сучасні інструменти аграрного маркетингу для просування
продукції аграрних підприємств**

Інструменти		Цілі використання	Характеристика застосування
1		2	3
Прямий продаж		Скорочення кількості посередників	Формування горизонтальних с/г кооперативів для просування продукції та розширення її асортименту
		Встановлення тісних контактів зі споживачами	Формування та підвищення впізнаваності бренду
		Адаптація пропозиції продукції під вимоги й запити клієнтів та отримання більшої маржі	Організація оптових закупівель і продажів
Реклама аграрної продукції		Інформування споживачів про продукцію	Розміщення рекламних оголошень у профільних ЗМІ та на тематичних порталах
		Формування обізнаності та інтересу до бренду	Відеомаркетинг і контекстна реклама
		Залучення клієнтів до купівлі	Зовнішня реклама на білбордах у сільській місцевості
Digital-реклама	контекстна	Націлення повідомлення на аудиторію, яка вже цікавиться відповідним продуктом	Максимально точне донесення повідомлення
	таргетована	Можливість визначення цільової аудиторії, збирання лідів, залучення нових клієнтів на сайт	Швидке привернення уваги клієнтів
	медійна	Створення привабливої інформації в інтернеті й офлайн-просторі, що мотивує потенційних клієнтів звернути увагу на контент	Вивчення цільової аудиторії; сегментування; створення портрету споживача; створення креативів, орієнтованих на різні групи користувачів
SMM-просування (в соціальних мережах та на онлайн-майданчиках)		Налагодження прямого діалогу із цільовою аудиторією	Налаштування та оптимізація рекламних кампаній
		Підвищення впізнаваності бренду	Підвищення впізнаваності бренду, його правильне позиціонування
		Формування лояльності споживачів	Створення та просування офіційних сторінок бренду в соцмережах
			Контекстна та таргетована реклама на аграрних онлайн-майданчиках
			Публікація корисного контенту для аграрних виробників

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Участь у тематичних виставках і ярмарках	Прямий продаж продукції	Організація виставкових стендів на великих агропромислових виставках Участь у регіональних і локальних сільськогосподарських ярмарках Дегустації та майстеркласи
	Налагодження ділових контактів	
	Дослідження конкурентного середовища	
	Розширення клієнтської бази	
Створення корпоративного акаунту	Можливість демонстрації продукту	Створення емоційного відгуку споживачів
	Постійний потік потенційних клієнтів	Донесення цінностей компанії та створення довіри до бренду
	Формування репутації	Швидке відмежування від конкурентів
	Доступ до аналітики	Змога завдяки аналітиці привести отримані дані до системи та будувати подальшу стратегію просування
Email-маркетинг	Надсилання повідомлень або нагадувань про продукцію компанії	Здійснення консультацій, опитування та отримання необхідних адрес, відгуків тощо
	Підвищення продажів і лояльності клієнтів	Налагодження внутрішньої комунікації
	Вивчення цільової аудиторії	Скорочення періоду ухвалення рішень Залучення трафіку
SEO (пошукова оптимізація)	Збільшення мережевого трафіку та кількості потенційних клієнтів	Підвищення позиції сайту в пошуковій системі

Джерело: Складено автором на основі [5; 24; 53]

Аграрні компанії використовують як класичні, так і цифрові маркетингові інструменти для просування продукту. Цифрові інструменти, які використовують аграрні компанії, відкривають нові можливості для двостороннього контакту з клієнтами, що робить цифровий маркетинг в аграрній сфері набагато ефективнішим проти традиційних методів маркетингу (як-от, телевізійна реклама чи пресрелізи). Використання цифрових маркетингових інструментів в умовах сьогодення є особливо актуальним, оскільки спостерігаємо певні проблеми сегментації, таргетингу й позиціонування продукції сільського господарства. Ймовірно, багато компаній мають обмежене розуміння потреб своєї аудиторії та не можуть ефективно визначити свій цільовий ринок і водночас втрачають можливості в збільшенні продажів і покращення своєї репутації.

Найбільш вживаним ефективним стратегічним підходом у сучасному

маркетингу, який орієнтується на аудиторію, а не на продукт і який допомагає доносити більш релевантні повідомлення до комерційно привабливої аудиторії, є маркетингова модель STP (Segmentation, Targeting, Positioning). Філіп Котлер [83] називає сегментування ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування «трьома китами маркетингу». Основний постулат, який відображає суть маркетингу, – «представити продукт тим споживачам, які його хочуть і можуть придбати» – відображає модель STP (рис. 1.3).

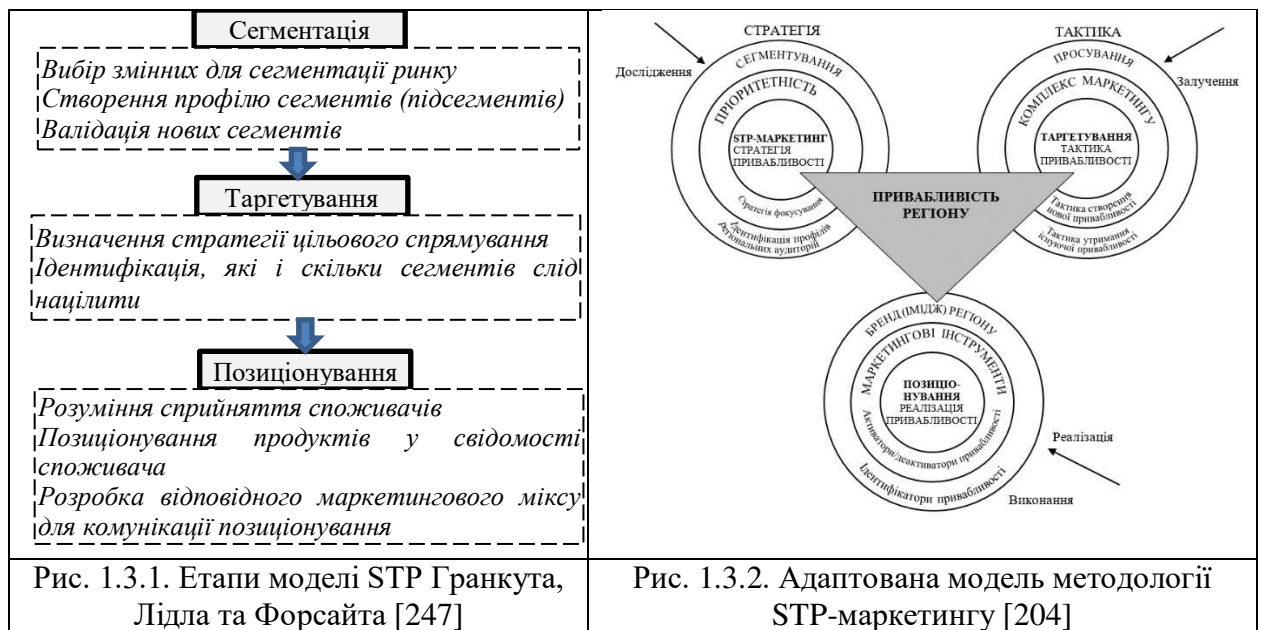


Рис. 1.3 Модель STP маркетингу

Джерело: складено автором на основі: [204; 247]

Перші два етапи моделі STP дають змогу дослідити, визначити, віднайти цільові аудиторії, а позиціонування – розмістити продукт / бренд / компанію в бажаній позиції (відмінній від позиції конкурента) у свідомості цільових аудиторій. Системне й послідовне сегментування, таргетування, позиціонування допомагають компанії розробити стратегічні, тактичні та операційні маркетингові заходи [201], вийти на принципово новий рівень, забезпечити відрив від конкурентів і стійке конкурентне становище на ринку, створити свій «голубий океан». Розв’язання проблеми сегментації, таргетингу й позиціонування продукції аграрної сфери можливе за умови використання інструментів маркетингу для отримання даних аналітики й визначення цільової

аудиторії. Невеликі аграрні підприємства не спроможні конкурувати з великими виробниками на масовому ринку, але вони можуть використовувати стратегію цільового маркетингу, зосередившись на певній ніші ринку, такій як органічні або місцеві продукти чи спеціалізовані сорти. Це дасть їм змогу точніше визначити свою цільову аудиторію, зрозуміти її потреби та вподобання й створити унікальну пропозицію, що відповідає цим потребам.

Крім того, можна організувати цілеспрямовані маркетингові кампанії, які допоможуть аграрним підприємствам краще дослідити свою цільову аудиторію. Невеликі аграрні підприємства, фермерські господарства не мають змоги залучити великі матеріальні ресурси, але вони можуть використовувати класичні маркетингові інструменти, наприклад, безпосередню комунікацію зі споживачами, щоби встановлювати тісні зв'язки та взаємодіяти з клієнтами й партнерами. Отож за допомогою соціальних медіа, блогів або інших цифрових маркетингових інструментів аграрні компанії можуть ділитися інформацією про свої продукти, методи вирощування, розповідати історії успіху та демонструвати цінності свого підприємства. Це допоможе їм покращити відносини зі споживачами, мати зворотний зв'язок і краще зрозуміти їхні потреби та переваги. Варто визнати, що в цифровому середовищі клієнти активно взаємодіють із компаніями, що значно покращує їх залучення та лояльність; споживачі залишають коментарі, ставлять запитання й отримують відповіді в режимі реального часу через соціальні мережі, месенджери або інші цифрові платформи. Це допомагає компаніям швидко реагувати на запити й потреби клієнтів, підвищуючи їхню задоволеність, створювати персоналізований підхід і зміцнювати зв'язок з аудиторією і вдосконалювати свої продукти та послуги.

Отже, здійснене теоретичне дослідження сутності, специфіки, функцій аграрного маркетингу дало змогу визначити підходи до його розуміння, визначити його роль в подальшому розвитку аграрних підприємств в умовах сучасних викликів і посилення конкуренції. Аграрний маркетинг має свої особливості в контексті багатовекторності діяльності, специфіки продукції,

сезонності, залежності від природних умов і регуляторних обмежень. Найбільш актуальними маркетинговими рішеннями, які допомагають агропідприємствам досягати успіху, є такі: брендинг і позиціонування; використання цифрових маркетингових інструментів; участь у галузевих подіях; партнерство і співпраця. Важливим напрямком маркетингу для аграрних підприємств є створення унікального бренду й таке позиціонування компанії на ринку, щоб викликати резонанс у цільовій аудиторії, привернути її увагу. Ефективне позиціонування та розробка відповідного комплексу маркетингу для цільового ринку є джерелом сталої конкурентної переваги компанії на цьому ринку.

1.2. Концептуальні підходи до позиціонування аграрних компаній в умовах конкурентних відносин

Тривалий час на ринку панували бренди, які свою історію розпочали з виробництва й удосконалення продукту, що апріорі мав цінність для споживачів і зберігав певний час свою унікальність і першість у порівнянні з конкурентами. Посилення конкуренції на аграрному ринку та ускладнення інструментів конкурування, легкий доступ до інформації про продукт конкурентів, схожість продуктів за характеристиками, цінами, опціями, сервісами й технологічні можливості швидкого копіювання та їх модифікації (ChatGPT, Google Bard, Midjourney тощо), зростання вимог й рівня освіченості споживачів, поява нового їх покоління, з іншими уявленнями про цінність бренду, зміна моделі споживчого вибору на порівняння брендів (без пістету перед відомими марками), ускладнення критеріїв споживчого ринку та структури оцінювання товарів і послуг, оновлення форматів, платформ і технологій взаємодії зі стейкхолдерами (партнерами, споживачами, громадськістю тощо) підвищують важливість «створення успішного бренду завдяки правильному позиціонуванню» [182] та підштовхують компанії до розробки та реалізації стратегій позиціонування.

Позиціонування (англ. positioning) як стратегічне маркетингове рішення використовують приватні аграрні компанії та професійні некомерційні організації,

великі міжнародні корпорації та суб'єкти локального бізнесу, а також територіальної громади, щоб чітко визначити своє місце на аграрному ринку та у свідомості цільових аудиторій. Позиціонування, на думку відомих дослідників маркетингу та брендингу (Д. Аакера [165; 167], Т. Амблера [182], Ф. Котлера та співавторів [83; 277-278; 282-284], Дж. Траута та А. Райса [329], П. Дойля та Ф. Стерна [232], О. Уолкера та співавторів [373]), входить у перелік обов'язкових етапів створення бренду. На рис. 1.4 запропоновано класичну схему етапів створення бренду, де позиціонування розглядають як «природне завершення послідовності дій, які становлять основну частину маркетингової стратегії. Сегментація ринку і цільовий маркетинг – це передумови успішного позиціонування» [241].

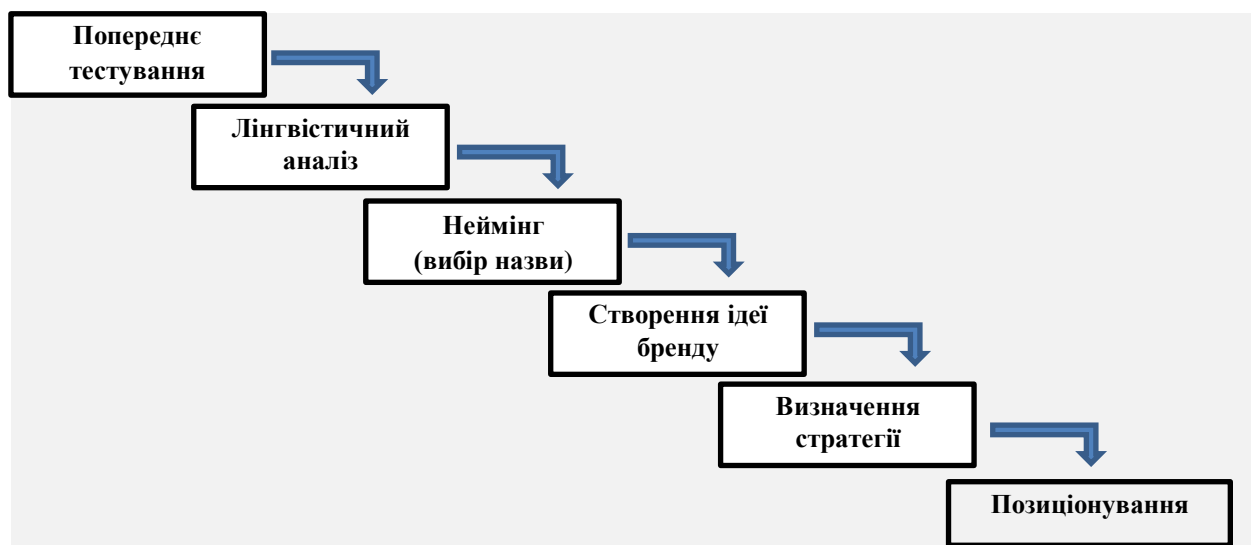


Рис. 1.4. Традиційна схема етапів створення бренду
Джерело: складено автором на основі: [241]

У сучасних розробках [83; 277-278; 282-284; 373] позиціонування розглядають як один із перших етапів створення бренду, і тоді схему на рис. 1.4 можна розвернути. Нам імпонує підхід О. Уолкера [373], який етап позиціонування розмістив після аналітичного етапу та сегментування (рис. 1.5):

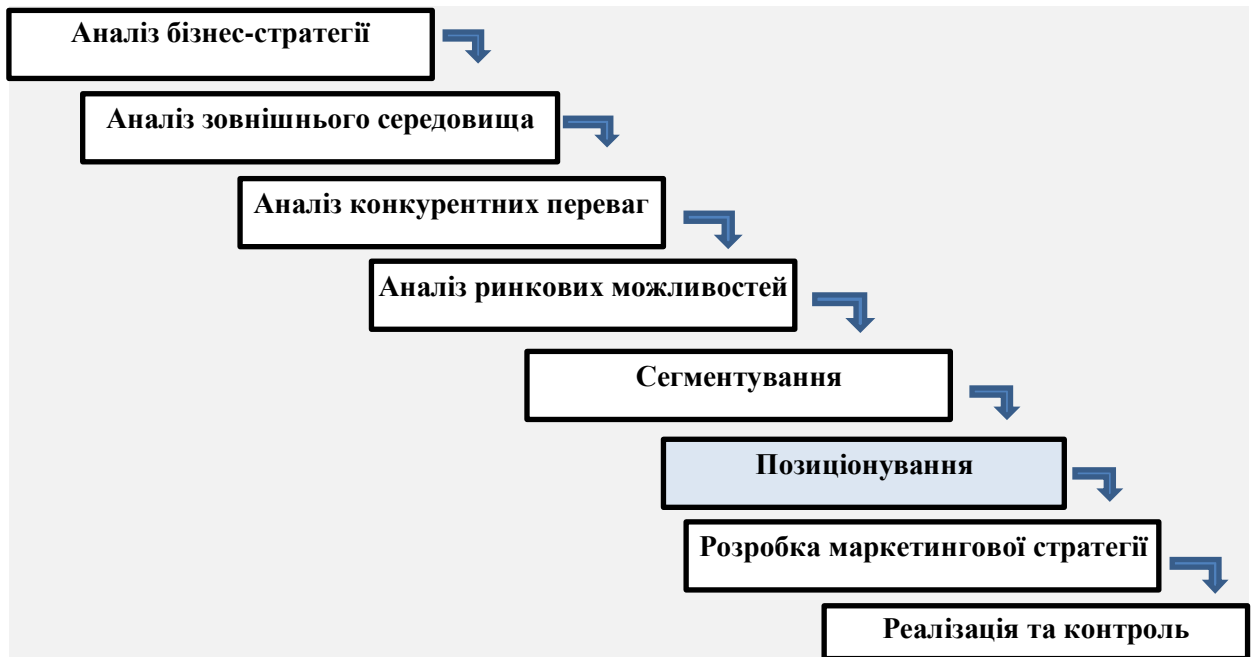


Рис. 1.5. Місце позиціонування в процесі розробки маркетингової стратегії
за О. Уолкером
Джерело: складено автором на основі: [373]

Ще однією моделлю, яка демонструє місце позиціонування в системі побудови бренду, є «3і», яку описав Ф. Котлер у праці «Маркетинг 3.0. Від продуктів до споживача. І далі – до людської душі» [281] (рис. 1.6).

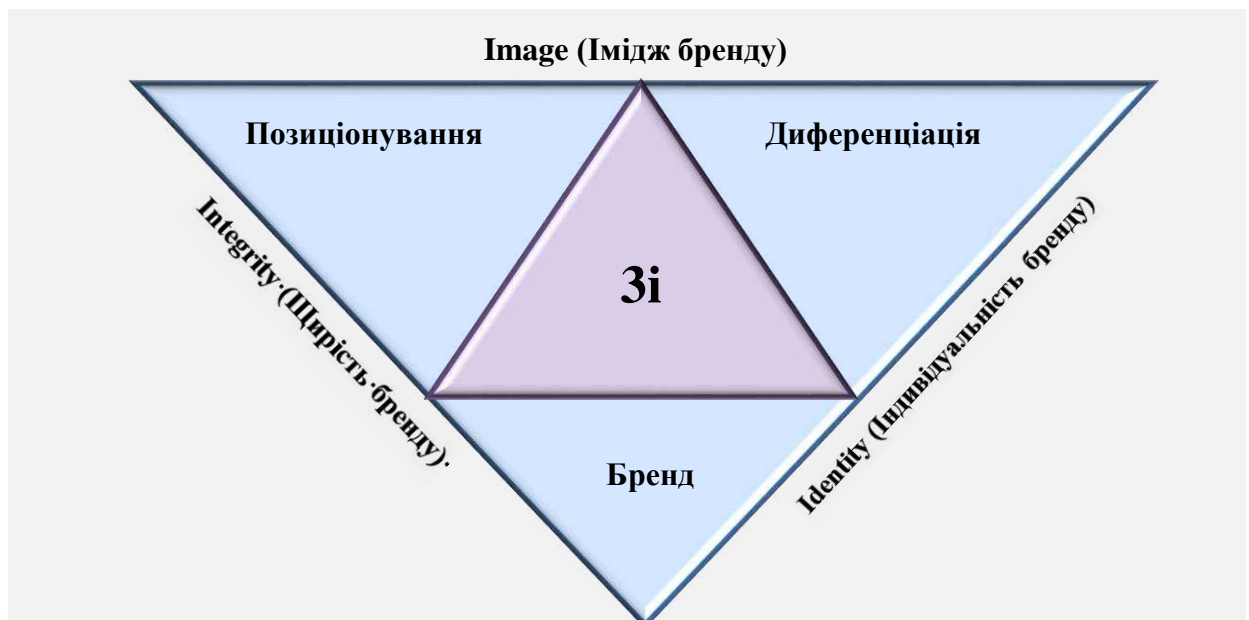


Рис. 1.6. Місце позиціонування в моделі розробки бренду «3і»
(автори: А. Сетіван, С. Лью, Ф. Котлер, Х. Д. Хуан, Х. Картаджай)
Джерело: складено автором на основі: [281]

Модель «3і» автори зображають як трикутник, що описує позиціонування (спонукає розум усвідомлювати рішення про покупку), диференціацію (ДНК бренду, який відображає справжню щирість цієї торгової марки, переконливо доводить, що бренд забезпечує споживачам обіцяне та гарантує їм задоволення потреб). Інтеграція диференціації та позиціонування створюють позитивний імідж бренду та його синергію. У модель «3і» також входять елементи, які торкаються розуму, серця (емоції) і душі людини: індивідуальність бренду (identity) – унікальне позиціонування бренду у свідомості споживачів, яке відповідає раціональним потребам і бажанням людей; щирість бренду (integrity) – виконання обіцянок, які трансливали через позиціонування та диференціацію. Метою щирості марки є довіра та душа споживачів; імідж бренду (image) – образ бренду повинен асоціюватися із задоволенням емоційних потреб і бажань споживачів, покликаний завоювати значну частину емоцій споживачів.

Н. Сагіб [337] здійснила комплексний системний огляд досліджень, присвячених концептуалізації та визначенню позиціонування, опублікованих у наукових журналах між 1969 і 2017 роками. Авторка доводить, що немає єдиного визначення позиціонування, як і немає взаємної згоди серед маркетологів і практиків щодо точного визначення цієї концепції. Н. Сагіб у своїй статті [337] висловлює такі головні тези:

- Більшість авторів сформуливали свої визначення на оригінальному описі позиціонування Райса й Траута. Автори внесли незначні корективи, але вибудували свої основні міркування на основі цієї дефініції.
- Існує багато різних інтерпретацій позиціонування, оскільки кожен автор віддає перевагу своєму особистому визначенню та розглядав позиціонування під різними кутами зору» [337, с.149-150].
- Основними елементами визначення позиціонування, які використовує більшість авторів, є: конкуренція (створення образу продукту відбудованого від конкурента), місце у свідомості споживачів; сприйняття споживачів (формування або зміна ставлення до продукту,

бренду, компанії); диференціація (позиції, яка відмінна від конкурента); конкурентна перевага (унікальна стратегія створення цінності, яку не застосовують поточні чи потенційні конкуренти).

Теоретичний аналіз дав нам підставу виділити кілька підходів до розуміння позиціонування: як концепцію маркетингової діяльності; як маркетингову стратегію; як процес створення бренду певної позиції; як набір маркетингових заходів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Підходи до розуміння позиціонування

Підхід	Автор	Визначення в рамках підходу
1	2	3
Позиціонування як концепція маркетингової діяльності	Д. Аакер та Д. Мак Лафлін	«Позиціонування вказує на те, як бізнес прагне, щоб його сприймали зацікавлені сторони щодо конкуренції та ринку» [166].
	Т. Амблер	«Позиціонування – це мистецтво формування образу марки в уявленні цільової аудиторії так, щоб вона якомога вигідніше відрізнялася від марок конкурентів, для чого використовуються як реальні, так і уявні її характеристики» [182].
	О. Зозульов	«Позиціонування – забезпечення товару такого місця на ринку і в свідомості споживача, яке не підлягає сумніву, чітко відрізняється від інших» [51].
	Д. Кревенс і Н. Пірсі	«Позиціонування – це визначення бажаного сприйняття / асоціації організації / бренду клієнтами цільового сегменту ринку та розробка маркетингової програми для задоволення (або перевищення) потреб і вимог клієнтів» [218]. «Позиціонування полягає у формулюванні основи унікальної пропозиції компанії, що допомагає задовольнити виявлені клієнтські запити» [217].
	Ж. Ландреві Ж. Леві та Д. Ліндон	«Позиціонування – це формування ціннісної пропозиції компанії та її товарів і послуг, зумовленої очікуваннями та певними потребами цільових сегментів у межах орієнтації на досягнення інтересів самої компанії» [292].
	Е. Райс і Дж. Траут	«Позиціонування – створення певної позиції товару серед товарів-конкурентів, своєрідної ніші, яка повинна знайти відображення в ієрархії цінностей, створеної у свідомості потенційного покупця. Розробка такого іміджу товару, щоб він посів у свідомості покупця гідне місце, яке відрізняється від становища товарів-конкурентів» [329].
	Дж. Траут і С. Рівкін	«Позиціонування – це не ваші дії щодо продукту. Позиціонування – це ваш вплив на спосіб думок споживачів» [368].
	Г. Хулей	«Позиціонування – це те, що споживач думає про компанію, продукцію або послугу» [358].

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Позиціонування як маркетингова стратегія	Г. Дей	«Позиціонування продукту стосується сприйняття клієнтом місця, яке продукт або бренд посідає в певному сегменті ринку» [226].
	М. Дален, Ф. Ланге та Т. Сміт	«Позиціонування описує фактичну та сприйману позицію бренду у свідомості клієнта щодо очікувань, унікальних аспектів бренду та сприйняття брендів-конкурентів» [223].
	К. Келлер	«Позиціонування полягає у визначенні та встановленні точок паритету й точок відмінностей; для встановлення правильної ідентичності бренду та створення відповідного образу бренду» [267].
	П. Дойл, Ф. Стерн	«Стратегія позиціонування – маркетингова активність, спрямована на вибір цільових сегментів, специфіка яких зумовлює подальші дії компанії» [232].
	Ф. Котлер, К. Келер	«Позиціонування – акт проєктування такої пропозиції компанії, щоб вона займала чітку та цінну позицію серед споживачів проти продуктів конкурентів і формувала найбільшу стратегічну перевагу на цільових ринках» [282]. «Стратегія позиціонування – комплекс певних заходів визнання компанії / продукту її цільовою аудиторією» [284].
	К. Крозьє	«Позиціонування – це загальна стратегія для завоювання частки у свідомості потенційних клієнтів і успішного підняття сходами всередині неї» [222].
	Н. Сагіб	«Позиціонування – стратегія, щоб знайти бажане сприйняття продукту / бренду споживачем і заповнити вільне місце у свідомості цільових клієнтів через створення та комунікацію образу, який демонструє його унікальну позицію, що відрізняється від позиції конкурентів, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку» [337].
Позиціонування як комплекс маркетингових заходів	Ч. Філл	«Позиціонування є природним завершенням послідовності дій, які становлять основну частину маркетингової стратегії» [241].
	Д. Арнот	«Позиціонування – продуманий, активний, повторюваний процес виявлення, вимірювання, коригування та моніторингу споживчого сприйняття ринкової пропозиції, який вимагає постійної участі маркетолога, містить певні елементи, які можуть бути виражені через складники комплексу маркетингу» [188;187].
	Л. Беррі	«Позиціонування передбачає визначення, а потім посідання доступної позиції на ринку, аналіз конкурентної присутності в різних сегментах ринку, а потім рекламу з питанням, який сегмент є більш доступним і відкритим» [195].
	С.Гаркавенко	«Позиціонування товару – комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують цей товар, порівнюючи з товарами конкурентів» [30].

Продовження табл. 1.4

1	2	3
	В. Ламб, В. Шер, С. Мак Даніель	«Позиціонування – це розробка певної маркетингової суміші для впливу на загальне сприйняття бренду, лінійки продуктів або організації в цілому потенційними клієнтами» [288].
	К. Кроуфорд	«Позиціонування – це маркетинговий інструмент, який використовують для відповіді на запитання, чим один продукт відрізняється від інших» [219].
	Р. Рієзбос, Дж. Грінтен	«Позиціонування – це маркетингова функція, яка передбачає ухвалення стратегічних і добре продуманих рішень щодо атрибутів бренду, щоб акцентувати на них увагу потенційних споживачів» [332].
	Д. Сарел	«Позиціонування – це процес розробки та реалізації конкретних маркетингових заходів, спрямованих на вплив на споживачів, сприйняття позицій продуктів» [338].
Позиціонування як процес створення бренду певної позиції	Д. Аакер (Ейкер)	«Позиціонування – це процес створення образу та цінності в споживачів із цільової аудиторії так, щоб вони розуміли, навіщо існує компанія чи бренд і чим відрізняється від конкурентів» [165].
	І. Буднікевич, О. Бурдяк	«Позиціонування – стратегічний процес створення і впровадження у свідомість представників цільової аудиторії певного образу об'єкта» [19].
	С. Голенсен	«Позиціонування – це процес створення в свідомості споживачів образу, репутації або сприйняття компанії чи її продуктів стосовно конкурентів» [251].
	Е. Ді Мінго	«Позиціонування – це процес відрізнєння компанії або продукту від конкурентів за реальними вимірами, перевагами або цінностями, які є важливими та значущими для клієнтів, щоб стати кращою компанією або продуктом на ринку» [231].
	Ф. Котлер і К. Келлер	«Позиціонування – це процес розробки пропозиції компанії та її іміджу, спрямований на те, щоб зайняти виокремлену сприятливу позицію у свідомості цільової групи споживачів. Остаточним результатом позиціонування товару є успішне створення орієнтованої на ринок пропозиції цінності товару – простого і чіткого твердження, яке пояснює, чому цільовій аудиторії слід купувати і використовувати товар підприємства-постачальника» [283].
	В. Маргуліс	«Позиціонування – це процес, який є результатом пошуку сильної корпоративної ідентичності» [300].
	В. Журило, О. Пригара	«Міжнародне позиціонування товару – процес створення ринкового образу товару на певному міжнародному ринку на основі виявлених мотивацій і культурних цінностей споживачів, який забезпечить його відмінність від товарів конкурентів і посилить міжнародні конкурентні позиції суб'єкта господарювання» [48].

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Позиціонування як процес створення бренду певної позиції	В. Де Сарбо, Дж. Парк, В. Рао	«Позиціонування – це процес, за допомогою якого маркетологи намагаються створити виразний образ або ідентичність для свого продукту, бренду або організації у свідомості споживачів на визначених цільових ринках» [227].
	А. Старостіна, А. Длігач, В. Кравченко	«Позиціонування – це процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів, щоб формувати у свідомості цільових споживачів унікальне сприйняття товару, відмінне від товарів конкурентів» [142].
	Г. Хулей та співавтори	«Позиціонуванням називається процес пошуку такої ринкової позиції для компанії, продукту чи послуги, яка вигідно відрізнятиме її (його) від конкурентів» [358]. «Позиціонування – це процес розробки пропозиції та іміджу компанії так, щоб вони мали суттєву й явну конкурентну перевагу» [253].

Джерело: складено автором на основі: [19; 30; 48; 51; 142; 165; 166; 182; 187; 188; 195; 217; 218; 219; 222; 223; 226; 227; 231; 232; 237; 241; 251; 253; 267; 282; 283; 284; 288; 292; 300; 329; 332; 338; 358; 368]

Позиціонування як концепцію маркетингової діяльності, як «операцію на свідомості потенційних споживачів» [329] у 70-х роках розробили американські маркетологи Е. Райс і Дж. Траут. Серія статей, опублікованих 1972 року в журналі Advertising Age під назвою «The Positioning Era» дала змогу авторам зробити висновок, «що єдиним способом для торгової марки закріпитися у свідомості споживача є над проста торгова пропозиція та диференціація від аналогічних торгових марок конкурентів» [331]. У 1981 році концепцію позиціонування було презентовано в науково-популярній праці «Positioning: The Battle for Your Mind» («Позиціонування. Битва за впізнаваність»). Основні тези праць Е. Райса та Дж. Траута:

- «Щоб досягти успіху в нашому суспільстві, яке переповнене комунікаціями, компанія повинна створити «позицію» у свідомості потенційного клієнта, яка враховує не лише власні сили та слабкості, а й сили конкурентів» [331].
- «Позиціонування – це те, що ви робите з розумом потенційного клієнта, товаром, послугою, компанією, установою і навіть людьми» [330].

- Чинниками, які впливають на успіх компанії та її продукту на ринку є не стільки якість і характеристики самого товару, як сприйняття клієнтами бренду компанії та її продукту.
- Позиція – це місце у свідомості споживачів, яке посідає торгова марка.
- Позиція товару відображає те, що про нього думають споживачі, як його сприймають, якими характеристиками, рисами, опціями наділяють проти пропозиції конкурентів.
- Бренд і його продукти завжди мають власну позицію на ринку, споживачі їх порівнюють з іншими й формують певну думку про них.
- Маркетологи повинні керувати процесом позиціонування : формувати уявлення, створювати бажаний сприятливий образ бренду та його продуктів, наголошувати на перевагах і вигодах своєї пропозиції, робити компанію більш відомою для споживачів.
- «Продукт, який першим з'явився на ринку у своїй категорії, має всі шанси стати не просто брендом номер один, а й загальною назвою для всієї товарної категорії, як це сталося з брендами Херох, Pampers тощо» [330].
- Завданнями позиціонування є: виділення бренду компанії з-поміж інших учасників ринку, відмежування від конкурентів у свідомості споживачів, чітке маркування основних переваг, вигод, особливостей і характеристик продукту, визначення й підвищення цінності продукту для конкретних сегментів, підвищення лояльності цільових аудиторій до бренду компанії.

Позиціонування як концепцію маркетингової діяльності підтримали Ж. Ландреві, Ж. Леві та Д. Ліндон, виділяючи такі переваги свого підходу: ясність і простота сприйняття змісту послання, ідеї бренду; орієнтація на очікування та потреби цільових сегментів і необхідність досягнення інтересів самої компанії; формування концепції на основі об'єктивних фактів, що характеризують компанію або її товари та послуги; врахування потенціалу сегмента, що дає змогу визначити ефективність позиціонування [292].

Розуміння позиціонування як маркетингової стратегії виходить із того, що формування позиції бренду у свідомості споживача – це довгостроковий керований процес, тому стратегію позиціонування визначимо як довгострокову програму дій, спрямовану на створення й закріплення потрібного образу бренду, компанії, продукту у свідомості визначених цільових аудиторій. Позиціонування є фундаментом для побудови бренду, що визначає його відмінності, візуальні та вербальні константи, раціональні та емоційні вигоди для споживача, обіцянки бренду, тон і види внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Стратегія позиціонування повинна відповідати загальній стратегії та обраній бізнес-моделі компанії. Водночас «ефективне націлювання та позиціонування продукції фірми є основними параметрами стратегії, яку зорієнтовано на ринок, і, отже, мають важливе значення для досягнення та підтримки найвищої продуктивності» [218].

Позиціонування як комплекс маркетингових заходів розглядають, виходячи з важливості маркетингового міксу для формування, «захисту та зміцнення позицій, водночас стратегія позиціонування визначає вигляд цього комплексу» [80]. Думка та уявлення цільової аудиторії формують комплекс маркетингових інструментів, наприклад, реальні характеристики компанії та її продукту, екологічна й соціальна відповідальність бізнесу, емоції від взаємодії з брендом, позитивний споживчий досвід, фірмовий стиль, фізичне середовище, дизайн, цінова політика та акційні пропозиції, програма лояльності, канали просування, враження від реклами, івенти та PR, професіоналізм персоналу та інші фактори. Отже, позиціонування як комплекс маркетингових заходів формує образ бренду, компанії чи продукту, уявлення про нього й очікування від взаємодії з ним.

Розуміння позиціонування як процесу створення бренду певної позиції, безперечно, є одним із найбільш поширених, оскільки пов'язаний з іншими підходами до трактування цього терміна. Він синтезує концептуальний складник – формування ціннісної пропозиції та бажаного образу (асоціацій, сприйняття) бренду в уяві цільової аудиторії; стратегічний підхід –

довгострокову програму дій, спрямовану на створення та закріплення потрібного образу бренду, компанії, продукту у свідомості визначених цільових аудиторій; функціональність – набір маркетингових інструментів, технологій, політик, заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують бренд, компанію та/чи її продукт. Ф. Котлер і К. Келер у межах процесного підходу визначають позиціонування як «процес розробки пропозиції компанії та її іміджу, спрямований на те, щоб посісти вигідну позицію у свідомості цільової групи споживачів. Остаточним результатом позиціонування товару є успішне створення орієнтованої на ринок пропозиції цінності товару – простого і чіткого твердження, яке пояснює, чому цільовій аудиторії варто купувати й використовувати товар підприємства-постачальника» [283].

На наш погляд, позиціонування в маркетингу – це довгостроковий / стратегічний інтерактивний процес, який складається з низки етапів і комплексу заходів, пов’язаних зі створенням цінності бренду та його чіткої позиції у свідомості споживача, позитивних емоцій від взаємодії з брендом, бажаного унікального сприйняття бренду компанії чи її продуктів (уявлення про бренд) у свідомості цільових аудиторій проти пропозиції конкурентів. Результатом позиціонування є «створення ефективної ціннісної пропозиції, орієнтованої на споживача» [283], дистанціювання від конкурентів, укріплення позицій компанії на певному ринку чи в певній ніші, адаптація ідентичності бренду до конкретних ринкових умов. Як зазначають Дж. Траут і Е. Райс, «основний принцип позиціонування полягає не в тому, щоб створювати щось нове і відмінне від інших, а в маніпулюванні тим, що вже живе у свідомості споживачів, використовувати наявні зв’язки» [329].

На наш погляд, варто виділяти три рівні позиціонування залежно від центрального об’єкта, навколо якого будується вся стратегія: компанія, бренд, конкретний продукт (товар, послуга, сервіс) (рис. 1.7).

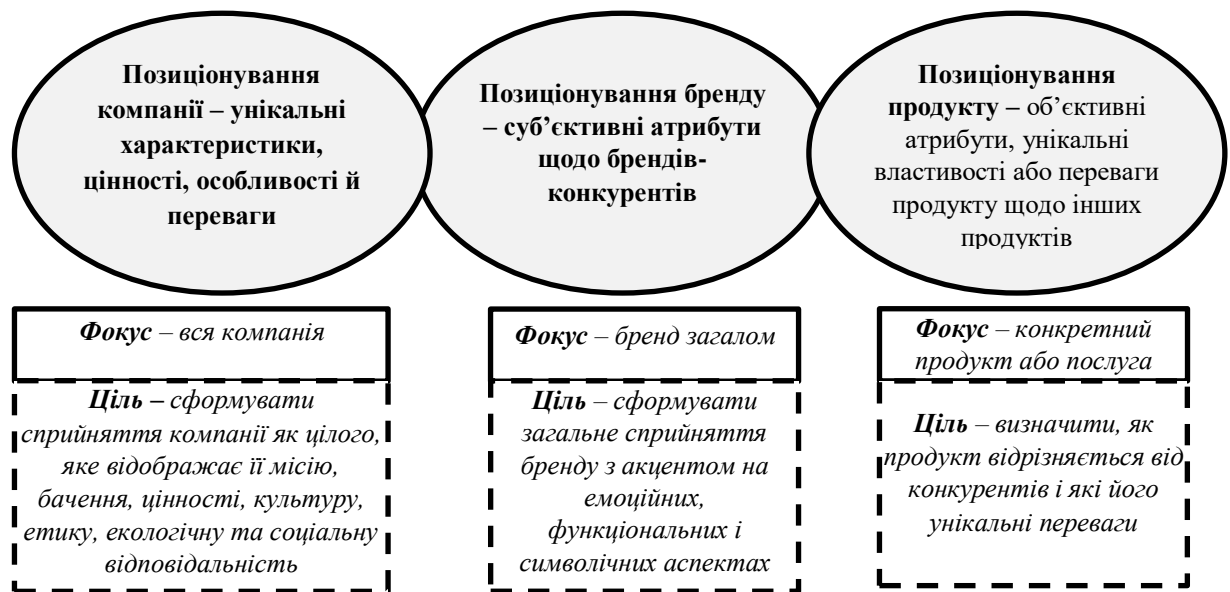


Рис. 1.7. Рівні позиціонування в маркетингу
Джерело: розроблено автором

Н. Куденко та К. Комліченко зазначають; «якщо компанія має на меті використання стратегій позиціонування на кожному із зазначених рівнів, потрібне виконання вимог щодо них: когерентність, послідовність, взаємодія та водночас незалежність один від одного» [80]. Кожний рівень має свій фокус і масштаб стратегій, які дають змогу створити унікальне місце у свідомості споживачів. Кожне із цих позиціонувань має унікальні характеристики й вимагає окремих підходів для досягнення бажаного сприйняття в цільовій аудиторії. Якщо позиціонування бренду – це радше оцінка «краще / гірше за інші», то позиціонування товару тяжіє до тенденції «потрібне / непотрібне», а позиціонування компанії – це, найімовірніше, «довіряю / не довіряю».

У широкому сенсі терміни «позиціонування продукту», «позиціонування бренду», «позиціонування компанії» зазвичай використовуються як синоніми. Однак Р. Сміт і Р. Луш [344] (1976 р.) цілком справедливо зауважили, що «позиція продукту та позиція бренду різні за наповненням; позиція продукту належить до об'єктивних атрибутів щодо інших продуктів, а позиція бренду – до суб'єктивних атрибутів щодо брендів-конкурентів, і цей імідж бренду не належить продукту, а є власністю сприйняття бренду споживачами» [337].

Досить часто компанії використовують двостороннє позиціонування, за якого компанія просуває і бренд, і продукти: компанія Nestle, виробник

широкого асортименту якісних харчових продуктів, напоїв, косметики, одягу, аксесуарів, які випускають під різними брендами (Nescafé, Purina, Nestlé Water, L'Oreal, Ralf Louren); PepsiCo (Pepsi, Lay's, Gatorade, Quaker); Procter & Gamble (Pringles, Tide, Pampers, Gillette, Garnier); Unilever (Dove, Lipton, Hellmann's); The Coca-Cola Company (Coca-Cola, Dasani, Sprite, Fanta); Mars відома своїми кондитерськими виробами, продуктами для догляду за домашніми тваринами та харчовими продуктами (M&M's, Pedigree та Uncle Ben's), аграрний гігант ADM (Archer-Daniels-Midland) – абсолютний лідер харчової промисловості та торгівлі с/г продуктами з брендами продуктів харчування, напоїв, промислових продуктів, кормів для тварин та нутрицевтики отриманих від переробки насіння олійних культур та злаків; німецька компанія Bayer пропонує сукупність фармацевтичних, медико-біологічних та аграрних брендів; американська корпорація John Deere, поставляє на ринок сільськогосподарську (комбайни, трактори, силосні машини, оприскувачі, сіялки), будівельну та лісозаготівельну дизельні двигуни, обладнання для догляду за газонами.

Позиціонування продукту (product positioning) пов'язане з пошуком та знаходженням ніші на ринку, визначенням місця нового товару або послуги щодо тих, які вже існують, можливості протистояння, витіснення ним аналогічних / схожих товарів і формування гнучких конкурентних переваг. Позицію на рівні продукту (товару) конкретизували Р. Барт, Дж. Марса та Д. Аакера: «позиція товару – набір асоціацій, які споживач пов'язує з товаром. Вони можуть охоплювати фізичні атрибути, стиль життя, ситуації використання, імідж торговельної марки, магазини, де її продають. Позиція товару розвивається протягом життєвого циклу за допомогою реклами, чуток і досвіду використання. Позиція товару у свідомості споживача – відносна концепція, яка ґрунтується на порівняльній оцінці споживача цього товару з товарами-конкурентами» [193]. Ми погоджуємося з Н. Куденко, що в цьому «тлумаченні відображено системність проблеми і логічну завершеність» [79]. У процесі позиціонування знаходять ознаки та властивості конкретного товару / послуги, які забезпечують споживачу переваги на різних рівнях: ціннісному,

емоційному, функціональному, раціональному та соціально-демографічному.

Позиції продукт досягає за допомогою маркетингу, а мета процесу об'єктивного позиціонування продукту – «успішне створення орієнтованого ринку пропозиції цінності товару – простого й чіткого твердження, яке пояснює, чому цільовій аудиторії варто купувати й використовувати товар підприємства-постачальника» [283]. Г. Ассель виділяє два основні види позиціонування: споживче – основну увагу приділяють споживчим перевагам і характеристикам товару через інформування, створення образу товару або використання їхніх комбінацій; конкурентне позиціонування – це інформація про переваги саме цього товару проти товарів-конкурентів, комунікації, які наголошують на перевагах товару над продукцією конкурентів або базуються на порівнянні товарів [192].

Під час позиціонування продукту немає потреби заглиблюватися в систему мотивації людини, розглядати «чорну скриньку» мотивації: споживач переважно обирає за стандартними критеріями «ціна – якість». Однак це можливо тільки на ринку, де немає або мало конкурентів, продукти уніфіковані й узагалі не відрізняються одні від одних. В інших випадках позиціонування товару концептуально також складне: треба здійснити серію маркетингових досліджень потреб споживача, визначити поточну та бажану позицію товару, зрозуміти, яку позицію у свідомості споживача конкурент уже сформував і нюанси цього сприйняття.

Під час позиціонування бренду (brand positioning) додаткові конкурентні переваги формуються на основі суб'єктивних атрибутів щодо брендів-конкурентів. Позиціонування бренду створюється з картини світу споживача, особливостей його мотивації, стильових, психологічних і поведінкових моделей, що дає змогу створити комплексний продукт із додатковою цінністю, адекватними символами ідентифікації та ефективно його просувати. Маркетингові інструменти товарної та комунікаційної політики допомагають інтегрувати позицію бренду у внутрішній світ споживача, унаслідок чого творець бренду отримає економічний прибуток, додаткову націнку, лояльність, повторні покупки. Під час позиціонування бренду утилітарні проблеми, конкретні

ситуації, базові потреби відходять на задній план. Головне, щоб бренд у свідомості споживача перетворився на засіб самовираження, допоміг продемонструвати собі та іншим, ким він є чи хоче здаватися.

Частиною ідентичності бренду та пропозиції цінності є позиція, яку треба визначити та донести інформацію про неї споживачам за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій, розповісти про цінності бренду, його місію, ідентичність, емоційний зв'язок зі споживачами. Позиція бренду – це сукупність образів, уявлень, асоціацій, очікувань та сподівань, які споживач пов'язує з певним брендом (наприклад, Apple як символ інновацій та творчості). Позиція як концепція бренду ґрунтується на порівняльному оцінюванні споживачами переваг цього бренду та брендів-конкурентів.

П. Темпорал визначає такі властивості позиції: «позиція повинна бути яскравою, такою, що вирізняється з-поміж інших або є значущою для визначеної цільової аудиторії; вона має базуватися на реальних перевагах; відображати перевагу конкурентну, легко доноситися і сприйматися, щоб кожен розумів суть звернення, що мотивує цільову аудиторію» [353]. Крім того, позиція бренду повинна бути простою й лаконічною, зрозумілою й однозначною (*tone of voice*), значущою й унікальною для визначених цільових аудиторій, релевантною (відповідати реальним характеристикам продукту, очікуванням і потребам конкретних цільових аудиторій), укладатися в споживчі стереотипи та викликати позитивні емоції, бути обороноздатною, важко копіюватися чи повторюватися, мати потенціал для просування та бути «пристосованою для майбутнього розвитку» [358]. Чітка позиція допомагає вирізнити бренд поміж інших, перетворює його «саме той», примушує думати саме про цей бренд в умовах широкого вибору.

Позиціонування бренду базується на ідеї, яка формується трьома моделями описаних Ю. Тороненом [364]: ситуативна модель («для чого мені потрібен цей бренд»), рольова модель «хто я, якщо взаємодію з цим брендом» та культурна модель «членом якої субкультури, групи я є, якщо взаємодію з цим брендом» (рис. 1.8). За ситуативною моделлю, бренд має пропонувати закінчене рішення (корисну пропозицію) для різних типових (стандартних) ситуацій із

життя людини: «зробити ремонт», «поїхати у відпустку», «відпочити на природі», «вгамувати голод», «скласти іспит», «виростити дитину». Бренд у своїх комунікаціях повинен транслювати чітке визначення того, які проблеми цільових аудиторій він розв’язує, де і як споживачу просто необхідний цей бренд: вдома, на роботі, на відпочинку тощо. Ситуативна модель позиціонування фокусується на поточній ситуації на ринку та адаптації стратегії бренду залежно від змін у навколишньому середовищі. Наприклад, у період пандемії багато компаній перебудували свої стратегії, щоб запропонувати доставку, онлайн-сервіси, безконтактні послуги тощо.

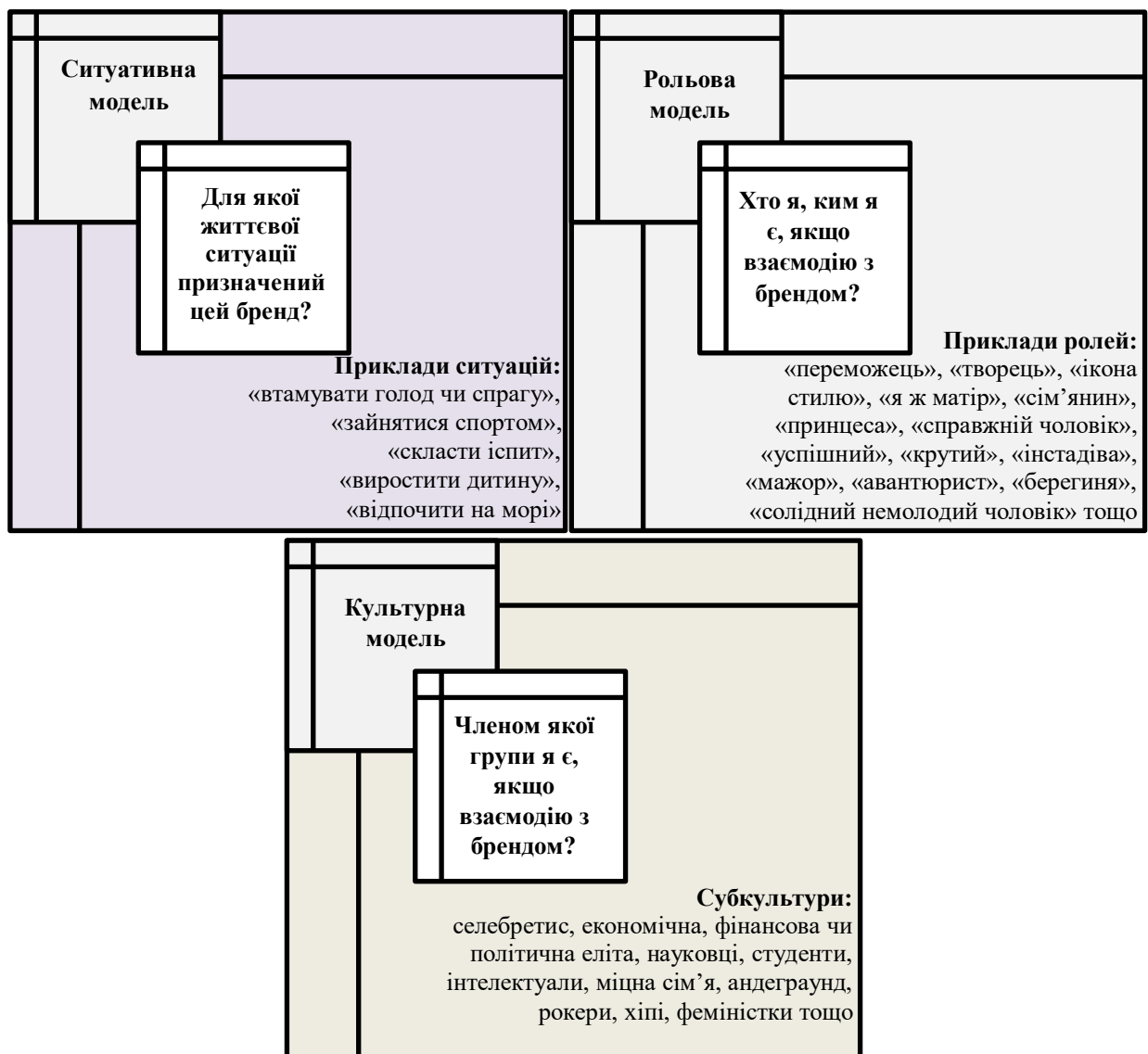


Рис. 1.8. Моделі позиціонування Ю.Торонена

Джерело: побудовано автором на основі [364] та власних ідей

Різним ситуаціям споживання відповідають різні рольові моделі, які дають

їм змогу розширити поле позиціонування, карту ринку, виявити ще не нетрансльовані актуальні бажання й потреби споживачів. Модель, орієнтована на конкретну роль (Role Activity Diagram), розвиває самооцінку споживача, допомагає самовиразитися, виявити свою особистість і соціальну ідентичність, надаючи йому рішення у вигляді еталонного (однозначного) поведінкового чи ціннісного шаблону іміджу, який він отримає, якщо буде взаємодіяти з конкретним брендом: купуючи його товар чи послугу, він буде «переможцем», «творцем», «іконою стилю», «я ж матір», «сім'янином», «принцесою», «справжнім чоловіком», «крутим», «модною», «гламурною», «успішною» тощо. Рольову модель у позиціонуванні використовують для формування образу, який відображає уявлення споживача про його роль у суспільстві, групі та власну ідентичність. Доволі часто в позиціонуванні брендів використовують модель архетипів і рольових моделей Г. Ешворт та М. Каваратзіс [191], М. Марк, К. Пірсон і К. С. Пірсон [301], Дж. Маєрс-Брігса [201] та інших.

Наприклад, є ситуаційні моделі («придбати одяг», «випити чашку кави», «зателефонувати»), кожній з яких відповідають кілька брендів. У цьому випадку оцінку товару уточнюють через рольову модель: це не просто гарний телефон з камерою, це телефон із чотирма камерами, які відповідають рівню професійного фотографа чи визнаного блогера; це не просто кава, а кава яку п'ють гурмани, поціновувачі смаку; це не тільки дорогий, модний, діловий одяг, це одяг для банкірів або селебретіс тощо. До алгоритму ухвалення рішення починають залучати оцінки особистісних якостей споживача конкретного бренду, розробляють рольові моделі, відповідність яким бачить у брендах споживач. Наприклад, Nike часто позиціонує себе як мотиваційний союзник спортсменів, надихаючи на досягнення кращих результатів.

Культурна модель позиціонування підкріплює ситуативну й рольову моделі субкультурними елементами, які засвідчують належність до певної субкультури чи культурної групи (селебретіс, економічна, фінансова чи політична еліта, науковці, інтелектуали, міцна сім'я, андеграунд, рокери, хіпі, феміністки). Ця модель наголошує на важливості розуміння культурних контекстів і використанні їх у маркетинговій стратегії. Маркетингові інструменти в такому разі формуються з урахуванням сигналів, символів,

сленгу, шрифтів, візуалу, елементів, форм, івентів, які властиві певній культурі або субкультурі. Ф. Котлер у праці «Маркетинг 4.0» заявив, що у діджитал-світі не всіх клієнтів «створено рівними», і для бренду позиціонування та просування брендів маркетологи повинні орієнтуватися на групу YWN: youth, women, netizens (молодь, жінки та «громадяни інтернету»). Детальніше – про ці категорії:

- «молодь визначає тренди для старшого покоління, особливо коли йдеться про такі сфери попкультури, як музика, кіно, спорт, їжа, мода й технології;
- у багатьох країнах жінки в домогосподарствах відіграють роль «фінансового директора» сім'ї, жіночі рішення часто перевершують рішення чоловіків;
- «громадяни інтернету» активно спілкуються з іншими людьми онлайн, обмінюючись інформацією, вільно висловлюють свою думку та враження про бренд, формують рейтинги, публікують коментарі та створюють контент, на який звертають увагу інші «громадяни». Вони розповідають справжні історії з погляду клієнта, а це роль, яку ніколи не зможе відіграти реклама» [279].

Взаємодоповнення моделей і вибудовування їх у спільний унікальний комплекс дають змогу брендам розробити ефективні стратегії, які враховують різноманітні аспекти обраного ринку (ніші), потреби та переваги цільових аудиторій. Унікальність пропозиції підтримується адаптацією та модифікацією продукту, омніканальністю, ефективними комунікаціями, налагодженням зворотного зв'язку зі споживачами, коригуванням і оновленням бренду тощо. Ш. Келі [269] зазначає, що маркетингова інформація та маркетингові комунікації допомагають компанії орієнтуватися на ринку, визначати своє місце відносно конкурентів та рухатися в правильному напрямку.

Ефективне позиціонування бренду чи продукту виконує низку завдань, які стоять перед компанією. Воно:

- дає змогу обрати цільовий ринок (сегмент ринку), цікаву нішу та визначити позицію бренду / продукту;
- допомагає виявляти й доносити аудиторії інформацію про цінність

продукту;

- допомагає відрізнити (відмежувати) бренд чи продукт від конкурентів на основі атрибутів, які важливі для визначених цільових аудиторій;
- наголошує на перевагах продукту;
- формує аргументи, які дають споживачеві змогу обґрунтовувати свій вибір бренду та рекомендувати його іншим споживачам;
- розвиває та пропагує унікальність бренду, створює у свідомості покупців унікальне уявлення про бренд [218];
- знижує потребу цінової конкуренції та демпінгу;
- «фіксує ідентичність продукту / бренду у свідомості клієнтів» [185];
- підвищує рівень лояльності до компанії та збільшує продажі;
- «допомагає керувати маркетинговою стратегією, пояснюючи суть бренду, які цілі він допомагає споживачеві досягти та демонструє, як це робити унікальним способом» [283];
- інформує споживачів про вигоду від придбання та споживання продукту бренду;
- зміцнює знання про компанію в розумінні споживачів.

Позиціонування компанії (positioning of the company) спрямоване на позначення її унікальних характеристик, цінностей, особливостей і переваг, щоб забезпечити збалансоване кероване сприйняття їх цільовими аудиторіями та представниками зовнішнього та внутрішнього середовищ (партнери, постачальники, конкуренти, громадські організації, органи державної влади й місцевого самоврядування тощо). Стратегії позиціонування компанії вказують на лідерство компанії в індустрії, технологічність, корпоративну відповідальність, інноваційний підхід, стабільність і надійність, відданість сталому розвитку, етичне ставлення до персоналу тощо. Стратегічне позиціонування дає змогу отримати відповіді на такі запитання:

- яке місце посідає компанія та її пропозиція на ринку;
- чим компанія, її товар чи послуга відрізняються від конкурентів у сферах, які оцінюють клієнти, вирішуючи, з яким брендом взаємодіяти;
- якій компанії довіряти, який саме товар купити;
- як компанія хоче, щоб партнери, клієнти, стейкхолдери думали про неї,

про її пропозицію, як уявляли конкурентні переваги;

- що компанія повинна зробити, щоб вона сама, її бренд і продукт (товар або послуга) відповідали обраному позиціонуванню [25; 328].

Потреба грамотного позиціонування та розробка стратегій позиціонування аграрними підприємствами зумовлена тим, що вони функціонують на ринках з високою конкуренцією, часто досконалої конкуренції (поліполії), на яких пропозиція формується великою кількістю виробників (часто відокремлених у дрібні фермерські господарства) та великою кількістю продуктів зі схожими характеристиками. Крім того, сьогодні аграрії працюють в умовах високої невизначеності, а їм таки треба визначити свою суть, закріпити уявлення про себе серед партнерів і споживачів, свою позицію на ринку чи в певній ніші, підвищити гнучкість і готовність до змін та викликів. Аграрна сфера містить сукупність бізнесів різних розмірів і видів діяльності (вирощування, перероблювання, зберігання, дистрибуція, інфраструктура), які працюють у різних регіонах, у різних кліматичних умовах, мають різну історію, традиції, закони, різний доступ до нових технологій. Це значно розширює поле й можливості позиціонування, допомагає визначити місце і роль компанії в галузевій, міжгалузевій, регіональній і міжнародній формах бізнесу.

Моделі, види, напрямки (дослідники вживають як рівнозначні кожен з цих варіантів) позиціонування допомагають компаніям визначити, як саме вони хочуть позиціонуватися на ринку, сформувати певний образ, імідж та свої конкурентні переваги. За різними критеріями виділяють досить багато моделей (видів, напрямів) позиціонування, які можна використовувати в різних стратегічних контекстах.

За суб'єктами впливу: споживче позиціонування – компанія транслює набір конкретних характеристик, властивостей та асоціацій, які виникають у підсвідомості споживачів, формують їхню лояльність, бажання купувати її продукт і взаємодіяти з брендами; конкурентне позиціонування – компанія транслює свої переваги, характеристики, властивості й асоціації, які вирізняють її від конкурентів; партнерське позиціонування – компанія транслює конкретні характеристики, які розв'язують, завдання пов'язані з

іміджем надійного та цінного партнера.

За рівнем лідерства: перевершувальне позиціонування (Operational Excellence) створює образ компанії та її продукту як такого, що перевершує пропозиції конкурентів завдяки якості, ціні, інноваціям, сервісу, надійності та іншим факторам; замінне позиціонування (Customer Intimacy) – орієнтація на близькість до клієнтів, глибоке розуміння їхніх потреб і надання індивідуальних рішень, які максимально відповідають цим потребам; доповнювальне позиціонування (Product Leadership) – орієнтація на лідерство в продуктах, інноваціях, нові конкурентні переваги, швидке впровадження ідей, що допомагають компанії постійно пропонувати нові унікальні продукти на ринку [365].

За характеристиками бренду: функціональне позиціонування базується на атрибутах продуктів або послуг і їхніх відповідних перевагах і призначене для того, щоб повідомити, як клієнти можуть вирішити проблеми або задовольнити їх; символічне позиціонування базується на характеристиках брендів, які підвищують самооцінку споживачів; експериментальне позиціонування базується на характеристиках брендів, які посилюють чуттєві чи емоційні зв'язки з клієнтами [294].

За видом ноу-хау: позиціонування, засноване на технічних ноу-хау, – модифікації товарів, впровадження у виробництво інновацій, тобто об'єктивних переваг товару; позиціонування, засноване на маркетингових ноу-хау, – оригінальні методи та інструменти модифікації окремих елементів комплексу маркетингу: просування, розподілу або ціноутворення; позиціонування засноване на організаційних ноу-хау – оригінальні методи, інструменти, управлінські практики модифікації організаційної структури, оновлення системи управління компанією, формування організаційної культури й ефективних процесів організації.

За змістом ціннісної пропозиції: позиціонування за якістю – орієнтація на високу якість продуктів або послуг; позиціонування за ціною – увага на ціновій політиці підприємства; позиціонування за сферою діяльності; позиціонування за цільовою аудиторією; позиціонування за інноваціями –

акцент на інноваційності компанії, інтенсивності впровадження інноваційних рішень і нових технологій.

За концепцією: функціональна концепція позиціонування зосереджується на унікальних компетенціях, ресурсах і можливостях компанії бути корисною та розв'язувати проблеми; символічна концепція позиціонування орієнтована на емоційні та символічні аспекти сприйняття компанії цільовими аудиторіями, формування іміджу компанії, покращення її репутації, ідентифікацію приналежності, закріплення емоційного образу; практична концепція позиціонування фокусується на реальних прикладних перевагах компанії та створення цінності в контексті таких аспектів: доступність, омніканальність, асортимент, логістика, мережа, сервіс, доставка, зручність, комфорт.

У стосунку до конкурентів: аналогічне позиціонування – у свідомості цільової аудиторії створюється образ компанії у порівнянні з іншою компанією, яка працює в тому самому сегменті, пропонує схожий продукт, має аналогічні переваги; конкурентне позиціонування – фірма зосереджує увагу на своїх успіхах, найбільш вигравних характеристиках, позитивних кейсах, тривалій історії тощо; унікальне позиціонування – передбачає створення та просування образу компанії на основі характеристик, які чітко відрізняють її від конкурентів та які неможливо (складно) скопіювати, яка єдиною задовольняє потреби цільової аудиторії та розв'язує її проблеми.

За кількістю обраних характеристик: двовимірне позиціонування – засноване на двох головних конкурентних перевагах компанії (традиції та інновації, виробництво та розподіл, функціональні та емоційні аспекти, ціна та якість); багатовимірне позиціонування – виділення понад двох параметрів (інновації, якість, ціна, обслуговування клієнтів та соціальна відповідальність), за якими компанія порівнюється з іншими учасниками ринку [268].

За формою унікальної пропозиції: позиціонування, засноване на унікальних функціональних вигодах (USP), – унікальні конкретні функції, характеристики та переваги, які компанія пропонує своїм цільовим аудиторіям; емоційне позиціонування, засноване на емоційних цінностях, почуттях (радість, щастя, задоволення), унікальній емоційній пропозиції (ESP,

Emotional Selling Proposition), які асоціюються з компанією; соціальне позиціонування, засноване на унікальній соціальній пропозиції (SSP, Social Selling Proposition), соціальних та етичних цінностях (сім'я, традиції, екологічність, соціальна відповідальність, благодійність, волонтерство), з якими асоціюється компанія.

Позиціонування компанії є багатовекторною моделлю визначення її позиції та поведінки, стратегії й тактики з урахуванням специфіки сфери, ринку, ніші та виду діяльності, впливу чинників маркетингового середовища. Компанії по-різному себе позиціонують для роботи на міжнародному, національному, регіональному ринках, для суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища. У кожної компанії є вже сформований образ, з яким вона працює на ринку, виступає як партнер, конкурент, продавець чи покупець.

Доповнюючи згадані критерії, ми пропонуємо в межах класифікаційного критерію «За стратегічним напрямом» виділити такі стратегічні напрями позиціонування: ринкове, споживче, партнерське, соціальне, патріотичне, екологічне, інноваційне.

Ринкове позиціонування – компанія транслює набір іманентних характеристик, властивостей та асоціацій, які визначають її позицію на ринку, формують сприйняття цільових аудиторій відносно конкурентів.

Через споживче позиціонування компанія транслює набір конкретних характеристик, властивостей та асоціацій, які виникають у підсвідомості споживачів, формують їхню лояльність, бажання купувати її продукт та взаємодіяти з брендами.

Партнерське позиціонування орієнтується на налагодження тривалої взаємодії з партнерами (клієнтами, постачальниками, посередниками, дистриб'юторами, ритейлом, інвесторами, кооперантами, консультантами, банками та іншими фінустановами, органами державної влади та місцевого управління, міжнародними організаціями, громадами в регіонах та іншими стейкхолдерами) і є процесом формування унікальної ціннісної пропозиції, яка демонструє переваги співпраці з нею, побудови довіри, демонстрації надійності, визначення (встановлення) місця, яке компанія прагне посісти на

ринку, у спільних проєктах, у стратегічному партнерстві, у громаді й суспільстві. Різновидом партнерського позиціонування є позиціонування компанії як відповідального роботодавця, яке трансліює принципи корпоративної (організаційної) культури та кадрової політики, імідж, репутацію та бренд роботодавця.

Соціальне позиціонування компанії спрямоване на створення й підтримку певного іміджу через акценти на соціальній відповідальності, сталому розвитку та внеску у розв'язання соціальних проблем громади та участі в її розвитку.

Екологічне позиціонування компанії спрямоване на демонстрацію екологічно відповідальної поведінки як всередині компанії, так і серед клієнтів, відповідальності бізнесу перед суспільством за збереження довкілля, етичне використання природних ресурсів.

Інноваційне позиціонування в даному контексті розуміє позиціонування інноваційності компанії на основі стратегічного підходу до процесу створення та підтримки іміджу компанії як інноваційного лідера (новатора) у своїй галузі на основі унікальних інноваційних переваг.

Патріотичне позиціонування – це маркетингова стратегія, яка дає компанії змогу виявити свою прихильність до національних цінностей, культури, традицій, роботу на благо вітчизняної економіки. Стратегія патріотичного позиціонування дає змогу створити емоційний зв'язок з партнерами та клієнтами, зміцнити бренд на національному ринку, завоювати довіру та підвищити лояльність цільових аудиторій до компанії, покращити її репутацію як соціально відповідального бізнесу, розширити його можливості.

На рис. 1.9. та Додатку Б ми згрупували моделі (види, напрямки), які доцільно використовувати аграрним підприємствам. Розглянуті моделі допомагають компаніям розробляти складні стратегії позиціонування, маркетингові кампанії та створювати унікальні пропозиції, які резонують з їхньою цільовою аудиторією, враховують різні аспекти сприйняття бренду і дають змогу краще зрозуміти, як їхній продукт чи послуга співвідносяться з конкурентами на ринку.

За стратегічним напрямом	Ринкове позиціонування – компанія транслює набір іманентних характеристик, властивостей та асоціацій, які визначають позицію й репутацію компанії на ринку.
	Споживче позиціонування – компанія транслює набір конкретних характеристик, властивостей та асоціацій, які виникають у підсвідомості споживачів, формують їх лояльність, бажання купувати її продукт і взаємодіяти з брендом.
	Партнерське позиціонування – компанія транслює набір конкретних характеристик, які розв’язують завдання, пов’язані з налагодженням тривалої взаємодії з партнерами.
	Патріотичне позиціонування дає змогу компанії наголосити на національних цінностях, культурі, традиціях, роботі на благо вітчизняної економіки.
	Соціальне позиціонування спрямоване на трансляцію СКВ, відповідності цілям сталого розвитку, внеску у розв’язання соціальних проблем громади та участі в її розвитку.
	Інноваційне позиціонування спрямоване на створення та підтримки іміджу компанії як інноваційного лідера у своїй галузі на основі унікальних інноваційних переваг.
	Екологічне позиціонування – компанія демонструє екологічно відповідальну поведінку як всередині компанії, так і серед клієнтів, відповідальність перед суспільством.
За рівнем лідерства	Перевершувальне позиціонування створює образ компанії та її продукту як такого, що перевершує пропозиції конкурентів.
	Замінне позиціонування – орієнтація на близькість до клієнтів, глибоке розуміння їхніх потреб і надання індивідуальних рішень.
	Доповнювальне позиціонування – орієнтація на лідерство в продуктах, інноваціях, нові конкурентні переваги, швидке впровадження нових ідей.
За характеристиками бренду	Функціональне позиціонування базується на атрибутах продуктів або послуг орієнтованих на вирішення проблем або задоволення потреб цільових аудиторій.
	Символічне позиціонування базується на характеристиках брендів, які підвищують самооцінку споживачів.
	Експериментальне позиціонування базується на характеристиках брендів, які стимулюють чуттєві чи емоційні зв’язки з клієнтами.
За видом ноу-хау	Позиціонування, засноване на технічних ноу-хау, модифікації товарів, впровадження у виробництво інновацій.
	Позиціонування, засноване на маркетингових ноу-хау, – оригінальні методи та інструменти модифікації окремих елементів комплексу маркетингу.
	Позиціонування, засноване на організаційних ноу-хау, – оригінальні методи, інструменти, управлінські практики.
За відношенням до конкурентів	Аналогічне позиціонування – у свідомості цільової аудиторії створюється образ компанії, схожої на інших учасників ринку.
	Конкурентне позиціонування – компанія виділяє свої найбільш вигравні переваги, властивості або характеристики на фоні конкурентів.
	Унікальне позиціонування фокусується на створенні компанією образу на своїй унікальності та унікальності її ціннісної пропозиції, які не мають аналогів на ринку.
За змістом ціннісної пропозиції	Позиціонування за якістю – орієнтація на високу якість продуктів або послуг.
	Позиціонування за ціною – фокус на цінній політиці підприємств.
	Позиціонування за сферою діяльності.
	Позиціонування за цільовою аудиторією – орієнтація на конкретний сегмент ринку.
	Позиціонування за інноваціями – акцент на інноваційності компанії.
За концепцією	Функціональна концепція позиціонування фокусується на унікальних компетенціях.
	Символічна концепція позиціонування орієнтована на емоційні та символічні аспекти.
	Практична концепція фокусується на реальних прикладних перевагах компанії.
За кількістю характеристик	Двовимірне позиціонування – засноване на двох головних конкурентних перевагах
	Багатовимірне позиціонування – виділення понад двох параметрів, за якими компанію порівнюють з іншими учасниками ринку.

Рис. 1.9. Класифікація видів позиціонування

Джерело: складено автором на основі [294; 268; 329; 365] та власних ідей автора

Ми також хотіли б звернути увагу на останню групу видів позиціонування «За формою унікальної пропозиції», а саме на соціальне позиціонування та його носій – унікальну соціальну пропозицію. Ця концепція годиться для більшості агрокомпаній і успішно реалізується через інструменти соціально-етичного маркетингу, коли бренд хоче привернути соціально відповідальних споживачів нового покоління, які цінують етику та соціальні ініціативи компанії. Сучасне позиціонування аграрного підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку аграрної сфери передбачає пошук компанією оптимального місця у свідомості та уявленні визначених цільових аудиторій для налагодження з ними довгострокової взаємодії, створення стійких конкурентних переваг за економічними, екологічними та соціальними атрибутами.

Отже, можна вирізнити три рівні позиціонування аграрного підприємства, залежно від центрального об'єкта, навколо якого вибудовується вся стратегія: компанія, бренд, конкретний продукт. Позиціонування продукту (product positioning) пов'язане з пошуком і знаходженням ніші на аграрному ринку, визначенням на ньому місця нового товару або послуги порівняно з тими, що вже існують, можливості протистояння, витіснення ним аналогічних / схожих товарів і формування гнучких конкурентних переваг. Під час позиціонування бренду (brand positioning) додаткові конкурентні переваги формуються на основі суб'єктивних атрибутів щодо аграрних брендів-конкурентів. Позиціонування аграрної компанії (positioning of the company) спрямоване на позначення її унікальних характеристик, цінностей, особливостей і переваг для забезпечення збалансованого керованого сприйняття їх цільовими аудиторіями та представниками зовнішнього й внутрішнього середовищ (партнери, постачальники, конкуренти, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації тощо).

Позиціонування як маркетинговий процес дає змогу аграрній компанії відмежуватися (відбудуватися) від конкурентів, створити та просувати унікальну позитивну позицію на ринку відносно конкурентів у свідомості споживачів і

суб'єктів ринку, визначити найбільш виграшну позицію компанії на конкурентному полі, сформувані неповторні конкурентні переваги. Позиціонування компанії формується через відповідні стратегії, реалізується на основі тактики, комбінацій форм, напрямків, видів, моделей і методів позиціонування, комплексу маркетингових інструментів.

1.3. Методичні підходи до стратегічного позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції

Позиціонування є головним елементом маркетингової стратегії, що сприяє створенню комплексного просування компанії, відображає її цінності й культуру та допомагає створити стійкий бренд і сприяє зміцненню його ринкових позицій. Позиціонування дає компанії змогу формувати гомогенний образ, який відрізняє її від конкурентів, відповідає потребам споживачів і спрямовує стратегічні ініціативи. Виділяють два взаємопов'язані рівні позиціонування компанії, які спрямовані на досягнення ринкового успіху: стратегічне позиціонування, що лежить в основі бізнесу і задає загальний курс, довгострокові орієнтири та напрямок для компанії; тактичне позиціонування, що допомагає реалізувати стратегію та ефективно рухатися до визначених орієнтирів за допомогою конкретних маркетингових інструментів, кампаній, ініціатив, активностей і заходів. Стратегічне і тактичне позиціонування різняться за цілями, тимчасовими горизонтами й підходами до реалізації (рис. 1.10).

Ж. Ламбен розглядає стратегію позиціонування як «розробку проєкту компанії та повідомлення про нього» [289]. Нині стратегія позиціонування товару передбачає поетапне здійснення комунікаційної діяльності за окремими проміжними цілями з наступним ув'язуванням всіх етапів і цілей єдиними підходами до ухвалення економічно обґрунтованих рішень. П. Дойль трактує стратегію позиціонування «як маркетингову активність, спрямовану на вибір цільових сегментів, специфіка яких зумовлює подальші дії підприємства» [232].

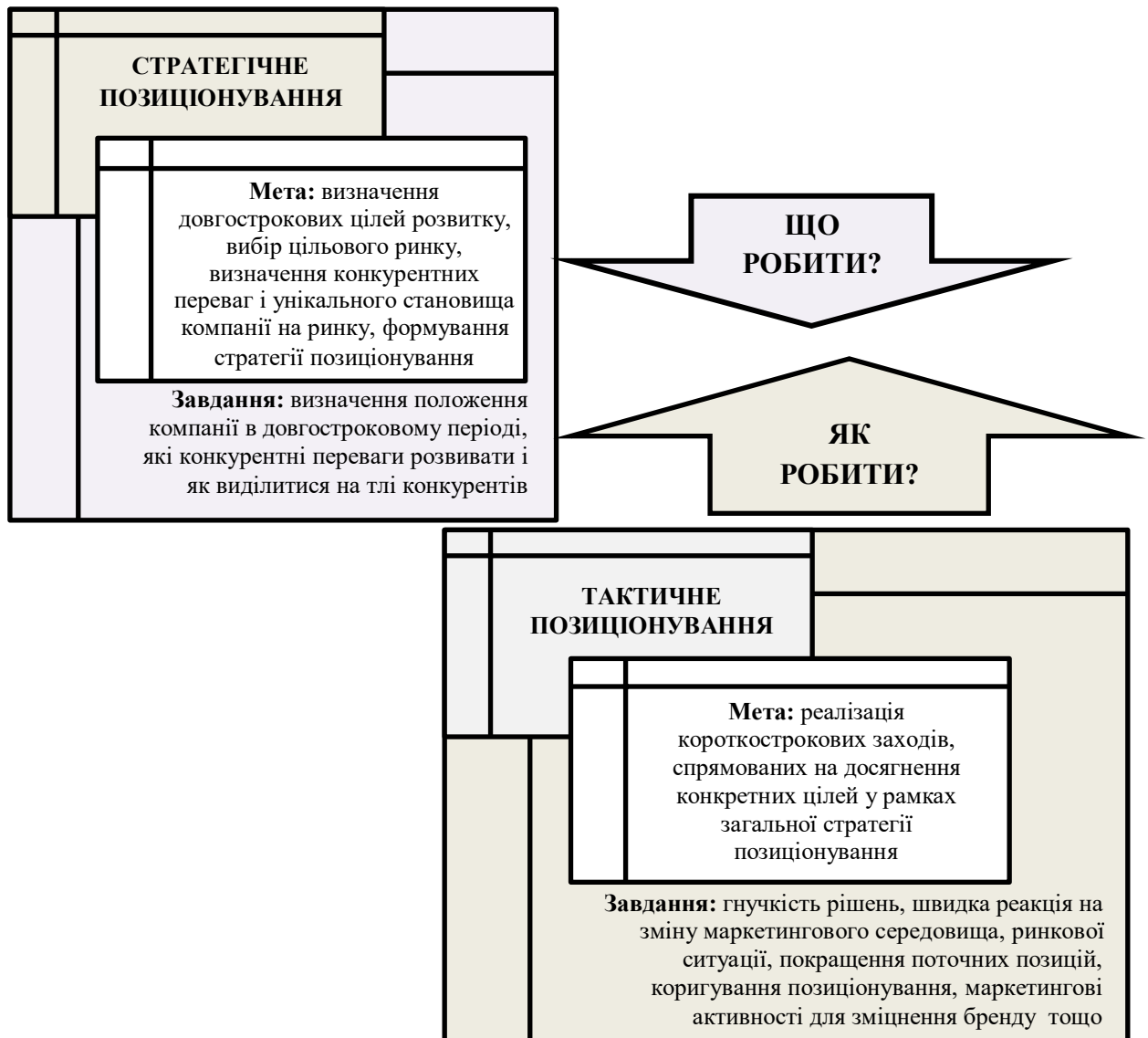


Рис. 1.10. Рівні позиціонування аграрної компанії
Джерело: складено автором

М. Портер розглядає дефініцію стратегії позиціонування «як систему концептуальних підходів ефективної конкуренції, спрямованих на формування перешкод конкурентним силам або на визначення позиції у галузі, де вплив цих сил є найменшим» [321]. М. Портер вперше у своєму науковому дослідженні «Стратегія конкуренції» обґрунтовує поняття «концепція універсальних стратегій (найменших сукупних витрат, диференціації та зосередження), кожна з яких у той чи інший спосіб може забезпечити підприємству конкурентну норму інвестицій у галузь» [111]. Прихильники такого підходу проводять паралелі між стратегіями позиціонування та конкурентними стратегіями, адже обидві спрямовані на визначення джерел та

напрямів конкуренції. Це надає компанії можливість досягти стійких конкурентних переваг і зайняти бажану позицію на ринку..

Вітчизняна науковиця Т. Примаєк розглядає стратегію позиціонування як стратегію на довгостроковий період, отже, вона «має передбачати план дій на тривалий період й орієнтуватися на загальну стратегію розвитку підприємств» [115]. На думку Л. Козак, вектор конкурентних стратегій компанії повинен бути направлений на формування специфічних відмінностей власного продукту, «саме таке позиціонування підприємства (у широкому розумінні) надає йому найкращий доступ до обраних цільових сегментів ринку, сприяє такій конфігурації видів діяльності, що створюють конкурентну споживчу цінність. У вузькому розумінні стратегія позиціонування – це сукупність концептуальних підходів щодо формування образу товару (марки) в уяві цільової аудиторії, а їх реалізація – діяльність компанії щодо переконання споживачів в унікальних відмінностях власних товарів і послуг» [63]. Характеристики стратегій позиціонування представлено на рис. 1.11.

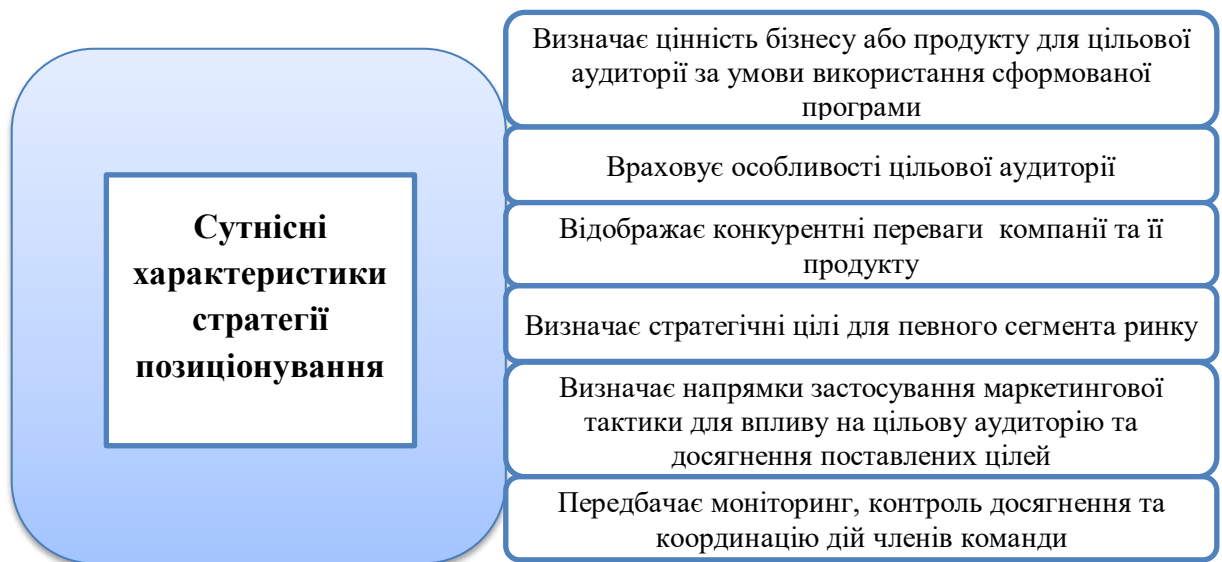


Рис. 1.11. Характеристики позиціонування як стратегії
Складено автором на основі: [63; 115]

Якщо розглядати позиціонування з позиції концепції, то варто звернути увагу на наукові дослідження Дж. Траута й Е. Райса, які зазначають, що це явище становить «організовану систему для пошуку вікна у свідомості клієнта» [367]. К. Бленксон і С.-П. Калафатіс [197], М. Клемент і

Х. Гротемейер [214] зазначили, що концепція стратегій позиціонування продукту стала важливою для успіху маркетингових стратегій фірми.

Л. Козак розглядає концепцію позиціонування продукції аграрних підприємств як складник стратегії позиціонування через формування унікальної споживчої цінності продукту «...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» [64]. Концепція позиціонування фокусується на створенні унікальної привабливої пропозиції, яка є релевантною для конкретної цільової аудиторії, що забезпечує ефективну диференціацію бренду або продукту на ринку та сприяє залученню і утриманню споживачів (рис. 1.12).

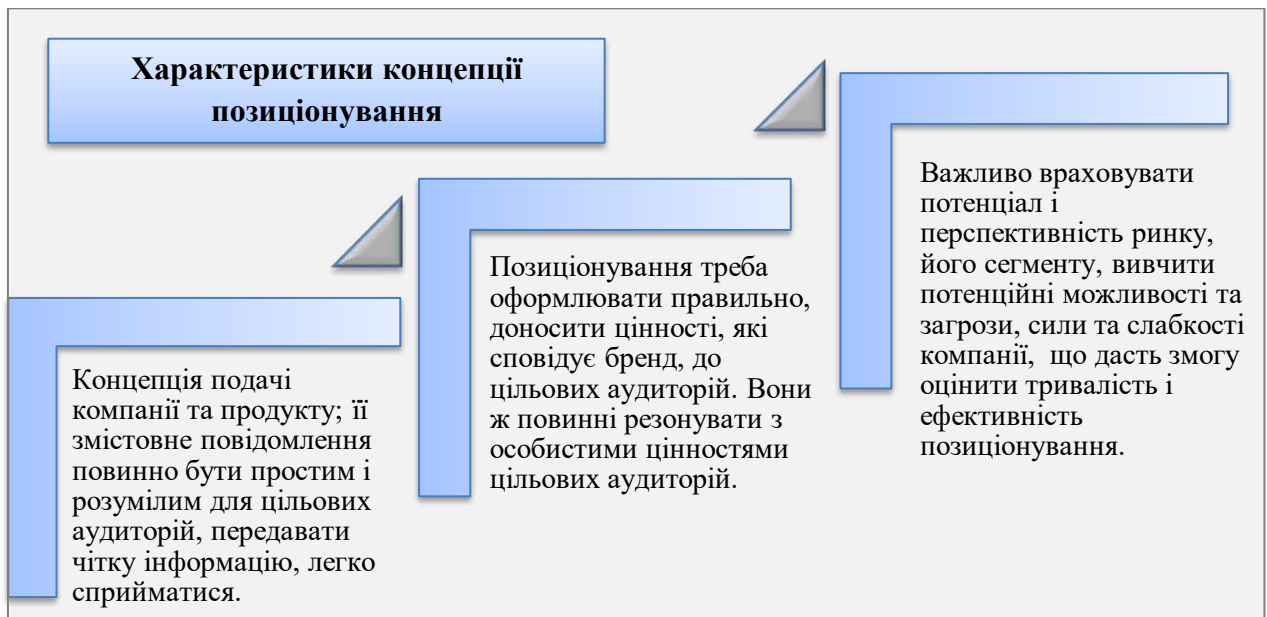


Рис. 1.12. Характеристики концепції позиціонування
Складено автором на основі: [64; 213; 217]

У контексті позиціонування як практичного комплексу заходів Ж. Ландреві, Ж. Леві та Д. Ліндон розглядають цей процес як загальну взаємодію бізнесу з його споживачами, під час якої позиціонування стає інструментом впливу на споживача з позиції сприйняття компанії та її продукції цільовою аудиторією [292]. Цей підхід до трактування позиціонування чітко демонструє його зв'язок із сегментуванням ринку,

ідентифікацією цільової аудиторії та диференціюванням, наприклад, диференційованою пропозицією. Коли бізнес веде операційну маркетингову діяльність, реалізуються певні заходи щодо позиціонування, ідентифікація конкурентних переваг компанії, визначення її ринкової позиції та цільових сегментів, які можуть принести максимальний прибуток.

У межах трактування позиціонування як практичного комплексу заходів Дж. Траут та Е. Райс наголошують: сегментування необхідне для того, щоб повідомлення було вибіркоvim і дієvim під час контакту з певною аудиторією [329]. Т. Амблер розглядає сутність позиціонування як процес, що конкретизується та реалізується через елементи маркетингового комплексу, а також за допомогою використання сукупності маркетингових інструментів. Це допомагає сформулювати й продемонструвати переваги, які формуються у свідомості цільової аудиторії (наприклад, унікальне сприйняття бренду або продукту) та дає змогу успішно конкурувати на ринку [181].

Концептуальний складник, стратегічний напрям і комплекс маркетингових інструментів тісно взаємопов'язані й не можуть практично бути розмежованими. Реалізація стратегії позиціонування вимагає інтеграції цих елементів, оскільки концепція формує основу для стратегічних рішень, а вони втілюються через конкретні операційні кроки з використанням маркетингових інструментів. Такий підхід дає змогу ефективно донести до цільової аудиторії унікальність продукту або бренду та досягти успішної конкуренції на ринку.

Для ефективної розробки та спрощення вибору стратегії позиціонування треба орієнтуватися на певні класифікаційні ознаки позиціонування. Варто зазначити, що проблемою розробки та визначенням класифікаційних ознак стратегій позиціонування займалися такі відомі вчені, як: Ф. Котлер [283-284], Ж. Ж. Ламбен [290], Дж. Траут та Е. Райс [329], Дж. Россітер [336], М. Портер [321]. Наприклад, Дж. Траут та Е. Райс виокремлюють такі напрямки стратегій позиціонування [329]: позиціонування зі скерованістю на зміцнення поточної позиції товару у свідомості споживача; позиціонування, що полягає в пошуку ще не зайнятої ніші ринку, що становить певну цінність для споживачів;

позиціонування, засноване на витісненні конкурентів з ринку; репозиціонування.

Ф. Котлер наголошує на можливості вибору двох альтернативних напрямів стратегій позиціонування: перший – це позиціонування як порівняння з конкурентами на ринку. Мета – завоювати більшу його частку. Тобто підприємство усвідомлено йде на таке порівняння в тому разі, коли переконане, що створює більш конкурентоспроможний товар, на відміну від конкурента; на ринку, де існує кілька конкурентів; підприємство володіє більшими ресурсами, ніж у конкурента або визначена позиція найповніше відповідає його конкретним можливостям. Другий напрям полягає у створенні продукції, яка допоможе підприємству залучити споживача поза конкуренцією. Але перед тим варто переконатися: а) в технічних можливостях компанії щодо створення продукту з ексклюзивними характеристиками; б) в економічних можливостях розробки та виготовлення продукту за визначеною ціною; в) у достатній кількості потенційних покупців, які віддають перевагу цьому продукту. «Ствердна відповідь на ці умови свідчить про те, що виробник визначив перспективну ринкову нішу і має можливості щодо її заповнення» [278].

Як уже було зазначено, формування та просування стратегії позиціонування загалом потребує розуміння перспектив розвитку ринку, передбачуваності в представленні бренду потенційній цільовій аудиторії та покрокового опису комунікаційної діяльності відповідно до життєвого циклу продукту. Отже, проміжні цілі поетапно треба узгоджувати з кінцевою метою кампанії з просування торгової марки. Це доволі складно через нестачу універсальних рішень. Хоча деякі вчені пропонують більш дієві рекомендації позиціонування товару. Так, Ф. Дж. Ле Пла та Л. М. Паркер [293] рекомендують на початковому етапі розробки стратегії позиціонування звернути увагу на один з аспектів, зокрема на характеристики товару або особливості його просування. Тим самим автори наголошують на важливості диференціювання деяких визначень, пов'язаних із вибором послідовності дій під час розробки стратегії позиціонування, а саме: 1) під властивостями товару розглядають такі характеристики, які мають значення для клієнта та використовуються за призначенням, вони можуть містити як фізичні, так і функціональні

характеристики продукту, а також його естетичні та емоційні аспекти; 2) вигоди – це властивості товару, що перетворюються на переваги для покупця; 3) відмінні особливості – виділення торгової марки (товару) серед конкурентів за допомогою унікальних властивостей і вигод.

Т. Примаєк у своїй праці розробила «стандартизовані принципи класифікації стратегій позиціонування продукції, марок і підприємств, а також підходів до їх взаємодоповнення та взаємозаперечення» [115] й візуалізувала їх у «Дереві стратегій позиціонування». Серед основного можна виділити маркетингові стратегії позиціонування компаній, які можуть зацікавити менеджмент аграрних підприємств: «1) позиціонування за виробником: на основі підходу в роботі зі споживачами; на основі іміджу; за атрибутами; за історією створення та розвитку; 2) позиціонування за споживачем: за цільовою аудиторією; за способом життя цільової аудиторії; за емоціями; за вигодами і можливостями для споживачів; 3) позиціонування за участю в суспільному житті та громадських рухах (передбачено комплексне застосування стратегій, орієнтованих на товар і виробника): за активністю суспільної позиції; за видами громадських рухів чи соціальних спрямувань; за стабільністю позиції компанії» [115].

Стратегії позиціонування чи стратегічного позиціонування аграрних підприємств, за М. Портером, передусім полягають у виборі правильної комбінації видів діяльності та розробці індивідуального ланцюжка цінності, унікальність якого знижує можливості конкурента відтворити ланцюжок цінності як систему цілком та зімітувати її стратегії, моделі, продукти [321]. Фундаментальні принципи стратегічного позиціонування сформовані М. Портером [320] та оновлені 2008 року [319] (рис. 1.13). Досвід взаємодії з брендом складається з безлічі аспектів. А це означає, що обрана стратегія позиціонування бренду може вимагати змін у бізнес-процесах, сервісі, продукті. Це треба враховувати в контексті пріоритетної гіпотези, оскільки найкращим є те позиціонування, яке можна підтвердити на кожному рівні взаємодії з брендом. Фундаментальні принципи з рис. 1.13 сьогодні дещо модифікуються через ускладнення процесів ринкової конкуренції,

застосування нових технологій і платформ взаємодії зі споживачами. Однак для аграрних підприємств використання концепції ланцюга створення вартості є перспективним інструментом позиціонування.



Рис. 1.13. Оновлені принципи стратегічного позиціонування сформовані М. Портером, на які повинні орієнтуватися аграрні підприємства
Джерело: [319, с.143-146]

Відповідно до Brooksbank [203], стратегія позиціонування повинна містити три компоненти: 1) клієнтські цілі, які є продуктом дослідження сегментації; 2) цілі конкурентів, які є продуктом аналізу зовнішнього середовища; 3) конкурентні переваги, які також є результатом аналізу середовища. Brooksbank у своєму дослідженні між компаніями Великої Британії, які мають більші та нижчі результати з погляду їхньої маркетингової практики, виявив: щоб мати успіх у довгостроковій перспективі, пропозиції фірми повинні бути добре позиціоновані на ринку.

За науковою позицією Л. Козак, «обираючи ту чи ту конкурентну стратегію, підприємствам варто враховувати ще й такі чинники, як рівень її зрілості, особливості формування сукупного попиту на продукцію галузі та ступінь впливу на її розвиток міжнародної конкуренції» [63]. Вітчизняна дослідниця Я. Кацемір пропонує стратегії позиціонування на етапі проникнення підприємства в певний цільовий сегмент: «позиціонування, що

відрізняється чудовою якістю товару; позиціонування, яке засноване на вигодах від придбання товару; позиціонування, зорієнтоване на певну групу людей; позиціонування за конкурентами» [57].

З практичного погляду інтерес становлять думки науковців щодо основних характеристик, принципів і методів, які лежать в основі розробки стратегії позиціонування. У табл. 1.5 узагальнено стратегії позиціонування, які виділяють закордонні та вітчизняні автори.

Таблиця 1.5

**Види стратегій позиціонування за визначеними
підставами / параметрами**

Автор	Підстави / параметри для розробки стратегії позиціонування
1	2
Е. Траут та Дж. Райс [331]	Позиціонування за ознакою;
	позиціонування за ціною / якістю;
	позиціонування за використанням / застосуванням;
	позиціонування за продуктом / класом користувачів;
	позиціонування за асоціацією класу продукції;
	позиціонування за конкурентами.
Дж. Вінд [376]	Позиціонування на основі розриву з певною товарною категорією;
	позиціонування за функціями товару;
	позиціонування за перевагами, розв'язанням проблем або задоволення потреб;
	за використанням;
	за категорією користувачів;
	щодо іншої продукції.
П. Темпорал [353].	Емоційна атмосфера споживання товару;
	індивідуальні характеристики та репутація компаній;
	належність до певної субкультури чи суспільного руху;
	споживча цінність (співвідношення ціни та якості цінності).
Ф. Котлер [277]	Позиціонування на основі певного атрибута (характеристики): розмір, колір, форма, гарантія, сервіс, пакування тощо;
	позиціонування на основі конкурентного параметра, який дає змогу посісти місце лідера на ринку;
	позиціонування використання / застосування для задоволення певних потреб покупця;
	позиціонування користувача – найкращого продукту для певної групи споживачів;
	позиціонування параметрів, які формують переваги щодо конкретного конкурента;
	позиціонування продукту як лідера у вибраній товарній категорії;
	позиціонування за співвідношення «ціна – якість».

1	2
О. Зозульов [50]	За рівнем позиціонування;
	за об'єктом, щодо якого відбувається диференціація;
	відповідно до марок конкурентів;
	за розміщенням у товарній категорії;
	відповідно до марок, що вже існують;
	за типами властивостей товару;
	за кількістю обраних позицій;
	за етапністю позиціонування;
	за чинною ринковою позицією.
Я. Мун [310]	Реверсивне позиціонування;
	відривне позиціонування;
	приховане позиціонування.
Т. Примак [115]	Позиціонування за виробником;
	позиціонування за споживачем;
	позиціонування за товаром;
	позиціонування за сервісом;
	позиціонування за участю в суспільному житті та громадських рухах.
Х. Ласкі , Е. Дей, М. Краск [291]	Стратегія порівняльного позиціонування;
	стратегія унікальної торговельної пропозиції;
	стратегія попереджувального позиціонування;
	стратегія гіперболізованого позиціонування;
	стратегія позиціонування іміджу користувача;
	стратегія позиціонування іміджу бренду.

Джерело: сформовано автором на основі [50; 115; 277; 291; 310; 331; 353; 376]

Попри велику кількість формулювань, запропонованих методів до здійснення стратегії позиціонування, очевидно, що стрижневими є орієнтири на споживачів (цільову аудиторію), на позиції конкурентів (компанії та їхня продукція), орієнтири на продукцію та її реальні чи сформовані у свідомості характеристики.

Нам імponує підхід П. Темпорала [353], який традиційні стратегії позиціонування доповнює стратегіями, що базуються на емоційних підставах (емоціях, емоційних цінностях), властивих цільовим споживачам. Новаторськими є ідеї Я. Мун [310], яка виділила три абсолютно нові підходи до стратегій ринкового позиціонування. Вони спрямовані на те, щоб люди змінили своє звичне уявлення про продукти: реверсивне позиціонування – створення нових атрибутів бренду, нових і незвичних комбінацій властивостей, відмова компанії від старих, традиційних (притаманна сфері

послуг); відривне позиціонування – прив'язка товару / послуги до нової товарної категорії, яка з'явилася на ринку (використовується в ритейлі); приховане позиціонування – навмисне «маскування» приналежності бренду до певної категорії (доцільне у впровадженні на ринок нових технологій).

Науковці з університету Перд'ю (США) А. Грей, М. Боельє, Дж. Аркідж (A. Gray, M. Boehlje, J. Akridge), досліджуючи підходи до стратегічного позиціонування підприємств агробізнесу, пропонують використовувати альтернативні стратегії позиціонування: 1) операційна досконалість / лідерство у витратах; 2) інновації продукту чи процесу; 3) близькість клієнта. Дослідники наголошують, що компаніям варто вирішити, де буде зосереджено основний фокус бізнесу: операційна досконалість / контроль витрат, відносини з клієнтами та близькість клієнта або інновації у виведенні на ринок нових продуктів і послуг. «Але приділяти увагу лише одному варіанту стратегічного позиціонування та ігнорувати інші зовсім недоречно. Насправді, жоден із варіантів не можна ігнорувати. У розробці стратегії позиціонування варто розглянути всі три варіанти, у всіх сферах треба досягнути порога рентабельності для довгострокового успіху та виживання, проте лише один із цих варіантів має бути в центрі уваги і повинен домінувати у вашому бізнесі» [248].

Стратегії позиціонування аграрних виробників спрямовані на «формування перешкод конкурентним силам або на визначення позиції в галузі, де вплив цих сил є найменшим» [75] і вибудовуються з урахуванням специфіки аграрного сектора, особливостей продукції, сезонності бізнесу та технологічних вимог (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Стратегії позиціонування аграрних компаній і тактичні маркетингові інструменти їх реалізації

Стратегія позиціонування	Мета	Концептуальна основа	Маркетингові тактичні інструменти реалізації агрокомпаніями стратегії
Стратегія диференційного позиціонування спирається на унікальність або інноваційні якості продукту проти традиційної конкуренції	Створення унікального й конкурентного образу, який допомагає виділитися серед інших учасників ринку пропозиції на ринку	Значуща й унікальна ціннісна пропозиція (продукт, послуга, сервіс), яку важко або неможливо повторити конкурентам	Унікальні продукти та послуги (органічна продукція, функціональні харчові продукти, фермерська продукція, продукти для здорового способу життя), створення та вирощування унікальних або регіональних гібридів і сортів рослин; забезпечення суворого контролю якості на всіх етапах виробництва – від посіву до пакування; використання новітніх технологій (інноваційних методів зрощування, біотехнологій або автоматизації процесів, системи точного землеробства); застосування екологічно чистих методів вирощування та переробки сільськогосподарської продукції; сервіс та взаємодія з клієнтами (агрономічні консультації, маркетингова й технічна підтримка, навчальні програми для фермерів й візити на поля); індивідуальний підхід до клієнтів або ринків (логістика, поставки, персоналізована упаковка, адаптація продукції відповідно до специфічних вимог); створення і просування бренду, який асоціюється з надійністю, якістю та інноваціями; репутація та довіра з боку споживачів та партнерів; експортні можливості; присутність у перспективних ринкових нішах, робота зі спеціалізованими сегментами.
Стратегія конкурентного позиціонування спирається на вигірні якості свого бренду проти конкурентів, що допомагає їй бути більш привабливою й успішною	Створення образу компанії у свідомості споживачів, партнерів, клієнтів, стейкхолдерів, який є кращим, ніж у конкурентів	Потреби, які компанія може задовольнити краще, як конкуренти	Визначення основних гравців на аграрному ринку / субринку та їхніх стратегій; дослідження аграрного ринку; дослідження конкурентів, їхніх бізнес-моделей, типів продукції, ринкових часток, сильних і слабких сторін; моніторинг ринкових тенденцій та аналіз поточних трендів у с/г; дослідження попиту на певні сорти, гібриди, культури або продукти; визначення цільової аудиторії, дослідження її потреб і очікувань; визначення основних факторів, що впливають на вибір продукції (ціна, якість, органічність, місце походження); створення УТП на основі екологічності, органічності, інноваційності, використання нових технологій, локальності; розробка та адаптація продуктів або послуг; підвищення якості продукції або послуг для перевершення пропозицій конкурентів; створення образу бренду на основі іманентних цінностей агросфери: стабільність, відповідальність, екологічність, натуральність, локальність, висока якість; розробка привабливого пакування та забезпечення впізнаваності бренду; промоція через B2B-канали (виставки, зустрічі, конференції); тендери для роботи в сегменті B2B та B2G; комунікації для B2C; цифрові канали; забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів і позитивного досвіду взаємодії з брендом; формування позитивної репутації бренду для інвесторів; впровадження програм лояльності; спрямування маркетингових ресурсів на найбільш перспективні сегменти ринку та головні конкурентні переваги.
Стратегія позиціонування компанії за територією розміщення земель, країною походження продукту	Виділення компанії серед конкурентів у контексті локальної ідентичності, унікальних природних ресурсів, кліматичних умов і регіональних особливостей	Репутація території, регіону, країни, яка забезпечує бренд цінною премією	Використання унікальних характеристик регіону, де розташовані землі, для наголошування на якості продукції; позиціонування як місцевого виробника, що підтримує місцеву економіку та традиції; промоція використання місцевих природних ресурсів, природних методів господарювання (без використання хімічних добрив та пестицидів); формування агробренду в концепції сталого розвитку (збереження природних ландшафтів, контроль водних ресурсів, збереження біорізноманіття тощо); оптимальна логістика на основі близькості до основних ринків збуту, що дозволяє в комунікаціях підкреслювати свіжість продукції та швидкість доставки («з поля на стіл»); формування унікальної пропозиції на основі кліматичних переваг, які дають змогу вирощувати певні культури, які вважають рідкісними або які мають високу якість через особливі кліматичні умови (вино з Франції, сир із Швейцарії, яловичина з Бразилії); пропозиція продукції з особливим географічним зазначенням, що підвищує її цінність та довіру до бренду; комунікаційні акценти на використанні місцевих ресурсів і підтримці регіональних традицій землеробства.

Джерело: складено автором

Аграрні компанії також застосовують інші стратегії позиціонування. Наведемо характеристику деяких із них.

Стратегія позиціонування на основі раціональної вигоди, користі, причин придбання / користування орієнтована на створення унікальної цінності для споживачів, зосереджуючись на конкретних перевагах і цінностях, які є важливими для бізнес-клієнтів або кінцевих споживачів, що роблять свій вибір на основі логічних та об'єктивних критеріїв: ефективність виробництва, якість продукції, економічність, ризики, технологічність та інші чітко вимірювані критерії. Наприклад, агрокомпанія може наголосити на відповідності продукції міжнародним стандартам якості та безпеки або мати органічні сертифікати, наголошувати на використанні передових агротехнологій та інноваційних методах ведення сільського господарства (точне землеробство, дрон-агрономія або автоматизовані системи зрошення); говорити про раціональне використання води, енергії, добрив та інших ресурсів; вказувати на цінову конкурентоспроможність; гарантувати ефективну логістику, надійність і стабільність поставок потрібної кількості продукції в узгоджені терміни навіть за несприятливих погодних умов, в умовах війни тощо; пропонувати варіанти управління ризиками (програми страхування врожаю або інших механізмів захисту врожаю від природних катастроф або ринкових коливань, вирощування різних культур або створення резервних запасів); забезпечувати клієнтів рекомендаціями щодо використання продукції для досягнення максимального результату.

Аграрні компанії також застосовують інші стратегії позиціонування. Наведемо характеристику деяких із них.

Стратегія позиціонування на основі раціональної вигоди, користі, причинах придбання / користування орієнтована на створення унікальної цінності для споживачів, зосереджуючись на конкретних перевагах і цінностях, які є важливими для бізнес-клієнтів або кінцевих споживачів, що роблять свій вибір на основі логічних та об'єктивних критеріїв: ефективність виробництва, якість продукції, економічність, ризики, технологічність та інші чітко вимірювані критерії. Наприклад, агрокомпанія може наголосити на

відповідності продукції міжнародним стандартам якості та безпеки або мати органічні сертифікати, наголошувати на використанні передових агротехнологій та інноваційних методах ведення сільського господарства (точне землеробство, дрон-агрономія або автоматизовані системи зрошення); говорити про раціональне використання води, енергії, добрив та інших ресурсів; вказувати на цінову конкурентоспроможність; гарантувати ефективну логістику, надійність і стабільність поставок потрібної кількості продукції в узгоджені терміни навіть за несприятливих погодних умов, в умовах війни тощо; пропонувати варіанти управління ризиками (програми страхування врожаю або інших механізмів захисту врожаю від природних катастроф або ринкових коливань, вирощування різних культур або створення резервних запасів); забезпечувати клієнтів рекомендаціями щодо використання продукції для досягнення максимального результату.

Стратегія емоційного позиціонування аграрної компанії спрямована на створення емоційного зв'язку між аграрним брендом і цільовими аудиторіями. Вона базується на певних почуттях, асоціаціях або цінностях, які важливі для цільової аудиторії аграрної компанії. Вектор «Зв'язок із природою й турбота про довкілля» дає підстави позиціонувати компанію як екологічно відповідальну, яка дбає про природу та збереження природних ресурсів, використовує органічні методи ведення сільського господарства, відновлення земель, збереження біорізноманіття. Маркетинг пропонує візуальні й текстові комунікації, що підносять природну красу полів, чистоту навколишнього середовища та гармонію з природою. Образи рекламних кампаній, що асоціюються з чистою природою, нагадують споживачам про їхнє коріння та зв'язок із землею. Вектор «Культура, традиції, спадщина» дає змогу компанії акцентувати увагу на багаторічних традиціях вирощування культур, розповідях фермерів, історії створення компанії і водночас наголошувати на повазі до історії та сімейних цінностей (наприклад LNZ GROOP просувається під гаслом: «Досвідом і працею. Заради більшого», апелюючи до року заснування базового насіннєвого заводу ЛНЗ). Цікавим є позиціонування на основі соціальної відповідальності аграрної компанії, бренду відповідального

роботодавця, на основі підтримки місцевих спільнот, участі в житті місцевих громад. Окремі аграрії позиціонують себе на основі ексклюзивності й статусу, унікальності смакових властивостей, особливих умовах вирощування, обмеженому тиражі тощо. Наприклад, «унікальний складний та елегантний букет вин з регіону Бордо забезпечений завдяки близькості до моря, вологому клімату, коротким зимам та місцевим ґрунтам» [19]. Емоційне позиціонування допомагає аграрній компанії «створити унікальну ідентичність бренду, викликати сильний емоційний відгук у споживачів, підвищити лояльність і довіру до продукції. Адвокація відіграє роль у 20-50 % усіх рішень про купівлю» [380].

Стратегія позиціонування аграрної компанії на основі способу життя ставить за мету створення асоціацій між брендом і певним стилем або філософією життя, що резонує із цільовою аудиторією. Такий підхід дає змогу компанії не лише продавати продукцію, а й створювати спосіб життя, який споживачі прагнуть наслідувати. Наприклад, здоровий спосіб життя, натуральність і екологічність, органіка, відсутність шкідливих добавок, активне життя та продукти що додають енергії, екосвідомість, затишок і сімейні традиції. Маркетинг пропонує рекламні кампанії, що акцентують увагу на свіжості продукції, яку споживають люди, піклуючись про своє здоров'я та самопочуття; сімейних цінностях, традиціях, домашньому затишку, тому, що об'єднує покоління за одним столом; активних, здорових людей, які насолоджуються продукцією компанії на фоні красивих сільських пейзажів. Інструменти соціально-етичного маркетингу виводять на передній план прихильність компанії до екологічної відповідальності та сталого розвитку, що приваблює людей, які прагнуть жити в гармонії з природою й мінімізувати свій екологічний слід або живуть у концепті усвідомленого споживання.

Стратегія позиціонування в соціальних мережах зосереджена на наборі каналів, які цільовий ринок використовує найбільше [314], та розробці ефективних комунікацій.

Існують різні методичні підходи до поетапної розробки стратегії позиціонування продукції (бренду) в умовах конкуренції. Процес розробки

позиціонування товару на підприємстві складається з чотирьох основних послідовних етапів:

1. Методичне забезпечення позиціонування продукту.
2. Визначення точок диференціації (тобто переваг, які споживачі вважають унікальними для цього продукту / бренду).
3. Побудова карт сприйняття («інструмент позиціонування товарів, призначений для наочного зображення близькості між товарами або сегментами» [73]).
4. Моніторинг розроблених концепцій позиціонування.

Як ми зазначали, проблеми маркетингової теорії, пов'язаної з позиціонуванням, висвітлено у працях іноземних і вітчизняних вчених. Але думки науковців щодо етапів розробки стратегії позиціонування дещо різняться. Наприклад, Г. Хулей разом зі своїми колегами запропонував три основні фази стратегії позиціонування у книзі «Marketing Strategy and Competitive Positioning»: «1) визначення поточної позиції (аналіз конкурентів, аналіз відповідних товарів, визначення значущості атрибутів, визначення позицій товарів-конкурентів, ідентифікація потреб споживачів, об'єднання інформації з використанням карт сприйняття торгових марок); 2) вибір бажаної позиції відбувається через врахування вибору цільового ринку та визначення конкурентних переваг і відмінностей, як порівняти з конкурентами; 3) розробка стратегії, що передбачає досягнення бажаної позиції підприємством (зміцнення своїх позицій, поступове репозиціонування, радикальне репозиціонування, витіснення конкурентів з їхніх позицій)» [253].

О. Уолкер, Х. Бойд, Дж. Малін пропонують спосіб розробки стратегії позиціонування, яка застосовується до продуктів і послуг на внутрішніх і зовнішніх ринках, до нових, а також товарів, які вже існують. Представлений алгоритм стратегії позиціонування визначають такими послідовними кроками: обирають набір конкурентних товарів; обґрунтовують атрибути (характерні особливості продукту, вигоди, які пов'язані з товаром); аналізують споживання, демографічний, психологічний і поведінковий базис, виробничий процес, клас продукту, позиціонування для створення образу соціально

відповідальної компанії; визначають співвідношення ціни / якості; збирають інформацію щодо сприйняття покупцями товарів конкурентів; аналізують поточні позиції продуктів у конкурентному наборі; визначають найкращі для покупців комбінації атрибутів, відповідність можливих позицій потребам споживачів і привабливості сегмента [373].

Д. Кревенс вважає, що: «стратегія позиціонування узгоджує елементи маркетингової програми в єдиний план дій, спрямований на досягнення цілей позиціонування. У процесі її розроблення здійснюється планування маркетингових заходів і встановлення цілей для кожного компонента програми (стратегії продукту, розподілу, просування та ціноутворення), а також формується бюджет як для кожного з цих компонентів, так і для всієї програми в цілому. Вибір стратегії позиціонування базується на професійному досвіді управлінського персоналу компанії, методах спроб і помилок, а також на основі маркетингових досліджень» [217].

Детальну методику розробки стратегії позиціонування розробив О. Зозульов. Він пропонує розгорнутий поетапний алгоритм ринкового позиціонування продукту. На першому етапі відбувається вибір індикаторів, які будуть використані для позиціонування; на другому етапі ми пропонуємо визначати релевантні компанії, їх продукти і марки, які належать до певного сегменту (важливо обирати лише ті марки, які за своїми об'єктивними даними відповідають характеристикам цільової аудиторії, та ті, які розглядають як марки-конкуренти); на третьому етапі визначають позиції конкурентів, що є одним із найбільш відповідальних процесів у стратегії позиціонування і містить детальний аналіз конкурентного середовища, що допомагає ідентифікувати сильні й слабкі сторони конкурентів, їхні ринкові позиції, а також стратегічні напрями. На цьому етапі будують схеми позиціонування і карти сприйняття. Четвертий етап передбачає аналіз схем позиціонування, а на п'ятому етапі на основі попередньо здійсненого аналізу вже розробляють стратегії позиціонування. Наступні етапи завершують процес позиціонування через визначення її тактики, реалізації позиціонування з використанням

комплексу маркетингу компанії та здійснення аудиту й контролю успішності позиціонування [51].

Л. Козак пропонує такий підхід до розробки та реалізації стратегій позиціонування підприємств аграрної сфери, який враховує специфіку аграрного сектора, його особливості та виклики. На думку науковиці, основними етапами розробки стратегії позиціонування є такі: «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» [64]. На думку Н. Беляєвої, перед вибором стратегії позиціонування підприємству варто обрати стратегічний напрям своєї діяльності. Цей вибір ґрунтується на аналізі середовища функціонування компанії та його ресурсної бази, а SWOT-аналіз є головним інструментом для цього аналізу [12].

Під час формування стратегії позиціонування корисним є алгоритм вибору атрибута позиціонування, як зазначають О. Черненко, О. Тарасенко, [156], що ґрунтується на «трикутнику позиціонування» [253]. Трикутник позиціонування є потужним інструментом для формування його стратегії, оскільки дає змогу врахувати очікування цільової аудиторії, реальні конкурентні переваги та можливості для диференціації. Використання цього інструменту в поєднанні з чітким алгоритмом вибору атрибута позиціонування допомагає створити ефективну та релевантну маркетингову стратегію, що забезпечує успіх на ринку.

Оцінка результативності позиціонування товарів передбачає формулювання висновків щодо ступеня досягнення визначених цілей і розв'язання відповідних завдань. Позиціонування можна вважати успішним,

якщо буде досягнуто його головну ціль: створення сильної позиції товару та обґрунтованість ухвалених рішень. Саме сильна позиція забезпечує стійкий статус лідера на ринку та ефективну діяльність підприємства. Сильна стратегія позиціонування бренду необхідна всім компаніям, які прагнуть успіху. Це підтверджують цифри: «Бренди, які постійно комунікують, отримують середнє збільшення доходу на 10–20 %, а успішне брендування дає такі переваги, як підвищення лояльності клієнтів, покращення іміджу та приваблива ідентичність, що виділяє вас серед конкурентів» [198].

У своєму дослідженні І. Соловійов, А. Вальтер наголошують на важливості використання маркетингових технологій на аграрних підприємствах: «Використання брендингу як маркетингової технології стає не просто актуальним. У нових умовах він перетворюється на ядро стратегічного управління АПК, інтегруючи навколо себе основні стратегії. Бренд сільськогосподарської продукції підприємства за вмілого управління й позиціонування стає одним з основних нематеріальних активів суб'єкта господарювання, що формують стійкі конкурентні переваги» [138].

Основним етапом стратегічного планування є оцінювання стратегічних позицій компанії або її продукту, що дає змогу визначити не тільки її місце на ринку, а й потенційні можливості розвитку. Позиції оцінюють за кількома критеріями, головний критерій – досягнення стратегічних цілей компанії (чи приведуть обрані варіанти позиціонування до досягнення цих цілей). Оцінюючи стратегічні позиції, треба проаналізувати динаміку його розвитку, бізнес-модель, тип продукції, ринкову частку, сильні й слабкі сторони проти конкурентів, визначити перспективні позиції, а також майбутню стратегію розвитку.

У науковій літературі виділяють багато методів оцінки стратегічних позицій компанії, які ми згрупували за моделями. Першу групу формують матричні моделі, які допомагають візуалізувати (наочно представити) позиціонування компанії / бренду / товару на ринку. Різноманітність матриць і варіантів їхньої побудови забезпечує комплексний огляд позицій товару за умови послідовного застосування кількох матриць, а також усуває їхній

недолік – двовимірну побудову. В Додатку В запропоновано огляд основних матричних методів. Використання матриць дає підстави порівнювати різні альтернативи за допомогою обраних показників на єдиній методичній основі. Вони дають змогу спростити складні завдання, не розглядаючи значну кількість факторів опосередкованого впливу. Попри привабливість узагальнених підходів, заснованих на застосуванні розглянутих матриць і моделей, помітно, що вони мають певні недоліки: трудомісткість; деякі показники, на яких базуються матриці, важко виміряти; вони спираються переважно на експертні оцінки фахівців підприємства, що нівелює синергетичний ефект, обумовлений сукупністю різних оцінних факторів. Крім того, до недоліків можна зарахувати «суб'єктивність оцінок, статичний характер моделей, занадто загальний характер рекомендацій» [11].

Ухвалення рішень у сфері позиціонування товарів на ринку вимагає наявності інформації про конкурентне середовище та її стан, а також про позиції товарів, які пропонують конкуренти, що відповідає одному зі структурних напрямів позиціонування. У зв'язку із цим постає потреба вивчення конкурентів і здійснення відповідного аналізу.

До другої групи методів, які використовують для оцінювання середовища функціонування компанії, належать: аналіз сфери діяльності, SWOT-аналіз, концепція стратегічних груп, конкурентний аналіз, аналіз вартісних ланцюжків, концепція сегментування покупців, аналіз навколишнього середовища, аналіз функціональних можливостей і ресурсів, модель «блакитного океану» (передбачає уникнення прямої конкуренції на основі традиційних технологій та формування нових цінностей, нового співвідношення ціни та цінностей, актуальних для сучасного споживача. Такий погляд на проблему зумовлює широкі можливості створення конкурентоспроможного продукту чи сервісу пропозиції, що означає розширення кордонів щодо його позиціонування) [11; 60; 143]. Ця група методів скерована на оцінку конкурентного середовища підприємства, його можливостей і загроз, визначення сприятливих передумов для посилення його конкурентної позиції й може бути корисною на чітко визначених напрямках управління позиціонуванням.

Третя група – це методи, що дають змогу визначити позиції товару на ринку. Їх об'єднано в три субгрупи: психологічні, маркетингові, графічні.

1) Психологічний підхід до визначення позиції товару на ринку передбачає лише суб'єктивну оцінку товару споживачем, без урахування об'єктивних властивостей товару під час розрахунків. Психологічні методи обґрунтовано в роботах Е. Діхтль [229], С. Дібб та Л. Сімкін Л [228], Ф. Котлера [278]. Є кілька методів, за допомогою яких можна з'ясувати ступінь відповідності товару суб'єктивним уявленням споживачів. Це, наприклад, опитування споживачів щодо їх сприйняття позиції товару. Інша можливість полягає у диференційованій оцінці окремих елементів і властивостей продукту за допомогою багатфакторних моделей. До методів психологічного підходу належать: модель Фішбейна (або теорії раціональної поведінки), модель Розенберга та модель з ідеальною точкою. Модель Фішбейна 1967 року розробив соціолог Айзек Фішбейн разом зі своїми колегами. Цю модель використовують для вивчення та передбачення поведінки споживачів з урахуванням їхніх вподобань і настанов, що формуються на основі їхнього ставлення до конкретного продукту або послуги. Але ця модель є компенсаторною (невисокі бали, які отримав від експертів товар під час оцінювання за однією характеристикою, можуть бути компенсовані вищими балами за іншою), що не враховує можливості домінування будь-якого одного критерію.

Модель Розенберга – аналітична модель ринкової адекватності товарів, яка розглядає, як споживачі оцінюють продукти з позиції необхідності задоволення своїх потреб. Основна ідея моделі полягає в тому, що мотиви споживачів визначаються опосередковано, через конкретні характеристики продукту та мають математичну інтерпретацію (1.1) [78].

$$O_j = \sum_i^n W_i * S_{ij}, \quad (1.1)$$

де: O_j – суб'єктивна придатність продукту, оцінка ринкової адекватності продукту; W_i – ваговий коефіцієнт, важливість мотиву i для споживача; S_{ij} – оцінка придатності продукту j для задоволення мотиву; n – кількість мотивів.

Модель з ідеальною точкою використовують для оцінювання та позиціонування продуктів на основі ідеальних характеристик, що відповідають споживчим перевагам і допомагають зрозуміти, наскільки близько продукт відповідає ідеальним вимогам споживачів, а також визначити, які саме характеристики продукту потрібно покращити, щоб він максимально відповідав очікуванням ринку. Математична інтерпретація моделі з ідеальною точкою представлена у формулі (1.2):

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k [B_{jk} - I_k]^r, \quad (1.2)$$

де: « Q_j – ідеальне значення j характеристики; W_k – важливість характеристики k ($k = 1, \dots, n$); B_{jk} – оцінка характеристики k марки j з погляду споживачів; I_k – ідеальне значення характеристики k з погляду споживачів; r – параметр, що визначає при $r = 1$ постійну, а при $r = 2$ граничну користь; n – кількість мотивів» [78].

2) Маркетинговий підхід базується на розгляді оцінювання позиції продукту на ринку з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних характеристик товару та його оцінки споживачем чи експертом. Найпростішою із можливих моделей маркетингового підходу є модель конкурентоспроможності товару на основі оцінки очікуваної частки продажу. Традиційним методом визначення рівня конкурентоспроможності продукції є метод розрахунку одиничних і групових показників. Цей метод є одним із найбільш розроблених і вивчених з погляду практичного застосування. Дослідження цього методу розкрито у роботах [224; 343] та інших авторів. За цим методом розглядають диференціальний, комплексний і змішаний підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності. Усі вони базуються на застосуванні одиничного, групового (зведеного) та інтегрального показників оцінки конкурентоспроможності. Диференціальний підхід передбачає «використання одиничних показників, комплексний – застосування групових та інтегрального показників, а змішаний підхід включає застосування як окремих, так і комплексних показників, що забезпечує найповнішу оцінку рівня конкурентоспроможності продукції» [47; 87; 368].

У межах маркетингового підходу варто також виокремити експертний метод оцінювання перспективності продукту, який використовують під час

виявлення рівня конкурентоспроможності продукту в рамках маркетингового підходу [313]. Також виокремлюють метод рангів, який «ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки завдяки ранжуванню досягнутих значень показників. Бальний метод дає змогу визначити узагальнювальну кількісну оцінку позиції підприємства в конкурентній боротьбі за наявності кількох конкурентів» [136].

3) Графічний підхід до визначення позиції товару на ринку заснований на когнітивному компоненті процесу сприйняття. Існує безліч продуктів, кожен з яких можна описати через декілька атрибутів та візуалізувати. Цей підхід відомий у літературі як метод побудови карти позиціонування [366], карти-схеми сприйняття [329] або інтуїтивної карти у вигляді дво- або багатовимірної матриці, на полі якої представлені продукти підприємств-конкурентів [42]. Під час побудови карт позиціонування розглядають різні властивості, які характеризують продукт. Побудова таких карт можлива в моделі «продукт – ринок» із попередньо визначеними характеристиками на основі вивчення думок споживачів або без визначення характеристик продукту з використанням дво- чи багатовимірного шкалування на основі схожості продуктів. Метод складання функціональних карт, запропонований Ф. Котлером, заснований на складанні трьох видів карт [278]: карти позиціонування, карти споживчих переваг, зведеної карти. Карта сприйняття наочно підтверджує потребу покращення певних властивостей продукту і демонструє, які характеристики задовольняють споживачів і відображають сукупність або суперечливість їхніх поглядів. Це дає змогу оцінити продукт і проаналізувати ефективність його ринкового позиціонування.

Узагальнені вище методи не достатньо адаптовані до сільського господарства та не враховують специфіку аграрного (сільськогосподарського виробництва), яка є головним фактором у розробці стратегічної позиції компанії. Крім того, аналіз наукових джерел допоміг виявити такі прогалини в методиках розробки стратегії позиціонування: відсутність чітко визначеного алгоритму вибору характеристик позиції товару, що пояснюється різними поглядами на це питання та дає підстави говорити про його недостатню

опрацьованість; методики ґрунтуються на результатах здійснених досліджень та обмежуються аналізом отриманих даних, але комплексно не враховують вибір характеристик позиції товару. З огляду на це ми пропонуємо методичний підхід до визначення та оновлення позиції компанії на конкурентній карті ринку, яка передбачає такі етапи (рис. 1.14):

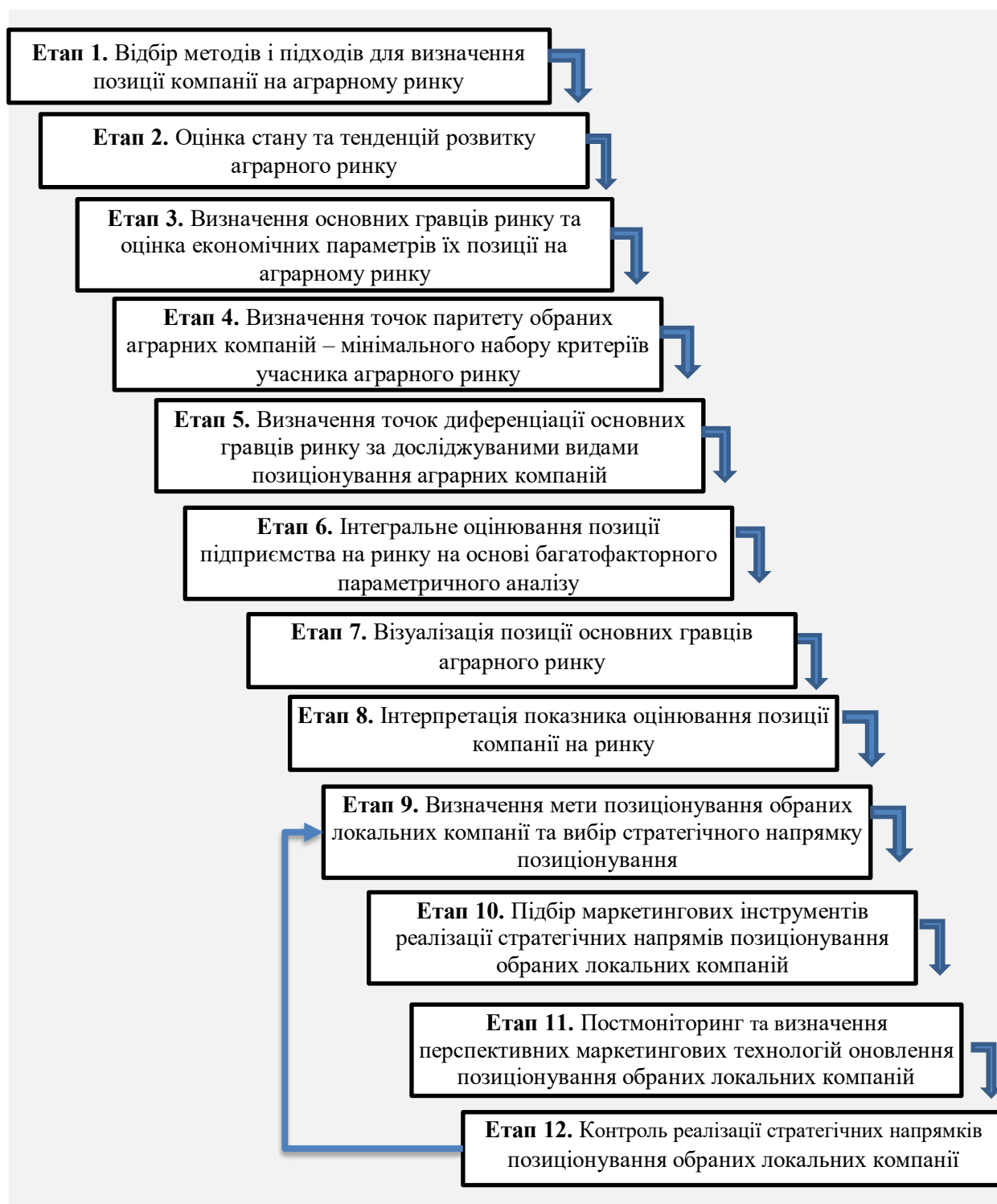


Рис. 1.14. Етапи визначення позиції компанії на конкурентній карті ринку
Джерело: складено автором

Щоб оцінювати й визначати позиції аграрних компаній, пропонуємо застосовувати багатокритеріальний аналіз з урахуванням ситуаційного, конкурентного, сегментаційного та параметричного аналізу (рис. 1.15).

Ситуаційний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - Дозволяє провести аналіз стану та визначити тенденції розвитку аграрного ринку. - Дозволяє створити чітке уявлення про можливості розвитку учасників гравців ринку, які формуються факторами маркетингового середовища. - Дає можливість дослідити поточних і потенційних клієнтів компанії та як вони реагують на продукти та послуги компанії. - Дає можливість оцінити сильні і слабкі позиції бізнесу, виявити можливості компанії та вплив бізнес-клімату на неї. - Обґрунтовує результати, на які може розраховувати компанія на основі прийнятих рішень. - Дозволяє відкоригувати стратегії для досягнення поставлених цілей. - Дає можливість визначити поточну позицію аграрної компанії.
Конкурентний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - Дозволяє зібрати інформації про конкурентне середовище, в якому працює агробізнес, а також оцінити пропозицію конкурентів. - Допомогає бізнесу зрозуміти сильні та слабкі сторони своїх конкурентів, визначити можливості та загрози на ринку. - Дає можливість розробити стратегії для отримання конкурентної переваги.
Бенчмаркінг	<ul style="list-style-type: none"> - Передбачає процес порівняння власних бізнес-процесів, індикаторів з найкращими практиками інших аграрних компаній. - Дає можливість виявити ефективні методи та підходи, які можуть бути адаптовані для підвищення конкурентоспроможності власної компанії
Параметричний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - Передбачає вибір цільового сегменту споживачів, враховуючи процес класифікації клієнтської бази на різні групи на основі різних ознак. - Розгляд клієнтської бази як єдиної цілісності проводиться в контексті розуміння потреб та очікувань клієнтів.

Рис. 1.15. Складники багатокритеріального аналізу для визначення позиції аграрної компанії

Джерело: укладено автором

На етапі «Визначення основних гравців ринку та оцінювання економічних параметрів їхньої позиції на аграрному ринку» досліджують показники, які відображають ринкову позицію основних гравців ринку. Запропоновано перелік індикаторів, що характеризують економічну діяльність компаній. Наприклад, прибутковість компанії свідчить про ефективне управління витратами та здатність генерувати дохід, що дає змогу інвестувати в інновації, маркетинг і розширення бізнесу, зміцнюючи позицію на ринку. Динаміка обсягів продажів відображає здатність компанії задовольняти попит на її продукти або послуги, також є головним показником успішної ринкової стратегії та високої лояльності

клієнтів. Інвестиції в розвиток компанії, як-от впровадження нових технологій, розробка продуктів і розширення ринку, є важливими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії. Рентабельність інвестицій (ROI) показує ефективність використання ресурсів для досягнення фінансових цілей, що сприяє зміцненню ринкової позиції компанії. Капіталізація компанії відображає її загальну цінність на ринку та свідчить про її стабільність. Наявність конкурентних переваг сприяє зміцненню позиції компанії на ринку та допомагає привернути увагу споживачів. Ринкове позиціонування засвідчує або лідерські, або аутсайдерські позиції компанії на ринку, впливає на її репутацію та довіру споживачів і партнерів.

На етапі «Визначення точок паритету обраних аграрних компаній – мінімального набору критеріїв учасника аграрного ринку» описано аспекти та характеристики, які притаманні усім аграрним компаніям і не впливають на вибір бренду. Їх визначення також важливе для компанії, адже вони допомагають компанії відповідати базовим очікуванням ринку та не відставати від конкурентів. Точками паритету учасників аграрного ринку можна вважати: мінімальний стандарт якості аграрної продукції, який є прийнятним для ринку (свіжість, смакові характеристики, стандарти безпеки, відсутність ГМО); наявність сертифікації за міжнародними стандартами (наприклад, ISO, GlobalGAP), відповідність стандартам виробництва та екологічним нормам; схожа цінова політика та принципи ціноутворення, оскільки окремі сегменти аграрного ринку є прикладом поліполії або отримують державні субсидії; ефективна логістика та своєчасна доставка; корпоративна соціальна відповідальність і підтримка принципів стійкого розвитку; налагоджені ланцюжки постачання й каналів збуту. Точки паритету не дають конкурентної переваги, але їхня відсутність може суттєво послабити позиції компанії на ринку.

Детальніше зупинимось на соціальній корпоративній відповідальності (СКВ) аграрних компаній, їхній відповідності принципам і цілям сталого розвитку. СКВ сьогодні є важливим елементом позиціонування компанії, безпосередньо впливає на довіру й лояльність споживачів. У сучасному світі, де

етичну поведінку цінують дедалі більше, компанії, що демонструють свою відповідальність перед суспільством і довкіллям, активно дбають про соціальні й екологічні аспекти, отримують значні переваги, що відображаються на формуванні їхнього позитивного іміджу, зміцненні лояльності споживачів і залученні нових клієнтів, які цінують етику та соціальну свідомість у своїх виборах. В умовах жорсткої конкуренції СКВ стає важливим чинником диференціації на ринку та дає змогу компанії виділитися серед конкурентів і завоювати свідому аудиторію, яка обирає продукцію або послуги не тільки за ціною, але й за етичними критеріями. Окрім цього, соціально відповідальні компанії часто більш привабливі для інвесторів, які шукають стійкі бізнеси, що можуть успішно управляти соціальними й екологічними ризиками, що підвищує їхню інвестиційну привабливість.

СКВ також є головним елементом для залучення й утримання талановитих працівників, які прагнуть працювати в компаніях, що поділяють їхні цінності, і соціальна відповідальність це один з вирішальних факторів при виборі роботодавця. Крім того, працівники, які відчують, що їхня компанія робить щось важливе для суспільства, часто більш вмотивовані та задоволені своєю роботою, що підвищує їхню продуктивність. Крім того, активна участь у соціальних ініціативах і внесок у розвиток громад сприяють покращенню умов життя та створенню позитивного соціального середовища, що підсилює довіру громадськості до компанії. Впровадження екологічних ініціатив не тільки зменшує негативний вплив на довкілля, але й підтримує довгострокову стійкість бізнесу. Розвиток аграрної компанії в концепції сталого розвитку впливає на її позиціонування, оскільки інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти в стратегію компанії, формує позитивний імідж і стійкі конкурентні переваги.

На етапі «Визначення точок диференціації основних гравців ринку за досліджуваними видами позиціонування аграрних компаній» ми пропонуємо ідентифікувати маркетингові інструменти, які дають змогу наголосити на перевагах компанії за окремими стратегічними напрямками позиціонування.

Споживче позиціонування – компанія транслює набір конкретних

характеристик, властивостей та асоціацій, які виникають у підсвідомості споживачів, формують їхню лояльність, бажання купувати її продукт та взаємодіяти з брендами. Ефективне споживче позиціонування спрямоване на зростання лояльності клієнтів, підвищення впізнаваності та цінності бренду, створення емоційного зв'язку з клієнтами, відмежування від конкурентів. Основними інструментами є створення УТП та комунікація, спрямована на трансляцію головних повідомлень і цінностей бренду через маркетингові канали. Якщо аграрна компанія позиціонує себе як екологічно відповідальний виробник, то вона повинна не тільки виробляти екологічно чисті сільськогосподарські продукти, а всі її маркетингові матеріали, упаковка та комунікації повинні підкреслювати цю цінність. Це може бути вирішальним фактором під час вибору між аналогічними пропозиціями.

Партнерське позиціонування орієнтується на налагодження тривалої взаємодії з партнерами позиціонування компанії і є процесом формування унікальної ціннісної пропозиції. Позиціонування компанії як партнера повинне розв'язати завдання, пов'язані з іміджем надійного та цінного партнера, як-от:

- обрати місію, візію та вектор, парадигму та профіль діяльності;
- дослідити потреби та очікування учасників партнерства і можливості задоволення цих потреб і розв'язання проблем;
- відмежовуватися від конкурентів на основі іміджевих характеристик;
- вибудувати довірчі стосунки з партнерами, продемонструвати надійність, відкритість і професіоналізм через постійні, прозорі та системні комунікації;
- розробити спільні цілі та стратегії;
- забезпечити високий рівень взаємодії, підтримки та сервісу, щоб партнери (клієнти) відчували себе важливими й цінними;
- сформувати довгострокові взаємовигідні відносини з акцентом на спільному успіху й розвитку.

Позиціонування компанії як відповідального роботодавця транслює принципи корпоративної (організаційної) культури та кадрової політики, етичну працю, гендерну толерантність, підтримку працівників у їхньому професійному й особистісному розвитку, дієву систему мотивації,

конкурентну систему винагород, достойні умови праці та відпочинку, HR-політику, політику охорони праці та здоров'я, формує та укріплює бренд роботодавця. Це позиціонування допомагає компанії залучати, утримувати й мотивувати талановитих працівників, а також зміцнює корпоративну культуру. Важливо, щоб усі аспекти соціального позиціонування підкріплювалися реальними діями й ініціативами.

Патріотичне позиціонування – це маркетингова стратегія, яка створює емоційний зв'язок з партнерами та клієнтами, які віддають перевагу національним продуктам, підтримують місцевий бізнес, вітчизняного виробника, пов'язують себе з національною ідеєю. Основними маркетинговими інструментами реалізації стратегії патріотичного позиціонування є:

- Розробка, презентація та реалізація політики корпоративної соціальної відповідальності, маркетингові ініціативи з укріплення репутації та поліпшення іміджу компанії.
- Наймінг, фірмовий стиль, національна символіка, сувенірна продукція. Використання гасел, що підкреслюють національне походження («Зроблено в Україні» / Made in Ukraine), місцеве виробництво («Черкаський соняшник», «Bayerische Kartoffel» (Баварська картопля), «Вирощено на Черкащині»), використання у брендингу, дизайні пакування національних символів, кольорів прапора або елементів народного мистецтва, наголошення компанії на своєму (наприклад, українському) походженні.
- PR-компанії, пов'язані з підтримкою національної чи регіональної економіки, місцевих фермерів, виробників або робочих місць, акценти на використанні місцевих природних ресурсів, на створенні робочих місць для місцевих жителів, презентація ролі компанії в розвитку інфраструктури регіону, міста, громади.
- Просування ідеї «Купуй українське», «Купуй вітчизняне», «Купуй місцеве», що сприяє розвитку національної економіки та підтримує територіальні / локальні громади.
- Соціальні ініціативи та благодійність: волонтерство, ініціація створення та

підтримка ветеранських фондів, соціальних програм, спрямованих на покращення умов життя працівників і членів громади, розвиток охорони здоров'я, розробка та реалізації освітніх, спортивних і проєктів дозвілля, підтримка релокованих працівників, благодійні внески на користь армії, ветеранів, культурних або історичних проєктів.

- Маркетингові ініціативи з підтримки культурної ідентичності через залучення елементів національної культури й традицій у продукцію або послуги компанії (використання локальних інгредієнтів у харчових продуктах, традиційних методів виготовлення), спонсорство або участь у культурних заходах, фестивалях, виставках, які популяризують національну культуру.
- Рекламні кампанії на основі використання патріотичних тем, національних мотивів з акцентом на національних традиціях, спільних чи європейських цінностях, прагненнях (свобода, незалежність, єдність, історична спадщина), що створює емоційний зв'язок з аудиторією.

Стратегія патріотичного позиціонування дає змогу створити емоційний зв'язок з партнерами та клієнтами, зміцнити бренд на національному ринку, завоювати довіру та підвищити лояльність до компанії цільових аудиторій, розширити можливості бізнесу, покращити репутацію компанії як соціально відповідального бізнесу.

Соціальне позиціонування через трансляцію впровадження екологічно та соціально відповідальних практик сприяє диференціації аграрної компанії на ринку, формує її конкурентні переваги, особливо в сегментах ринку, де соціальні й екологічні стандарти є вирішальним фактором вибору для партнерів, клієнтів, споживачів. Соціальне партнерство з громадою, де функціонує аграрна компанія та ресурси якої використовує, передбачає соціальне позиціонування компанії, що спрямоване на створення і підтримку певного іміджу через наголошування на соціальній відповідальності, сталому розвитку та внеску у розв'язання соціальних проблем громади. Ця стратегія допомагає компанії завоювати довіру членів громади, покращити репутацію та зміцнити зв'язки зі спільнотами, у яких вона працює.

Екологічне позиціонування компанії спрямоване на демонстрацію

екологічно відповідальної поведінки. Підтвердженням екологічного позиціонування є розробка та впровадження чітких екологічних стандартів і практик, використання екологічно чистих матеріалів і технологій, скорочення викидів шкідливих речовин, застосування технологій, які знижують карбоновий слід, використання відновлюваних ресурсів і мінімізація відходів, впровадження енергоефективних рішень, просування екологічної культури та екологічної освіти як всередині компанії, так і серед клієнтів, участь в екологічних ініціативах (відновлення деградованих земель, збереження біорізноманіття, озеленення, зарибнення, очищення водойм, підтримка екологічних проєктів і благодійність). Екологічне позиціонування активно використовують у маркетингових кампаніях для привернення уваги до екологічної відповідальності компанії. Це допомагає зміцнити репутацію компанії, залучити клієнтів нових поколінь зацікавлених у підтримці сталого розвитку, знизити ризики, пов'язані з екологічними нормами та обмеженнями.

Інноваційне позиціонування спрямоване на створення та підтримку іміджу компанії як інноваційного лідера (новатора) у своїй галузі на основі унікальних інноваційних переваг: сформована екосистема інновацій; власний департамент R&D або інша організаційна форма інноваційної діяльності; нові продукти, технології, бізнес-моделі чи процеси; маркетингові інновації; організаційні та інновації в дизайні; особлива інноваційна культура; івент-активність (участь у галузевих виставках, конференціях та інших заходах, пов'язаних із інноваціями); умови для розвитку креативності інноваційного мислення працівників; програми підтримки та розвитку нових ідей усередині компанії; стратегічні партнерства, співпраця та колаборації з продуцентами інновацій (наукові установи, стартапи, дослідницькі центри); отримання нагород за інновації та визнання як інноваційного лідера; участь у рейтингах інноваційних компаній; наявність формалізованої інноваційної стратегії / політики тощо; організація відкритих конкурсів інноваційних ідей; визначення та формування інноваційних тенденцій в галузі, на ринку, в ніші. В аграрній сфері це:

- впровадження агротехнологій (дрони для моніторингу полів (тимчасове

обмеження використання під час війни), IoT (інтернет речей) для управління поливом, засобами захисту рослин, ЗЗР, добривом, фермами та худобою, моніторингу стану ґрунту та посівів, оптимізації логістики та зберігання, AI та машинне навчання для аналізу даних та прогнозування врожайності, управління ризиками;

- розробка нових сортів, гібридів і культур;
- застосування методів сталого землеробства;
- цифрова трансформація агросфери (платформи та програми для управління агробізнесом і ресурсами ферм);
- електронна комерція, онлайн-платформ, маркетплейси для фермерів;
- консалтинг, підтримка та навчання фермерів (вебінари, курси, конференції, зустрічі та семінари, консультації з впровадження інноваційних рішень);
- інноваційна експертиза, публікації в галузевих виданнях аграрної сфери, участь в аграрних форумах, конференціях, виставках, демонстрація успішних кейсів запровадження інновацій;
- активне просування та позиціонування в соцмережах, демонстрація інноваційних рішень та історій успіху клієнтів;
- партнерства та колаборації з аграрними науковими установами, аграрними університетами та дослідницькими центрами для розробки й тестування нових технологій і методів;
- колаборації з аграрними, технологічними та продовольчими компаніями, з громадами, стартапами та іншими гравцями ринку.

Агрокомпанії демонструють різноманітність підходів до інновацій в агросекторі, від використання передових технологій і біотехнологій до розробки стійких рішень і цифрових платформ. Наприклад, Bayer Crop Science позиціонує себе як лідер у галузі інновацій, пов'язаних з точним землеробством, розробкою стійких культур і зниженням впливу на довкілля; агрокомпанія John Deere позиціонується як виробник розумних тракторів і комбайнів із системою автопілот, які використовують GPS, IoT та машинне навчання для автоматизації сільськогосподарських робіт, розробник цифрових платформ для управління фермою на основі даних; Indigo Agriculture позиціонується не тільки як

біотехнічна аграрна компанія, а як розробник інноваційної платформи Indigo Marketplace для продажу сільськогосподарської продукції, який фокусується на сталому землеробстві; агрокомпанія AeroFarms позиціонується як новатор вертикального землеробства; Farmers Business Network (FBN) – як розробник платформ обміну даними та аналізу інформації, маркетингових послуг для фермерів; The Climate Corporation (Monsanto) позиціонується як компанія, що розробляє інноваційні для цифрового сільського господарства (платформа Climate FieldView допомагає фермерам збирати та аналізувати дані про поля, щоб ухвалювати правильні рішення).

Етап інтегрального оцінювання позиції підприємства на ринку передбачає здійснення параметричного аналізу та процедур формування інтегрального показника. Ми пропонуємо систему індикаторів для оцінювання окремих стратегічних напрямів позиціонування компанії: «Ринкове позиціонування», «Споживче позиціонування», «Партнерське позиціонування» (два субблоки «Позиціонування як відповідального роботодавця», «Позиціонування як ділового партнера»), «Патріотичне позиціонування», «Соціальне позиціонування», «Інноваційне позиціонування», «Екологічне позиціонування» (представлені в табл. 1.7). Оскільки кількісне оцінювання всіх показників, що визначають позицію аграрного підприємства, є досить складним завданням, пропонуємо застосувати метод експертного оцінювання, що передбачає кілька важливих етапів. По-перше, кожен окремий параметр (індикатор), який входить до складу елементів системи оцінювання позиції компанії, оцінюється за 10-бальною шкалою. Оцінка залежить від значущості та рівня використання цього параметра на підприємстві. Максимальна оцінка, яку може отримати параметр, становить 10 балів, а мінімальна – 1 бал. Якщо ж певний параметр взагалі не застосовується, йому дають 0 балів. По-друге, для кожного окремого параметра визначають вагові коефіцієнти в межах системи оцінювання позиції підприємства за кожним із блоків оцінювання. Ці коефіцієнти відображають відносну важливість кожного параметра в загальній системі оцінки для компанії. По-третє, після розрахунку інтегрального показника оцінювання позиції компанії на ринку за узагальнювальними показниками здійснюється комплексне оцінювання позиції компанії на ринку

відповідно до спеціально розробленої шкали, яка враховує всі попередні розрахунки й дає змогу точно визначити позицію підприємства.

Таблиця 1.7

Система індикаторів оцінювання позицій аграрних компаній

№	Індикатори	Середня бальна оцінка експертів (\overline{EO}_j)	Вагомість параметра (q_j)
1	2	3	4
1. Блок індикаторів «Ринкове позиціонування»			
1.	Прибутковість підприємства в динаміці		
2.	Динаміка виторгу / доходу		
3.	Капіталізація компанії / Активи компанії		
4.	Наявність пізнаваного бренду підприємства		
5.	Кількість видів діяльності (ринкових ніш, субринків)		
6.	Висока ділова репутація		
7.	Оригінальність бізнес-моделі		
8.	Формалізація корпоративної соціальної відповідальності		
2. Блок індикаторів «Споживче позиціонування»			
1.	Рівень клієнтоорієнтованості, готовність компанії адаптуватися до запитів і потреб споживачів		
2.	Наявність власних торгових марок, власних брендів аграрної продукції (сортів, гібридів, ЗЗР)		
3.	Дієздатність системи менеджменту якості та безпеки харчової, с/г продукції		
4.	Рівень розвитку збутової мережі, зокрема онлайн-платформ		
5.	Рівень розвитку власної логістичної системи		
6.	Наявність інноваційних комерційних та маркетингових рішень, які мають довгострокову цінність для клієнтів		
7.	Динаміка земельного банку		
8.	Рівень навчальних та ознайомчих заходів для аграріїв		
3. Блок індикаторів «Партнерське позиціонування»			
3.1. Субблок індикаторів «Позиціонування як відповідального роботодавця»			
1.	Імідж компанії як відповідального роботодавця		
2.	Рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників, комфортність робочого місця		
3.	Рівень та напрямки інвестицій в персонал		
4.	Розвиток корпоративної системи навчання та підвищення кваліфікації, освітні проекти		
5.	Дієвість системи охорони та безпеки праці на підприємстві		
6.	Місце в рейтингах роботодавців		
7.	Підтримка психологічного (ментального) здоров'я працівників в умовах війни		
8.	Наповнення соціального пакету співробітників		

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
3.2 Субблок індикаторів «Позиціонування як ділового партнера»			
1.	Рівень компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних та корпоративних питань		
2.	Досвід роботи на аграрному ринку		
3.	Стабільність комерційної політики		
4.	Стан дотримання домовленостей та зобов'язань		
5.	Рівень ділової репутації компанії, власників та топ-менеджменту		
6.	Участь у бізнес-асоціаціях		
7.	Довгостроковість співпраці з національними та міжнародними партнерами		
8.	Участь в міжнародних проектах		
4. Блок індикаторів «Патріотичне позиціонування»			
1.	Наявність програми підтримки захисників та їхніх родин		
2.	Наявність програми адаптації та реінтеграції ветеранів		
3.	Участь у волонтерських проектах		
4.	Дотримання принципу «нульової толерантності» до співпраці з агресором		
5.	Унікальність корпоративних патріотичних проєктів		
6.	Підкреслення національного походження продуктів компанії		
7.	Участь в проєктах збереження спільної спадщини, національних цінностей, культури		
8.	Використання патріотичних тем у комунікаціях компанії, маркетингових та рекламних кампаніях		
5. Блок індикаторів «Соціальне позиціонування»			
1.	Імідж компанії як соціально відповідальної		
2.	Наявність корпоративного документу про сталий розвиток		
3.	Рівень інвестицій в проєкти сталого розвитку		
4.	Наявність корпоративного благодійного фонду		
5.	Підтримка культурних програм та проєктів, спонсорство		
6.	Рівень взаємодії з місцевими громадами		
7.	Рівень інвестицій в розвиток місцевих громад		
8.	Фінансова, грантова та експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва		
6. Блок індикаторів «Інноваційне позиціонування»			
1.	Організація інноваційної діяльності		
2.	Розвиток ІТ-інфраструктури та цифрового середовища		
3.	Статус компанії щодо запровадження інновацій для агропромислового комплексу України		
4.	Рівень застосування інноваційних агротехнологій		
5.	Наявність власних технологічних розробок		
6.	Рівень впровадження сучасних цифрових рішень		
7.	Участь в інноваційних рейтингах та нагороди за інновації		
8.	Участь в міжнародних інноваційних проєктах		

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
7. Блок індикаторів «Екологічне позиціонування»			
1.	Імідж компанії як екологічно відповідальної		
2.	Формалізація екологічної політики компанії		
3.	Участь в екологічних та кліматичних міжнародних рейтингах		
4.	Впровадження енергозберігаючих технологій		
5.	Підтримка сталого сільського господарства		
6.	Корпоративні ініціативи з охорони навколишнього середовища		
7.	Відповідальне використання земельних та водних ресурсів		
8.	Впровадження екологічно чистих технологій		

Джерело: складено автором

Кожний критерій, що впливає на формування позиції підприємства на ринку, має своє вагове значення, яке визначає важливість тих чи інших характеристик позиціонування для підприємства. Визначення вагомості критеріїв та їх бальне оцінювання здійснює група експертів підприємства або індивідуальний експерт, спеціаліст у сфері маркетингу. На основі отриманих оцінок розраховується інтегральний показник, який відображає комплексну позицію аграрного підприємства на конкурентній карті ринку і формується з узагальнювальних оцінок за кожним із зазначених стратегічних напрямів позиціонування компанії у балах. Узагальнювальний показник, що характеризує окремі напрямки позиціонування компанії для визначення її ринкової позиції, пропонуємо розраховувати за такою формулою (1.3):

$$I_i = \sum_{j=1}^n k_j \times \overline{OE_j} \quad (1.3)$$

де I_i – значення узагальнювального показника i -го виду позиціонування підприємства на ринку; n – кількість одиничних індикаторів для узагальнювального показника i -го виду позиціонування підприємства на ринку; k_j – ваговий коефіцієнт j -го одиничного індикатора; $\overline{OE_j}$ – середня експертна оцінка в балах j -го одиничного індикатора (OE_j = від 0 до 10).

Середня оцінка в балах значущості відповідного індикатора для аграрного підприємства за певним напрямом позиціонування, яка визначається внаслідок індивідуальної експертної оцінки, обчислюється за формулою (1.4):

$$\overline{OE_j} = \frac{1}{m} \sum_{q=1}^m OE_{qj} \quad (1.4)$$

де $\overline{OE_j}$ – середня експертна оцінка в балах за j -м індикатором; OE_{qj} – бальна оцінка q -го

експерта за j -м індикатором; m – кількість оцінок експертів.

Інтегральний показник оцінювання позиції підприємства на ринку ($I_{\text{ППР}}$) пропонуємо розраховувати за такою формулою (1.5):

$$I_{\text{ППР}} = \sqrt[8]{\prod_{i=1}^8 I_i}. \quad (1.5)$$

Отже, враховуючи обґрунтовані попередньо індикатори за видами позиціонування підприємства та силу їх впливу на формування ринкової позиції підприємства, інтегральний показник має такий вигляд:

$$I_{\text{ППР}} = 8 \sqrt{I_{y_{\text{РП}}} \times I_{y_{\text{СП}}} \times I_{y_{\text{ПВР}}} \times I_{y_{\text{ПДП}}} \times I_{y_{\text{ПатП}}} \times I_{y_{\text{СоцП}}} \times I_{y_{\text{ІнП}}} \times I_{y_{\text{ЕкП}}}}, \quad (1.6)$$

де: $I_{\text{ППР}}$ – інтегральний індекс оцінювання позиції підприємства на ринку; $I_{y_{\text{РП}}}$ – узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Ринкове позиціонування»; $I_{y_{\text{СП}}}$ – узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Споживче позиціонування»; $I_{y_{\text{ПВР}}}$ – узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Партнерське позиціонування», субблок «Позиціонування як відповідального роботодавця»; $I_{y_{\text{ПДП}}}$ – узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Партнерське позиціонування», субблок «Позиціонування як ділового партнера»; $I_{y_{\text{ПатП}}}$ – узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Патріотичне позиціонування»; $I_{y_{\text{СоцП}}}$ – узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Соціальне позиціонування»; $I_{y_{\text{ІнП}}}$ – узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Інноваційне позиціонування»; $I_{y_{\text{ЕкП}}}$ – узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Екологічне позиціонування».

Графічна візуалізація положення обраних аграрних компаній за окремими стратегічними напрямками позиціонування дозволяє аграрній компанії побачити сферу своїх ключових конкурентних переваг, визначити пріоритетні напрями розвитку, оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечити ефективне позиціонування на ринку, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та сталому розвитку.

На етапі «Інтерпретація показника оцінювання позиції компанії на ринку та моніторинг і контроль ринкової позиції», залежно від значення інтегрального індексу оцінювання ринкової позиції аграрних компаній, визначаються їхні рейтинги, що дають змогу сформулювати уявлення про конкурентів, які мають більший попит серед споживачів і клієнтів.

Важливою складовою аналізу на цьому етапі є оцінка позиціонування регіональних компаній, яка детермінує їх конкурентні переваги, ролі на ринку та здатності адаптуватися до локальних особливостей. Регіональні компанії зазвичай використовують унікальні ресурси та тісний зв'язок із місцевими громадами для зміцнення свого іміджу соціально відповідального бізнесу, що сприяє розвитку регіону. Аналіз позиціонування допомагає оцінити, наскільки ефективно регіональні компанії утримують свої позиції та розширюють діяльність у відповідь на зовнішні і внутрішні виклики. Оцінювання проводиться згідно із запропонованою методикою, використовуючи діапазони значень інтегрального індексу за такими інтервалами: 0 - 0,3 (слабка позиція), 0,31-0,60 (задовільна позиція), 0,61 - 1,0 (сильна позиція), вище 1,0 - (позиція лідера).

На наступних етапах пропонованої методики, на основі висновку про поточне позиціонування обраних компаній, треба визначити мету та обрати нову стратегію їхнього позиціонування, якщо це потрібно. Кейси провідних аграрних компаній дають змогу підібрати маркетингові інструменти реалізації стратегії позиціонування. Оскільки маркетингове середовище є надзвичайно динамічним, постійно оновлюється, то доцільно визначати перспективні маркетингові технології оновлення позиціонування обраних локальних компаній.

Останній етап запропонованої методики пов'язаний з моніторингом та контролем реалізації стратегії позиціонування обраних компаній.

Агрегована модель методичного підходу до оцінювання позиції аграрного підприємства на ринку можна представити, як на рис. 1.16.

Запропонований методичний підхід до оцінювання позиції аграрного підприємства на ринку спрямований на підвищення його ефективності, стабільності та успішності в умовах конкурентного ринкового середовища. Він дає змогу підприємству зрозуміти своє становище щодо конкурентів, оцінити ефективність поточної стратегії й ухвалювати обґрунтовані рішення щодо коригування діяльності для покращення своєї ринкової позиції з урахуванням потреб споживачів та низки зовнішніх і внутрішніх викликів.

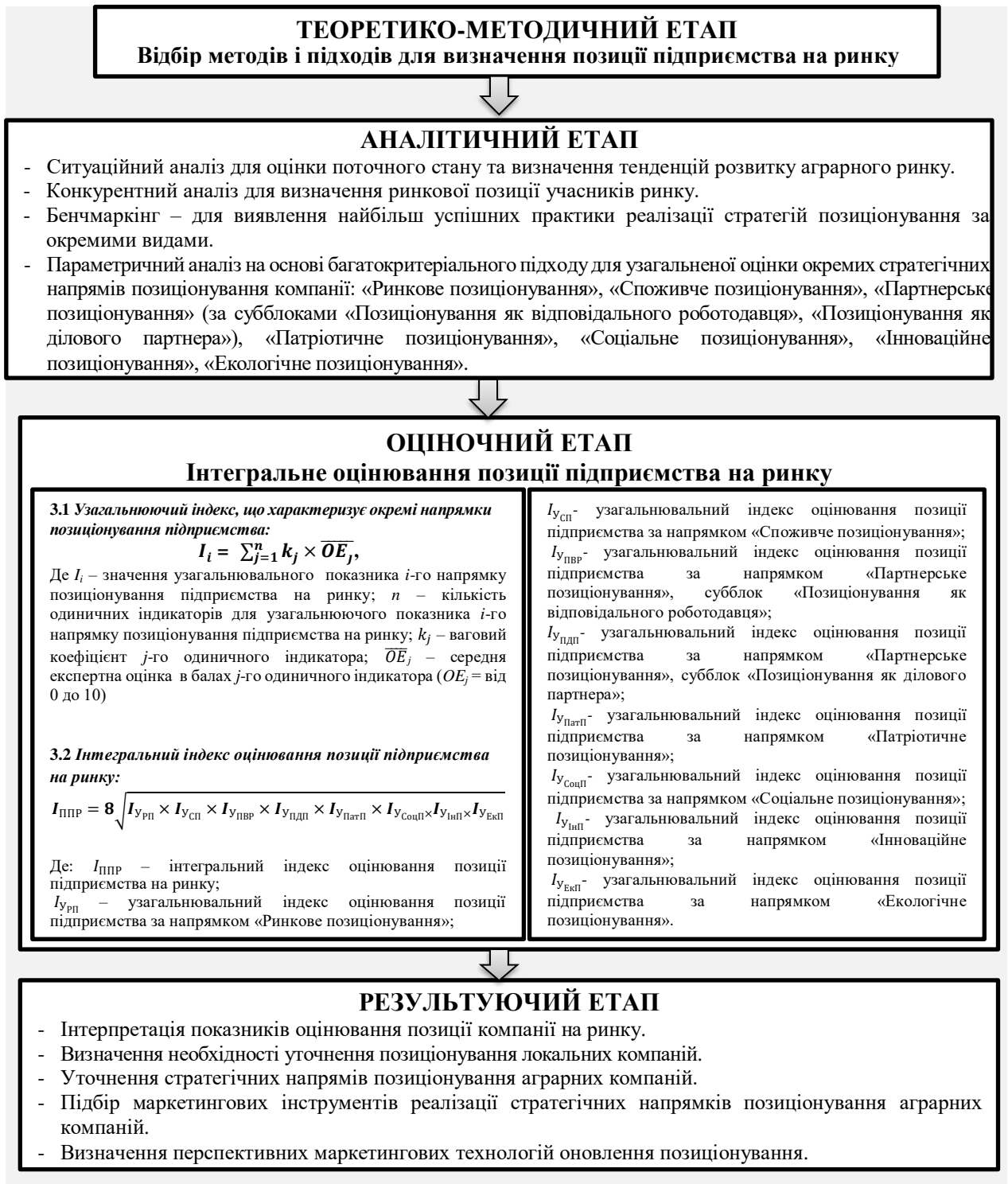


Рис. 1.16. Агрегована модель методичного підходу до оцінювання позиції аграрного підприємства на ринку

Джерело: складено автором

Таким чином, аграрні компанії повинні створювати, демонструвати, трансливати, просувати свій унікальний образ визначаючи свою роль як гравця ринку, партнера, конкурента, продавця чи покупця. Сучасне позиціонування аграрного підприємства в контексті корпоративної соціальної

відповідальності та сталого розвитку аграрної сфери передбачає пошук компанією оптимального місця в свідомості та уявленні визначених цільових аудиторій для налагодження з ними довгострокової взаємодії, створення стійких конкурентних переваг за економічними, екологічними та соціальними атрибутами. Позиціонування визначає позицію компанії на конкурентній карті аграрного ринку (галузевого, міжгалузевого, регіонального, національного чи міжнародного), її загальний напрямок розвитку, стратегію, бізнес-модель, специфіку відносин, характер взаємодій зі споживачами, партнерами, посередниками, конкурентами, та іншими стейкхолдерами. При цьому воно може змінюватися з появою нових конкурентів, зміною поколінь споживачів та появою нових технологічних, ринкових та соціальних можливостей.

При написанні першого розділу використано джерела: [1; 5; 9; 11; 12; 17; 19; 25; 24; 29; 30; 36; 37; 45-53; 55; 57; 58; 60; 62-64; 66; 67; 73-75; 78; 80; 81; 83; 85-88; 99; 101 103; 106; 107; 109; 111; 115; 127; 135; 136; 138; 139; 142-145; 153; 154; 156; 164-167; 174-176; 181; 182; 185; 187; 188; 191-193; 195; 197-199; 201; 203; 204; 210; 213; 214; 217-219; 222-232; 236; 237; 241-244; 247; 248; 251; 253; 267-269; 276-284; 288-294; 300; 301; 307; 310; 311; 313; 314; 319-321; 324; 328-332; 336-338; 343; 344; 351-353; 356; 358; 361; 364-368; 373; 376; 380].

Основні результати наукового дослідження, що отримані в цьому розділі, опубліковані автором у наукових працях [33, 134, 135, 221, 349].

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1. Аналіз аграрного ринку України й ринкового позиціонування основних гравців

Аграрний ринок України у 2024 році залишається одним із головних складників економіки країни, попри виклики, перед якими постає аграрний сектор. Україна входить до числа провідних країн-експортерів сільськогосподарської продукції у світі, і аграрний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях. Географічне розташування України, родючі ґрунти й сприятливий клімат створюють умови для країни як одного з найбільших експортерів сільськогосподарської продукції, таких як пшениця, кукурудза та ячмінь, забезпечуючи значну частину світового попиту на них, особливо на ринках Європи, Близького Сходу та Африки. Крім того, країна займає провідні позиції у виробництві й експорті олійних культур, зокрема соняшникової олії, і є найбільшим експортером цього продукту у світі, що робить її важливим гравцем на глобальному ринку олій.

Війна в Україні суттєво вплинула на аграрний бізнес і завдала близько \$40 млрд прямих і непрямих збитків сільському господарству. Прямі збитки аграрного сектору на кінець жовтня 2023 року становили: машини та обладнання – \$0,8 млрд, готова сільськогосподарська продукція – \$1,9 млрд, місткості для зберігання – \$1,3 млрд, інші втрати – \$0,8 млрд. Непрямі збитки аграрного сектору становили \$31,5 млрд, зокрема \$14,3 млрд пов'язано зі зменшенням виробництва сільськогосподарських культур, крім того, у 2022–2023 рр. завдано збитків у розмірі \$182 млн через втрату зрошення у зв'язку із руйнуванням Каховської дамби; 174 000 км² території України (\approx 30 % загальної території країни) потенційно забруднені вибухівкою [177].

Наслідки війни призвели до значних змін у всіх аспектах аграрного сектору, що охоплюють логістичні ланцюги, виробничі процеси, експортну діяльність, інвестиції та загальну стабільність аграрного ринку. Порушення логістичних ланцюгів, втрата контролю над портами, мінування територій, руйнування інфраструктури та блокування транспортних шляхів ускладнили експорт української сільськогосподарської продукції, що призвело до значного зниження обсягів експорту, збільшення витрат на транспортування через використання альтернативних, менш ефективних маршрутів. Виробничі процеси також зазнали серйозних змін через втрату врожаїв, пошкодження сільськогосподарської техніки та інфраструктури. Значна кількість фермерів змушена була зменшити виробництво або взагалі припинити його через небезпеку для життя та труднощі з доступом до ресурсів, таких як насіння, добрива та паливо.

Аграрний комплекс країни розвивається за умов політичної та економічної нестабільності. Згідно з останніми даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, на кінець 2023 року в аграрному секторі економіки працюють понад 73 тисячі суб'єктів господарювання, з яких 49,5 тисячі становлять сільськогосподарські підприємства. З 30 242 статистично активних фермерських господарств 26 629 обробляють 4,9 мільйона гектарів сільськогосподарських угідь [84]. За аналітичними дослідженнями ФАО (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН), через війну в Україні сільським домогосподарствам було завдано збитків близько \$2,25 млрд, з яких близько \$1,26 млрд – у галузі рослинництва та \$0,98 млрд – у галузі тваринництва; приблизно 25 % сільськогосподарських домогосподарств припинили виробництво або знизили його обсяги. У прифронтових регіонах цей показник становить 38 % [369].

Аналіз динаміки виробництва сільськогосподарської продукції в Україні за 2017–2023 роки характеризується періодами зростання, викликаного сприятливими умовами й технологічними інноваціями та серйозними спадами, обумовленими пандемією С'ОVID-19 та війною (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції за 2017–2023 рр., %

Показники	Роки ¹⁾						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Господарства усіх категорій							
Продукція сільського господарства, з неї	97,8	108,1	101,4	89,9	116,4	74,7	111,1
продукція рослинництва	97,1	110,1	101,7	88,0	122,3	71,8	113,9
продукція тваринництва	100,3	101,2	100,1	97,6	95,1	88,2	100,4
Зокрема підприємства							
Продукція сільського господарства, з неї	97,0	111,9	102,6	88,0	122,2	72,1	116,4
продукція рослинництва	96,3	113,3	102,4	86,0	127,3	69,0	118,8
продукція тваринництва	101,0	104,5	103,7	99,5	97,8	92,0	105,0
Зокрема господарства населення							
Продукція сільського господарства, з неї	99,3	101,5	99,0	93,8	105,1	80,5	100,2
продукція рослинництва	99,1	103,1	100,1	93,0	110,8	79,2	102,4
продукція тваринництва	99,6	98,2	96,6	95,7	92,3	83,9	94,8

Примітки: ¹⁾ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: складено автором на основі: [40]

Війна стала найсерйознішим викликом для аграрного сектору, зумовивши суттєве зменшення обсягів виробництва та створивши численні проблеми, які вимагатимуть тривалого розв'язання. Здійснений аналіз виробництва сільськогосподарської продукції за 2017–2023 роки демонструє значні коливання в обсягах виробництва продукції як у господарствах усіх категорій, так і на підприємствах і в господарствах населення. Загальне зростання виробництва продукції сільського господарства відбувалося з 2017 по 2019 роки, досягнувши найвищих показників зростання в динаміці проти аналогічних показників попереднього періоду у 2018 році на рівні 108,1 %. Проте 2020 року

спостерігалось суттєве падіння виробництва сільськогосподарської продукції на 10,1 %, що було пов'язано з початком пандемії COVID-19. Наступні роки також демонструють суттєві коливання в темпах зростання виробництва аграрної продукції: за значного зростання у 2021 році – 116,4 % та різкого падіння темпів виробництва 2022 року до 74,7 % через вплив війни; 2023 рік свідчить про часткове відновлення виробництва сільськогосподарської продукції та зростання темпів виробництва на 11,1 %. Виробництво продукції рослинництва демонструвало тенденції, схожі з загальною динамікою виробництва сільськогосподарської продукції, тобто мало найвищі показники 2018 року (110,1 %) та найнижчі 2022 року (71,8 %). У 2023 році виробництво продукції рослинництва зросло на 13,9 % проти минулого року, виробництво продукції тваринництва залишалося більш стабільним у 2017–2021 роках, однак 2022 року також спостерігалось зниження показника до 88,2 %, із частковим відновленням до 100,4 % у 2023 році.

Структура аграрного ринку у 2021–2023 рр. традиційно представлена такими видами сільськогосподарської продукції, які займають топові позиції у виробництві та реалізації: зернові культури (кукурудза, пшениця, ячмінь), технічні культури (соя, соняшник, ріпак, цукровий буряк), фрукти та овочі (картопля, інші овочі, фрукти, ягоди, виноград), продукти переробки (цукор, соняшникова олія, пиво, борошно, хлібобулочні вироби), тваринництво (м'ясо, молоко, яйця, мед) [8].

Дослідження виробництва аграрної продукції за регіонами України у 2021–2023 рр. (Додаток Г) демонструє збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції у багатьох регіонах України за останні два роки. Найвищі темпи зростання зафіксовано у Вінницькій (118,7 %), Дніпропетровській (115,4 %), Київській (122 %), Миколаївській (130,7 %), Одеській (122,7 %), Харківській (139,9 %), Черкаській (113,8 %) областях. Український аграрний сектор виявив високу стійкість і здатність адаптуватися до викликів воєнного часу, що виявилось в різних регіонах країни. У західних та центральних областях, де воєнні дії мали менш руйнівний вплив, аграрії змогли

зберегти стабільні обсяги виробництва, оперативно відновлюючи постачання та впроваджуючи інноваційні методи господарювання. У цих регіонах також відбувалося часткове переміщення аграрного виробництва з постраждалих східних і південних територій, що сприяло збереженню загального обсягу виробництва. Східні та південні регіони, які зазнали найбільшого впливу воєнних дій, постали перед значними труднощами, включно із втратою частини врожаїв, руйнуванням інфраструктури та міграцією населення. У Запорізькій області, наприклад обсяги виробництва аграрної продукції зменшились на 37,1 %, у Луганській області – на 18,5 %, у Херсонській області – на 0,8 %, у Сумській області – на 1 % (Додаток Д). На півночі України, де воєнні дії теж мали значний вплив, фермери зосередилися на відновленні після звільнення територій, демонструючи готовність до швидкої відбудови виробництва. Завдяки координації на національному рівні та підтримці міжнародних партнерів український аграрний сектор продовжує функціонувати, забезпечуючи як внутрішній, так і зовнішній ринки.

Варто визнати, що, за даними УКАБ (Українського клубу аграрного бізнесу) та Мінагрополітики, виробництво аграрної продукції за всіма видами сільськогосподарських культур перевищувало у 2023 р. потреби внутрішнього ринку споживання у 1,5–3 рази. Це відбулося завдяки сприятливим кліматичним умовам, що вплинуло на збільшення урожайності, наприклад, зернових культур – до 55 ц/га та, як наслідок, підвищення виробництва зернових культур на 10 %, олійних – на 18 %, цукрових буряків – на 29 % проти аналогічних показників попереднього періоду [3]. Позитивним трендом на внутрішньому ринку є цілковите забезпечення потреб споживачів м'ясом і м'ясопродуктами усіх видів. Це демонструє показник зростання споживання м'яса на одну особу у 2023 р. проти 2022 р. : яловичини і свинини – на 0,6 кг (54,7 кг у 2023 р.), птиці – на 0,8 кг (27 кг у 2023 р.). Зростання виробництва дало змогу скоротити на 52 тис. т імпорт цих трьох видів м'яса.

Протягом 2021–2023 рр. регіональне розміщення виробництва сільськогосподарської продукції в усіх категоріях господарств не зазнало значних змін, за винятком областей, де відбувалися або відбуваються активні

бойові дії. Зокрема, у Вінницькій області загальне виробництво зросло на 0,6 %, у Київській – на 0,6 %, а в Черкаській – на 0,2 %. У рослинництві зростання спостерігалось у Вінницькій області на 1,1 %, у Київській – на 1,1 %, у Кіровоградській – на 0,8 %, у Полтавській – на 1,9 %, у Тернопільській – на 0,9 %, у Черкаській області – на 1,1 %. У тваринництві виробництво зросло у Вінницькій області на 1,5 %, у Хмельницькій – на 1,2 % і в Тернопільській – на 0,7 % (Додаток Д).

Провідними гравцями у виробництві сільськогосподарської продукції України є великі аграрні компанії – агрохолдинги, які завдяки своїм масштабам, ресурсам і технологічним можливостям суттєво впливають на розвиток аграрної галузі й забезпечують стабільність виробництва сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможність на світових аграрних ринках. За рейтингом 2024 року, до п'ятнадцятки найкращих аграрних компаній, за версією Ukrainian Business Award, «увійшли такі гіганти як ТОВ СП «НІБУЛОН», ПрАТ «МХП», ТОВ «ЛНЗ Груп», ТОВ Kernel, ТОВ «Укрпромінвест-Агро», ТОВ Фірма «Астарта-Київ», Група компаній «Prometey», ТОВ «Agroprosperis», ТОВ «Контінентал Фармерз Груп», ФГ «UkrLandFarming», агрохолдинг KSG Agro, агрохолдинг ІМК, агрохолдинг «Епіцентр Агро», агрохолдинг «HarvEast» і ТОВ «AgroVista» [152]. В подальшому, для спрощення будуть використовуватися назви компаній без зазначення їх організаційно-правової форми господарювання, що дозволить уникнути надмірної деталізації та зосередитися на основних аспектах дослідження або аналізу. Під час оцінювання масштабів бізнесу та виробництва аграрних компаній оцінювалися показники 2023 року, серед яких основну увагу було приділено розміру земельного банку, кількості працівників у компаніях, експортній і благодійній діяльності компаній. Національні агрохолдинги володіють великими земельними ресурсами, що дає їм змогу здійснювати масштабне виробництво зернових, олійних культур, овочів, фруктів та інших продуктів, забезпечувати їх стабільне постачання на ринки, тим самим зміцнюючи продовольчу безпеку країни.

За рейтингом Ukrainian Business Award, лідером за величиною

земельного банку є компанія Kernel, яка обробляє 514 000 га землі та UkrLandFarming із земельним банком 475 000 га. «МХП» має 362 000 га землі та володіє найбільшим ринком збуту й експортує продукцію у 85 країн світу, тоді як Kernel експортує у 80 країн. Щоб порівняти, інший аграрний гігант, компанія Prometeu, експортує продукцію лише у дві країни й має найменший земельний банк серед учасників – 20 000 га (рис. 2.1).

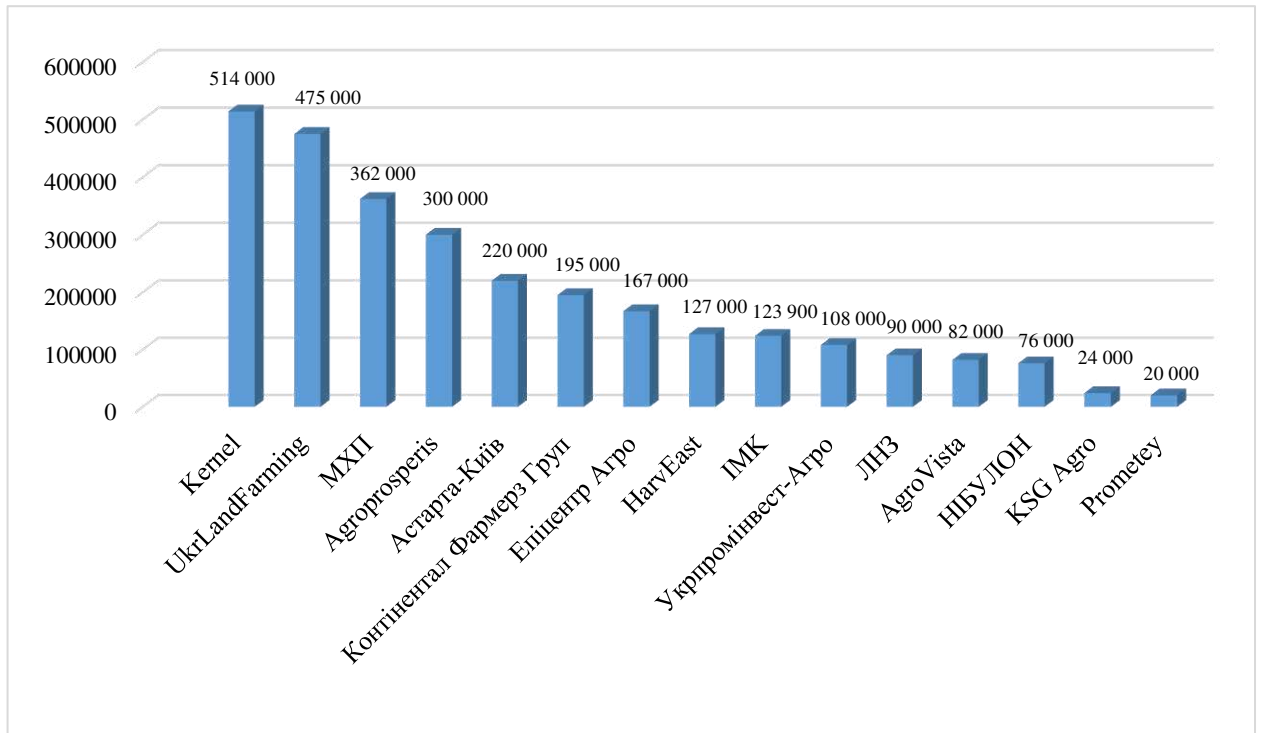


Рис. 2.1. Рейтинг агрохолдингів за розміром земельного банку
Джерело: складено автором на основі: [152]

Завдяки значним фінансовим ресурсам агрохолдинги активно інвестують у новітні технології, такі як точне землеробство, автоматизовані системи управління виробництвом і сучасні методи перероблення продукції, що підвищує ефективність виробництва, знижує витрати й дає змогу отримувати продукцію високої якості. Вони також є важливими економічними гравцями, бо забезпечують пропозицію на регіональних ринках праці, інвестуючи в розвиток сільської інфраструктури й соціальні проєкти, сприяючи розвитку місцевих громад. Найбільшими роботодавцями серед учасників рейтингу є «МХП». Кількість працівників там 2023 року становила 28 000 (у 2024-му «МХП» збільшив цю кількість на 6 %, тобто до 32 200). На

підприємствах агрохолдингу UkrLandFarming працює 25 000 осіб; Kernel залучає до роботи близько 11 000 працівників; Astarta – 7000 працівників (рис. 2.2). Forbes Ukraine разом з онлайн-платформою Robota.ua 2024 року визначили найкращих роботодавців країни, серед яких агрохолдинг МХП посів дев'яте місце (перемістився з 34-ї позиції), ADM – 29-те місце, Astarta – 32-ге місце, Delta Wilmar – 42-ге місце [120].

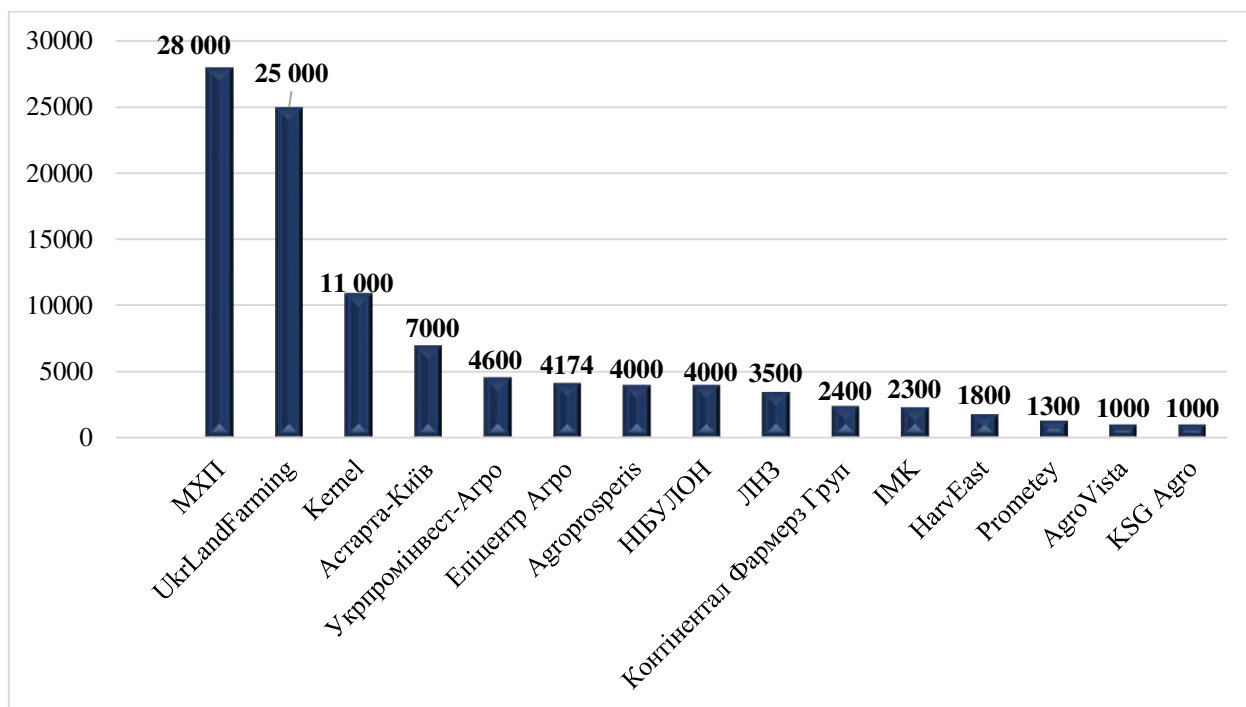


Рис. 2.2. Рейтинг агрохолдингів за кількістю працівників
Джерело: складено автором на основі: [120; 152]

Завдяки розвиненій експортній політиці та багатим природним ресурсам Україна залишається важливим постачальником продовольства для багатьох країн, що робить її поважним гравцем у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. Структура аграрного експорту України містить широкий спектр продукції, яка забезпечує країні значні валютні надходження і робить її одним із головних постачальників сільськогосподарської продукції на світовому ринку. Основними складниками українського аграрного експорту у 2022–2023 рр. були зернові культури, з них найбільша питома вага належить експорту кукурудзи – 23 %, пшениці та суміші пшениці й жита – 13 %, ячменю – 2 %; олійні культури та продукти їх переробки – 23 %, олія соєва – 6 %, також інші продукти рослинного й тваринного походження: насіння ріпаку – 5 %, субпродукти та

м'ясо свійської птиці – 4 %, макуха та інші тверді відходи – 4 %, цукор – 2 %. (рис. 2.3). Основними імпортерами аграрної продукції України 2023 року були такі країни, як «Румунія (\$2,9 млрд), Китай (\$2,2 млрд), Туреччина (\$2 млрд), Іспанія (\$1,8 млрд), Польща (\$1,7 млрд), Нідерланди (\$1,3 млрд), Єгипет (\$1,1 млрд), Італія (\$1,0 млрд), Німеччина (\$0,8 млрд)» [6].

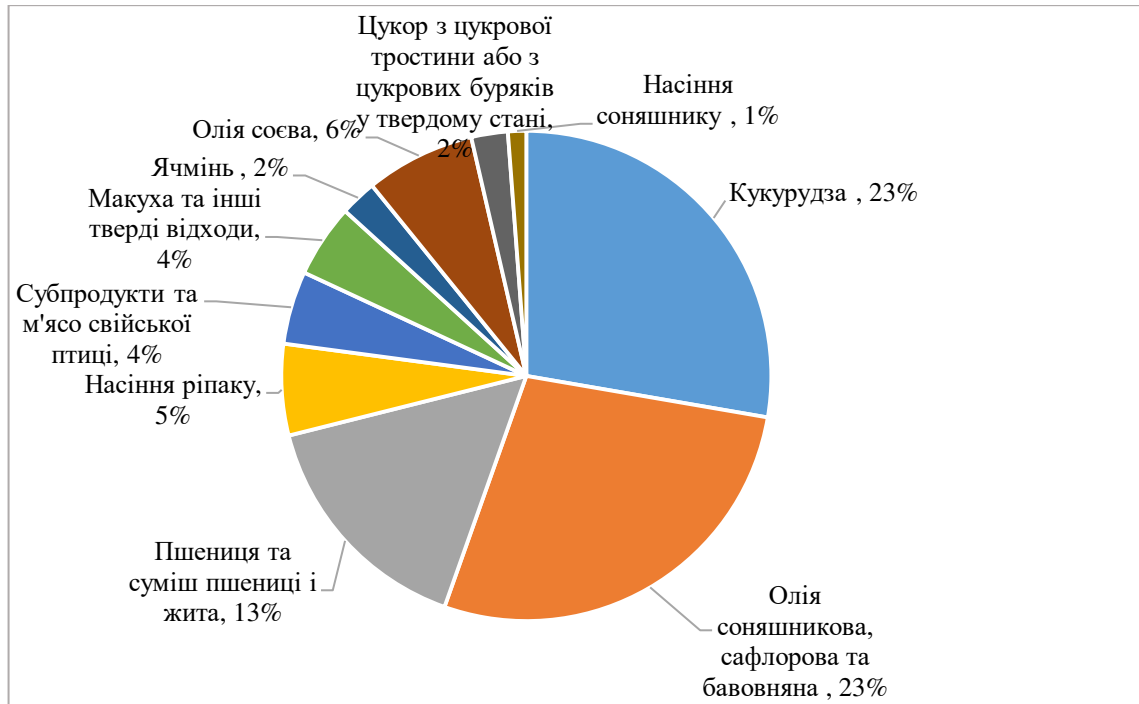


Рис. 2.3. Структура аграрного експорту України у 2023 році
Джерело: складено автором на основі: [4; 160]

За дослідженнями Української асоціації аграрного експорту, 2023 року, попри тривалу війну та інші численні труднощі, аграрні компанії продемонстрували здатність зберегти, а в деяких випадках навіть збільшити обсяги експорту окремих товарів, включно з продукцією з доданою вартістю. Продажі м'ясних продуктів залишилися стабільними, тоді як доходи від експорту молочної, плодово-ягідної продукції та меду впали. Водночас значно покращилася ситуація з продажу яєць, свіжих овочів, пшеничного борошна, виробів з тіста та солодошів. Європейський Союз відіграє важливу роль ринку збуту для низки товарів, забезпечуючи понад 90 % закупівель меду та близько 80 % продукції садівництва. Із загальної суми прибутку від експорту сільськогосподарської продукції \$22 млрд (54 %) було отримано з країн ЄС [6].

Завдяки своїм масштабам і ресурсам, агрохолдинги залишаються

головними гравцями на аграрному ринку, що дає змогу Україні зберігати провідні позиції серед світових експортерів сільськогосподарської продукції, а це значний внесок у національну економіку та валютні надходження. В умовах викликів, таких як зміни клімату, воєнні дії, агрохолдинги мають більші можливості для адаптації, що допомагає їм швидше реагувати на кризи, впроваджувати нові технології й розвивати альтернативні напрями бізнесу, охоплювати нові ніші й освоювати нові географічні ринки. Продукція українських національних агрохолдингів експортується в багато країн світу. Одним із головних напрямків є Європейський Союз, куди постачають значну частину зернових, соняшникової олії, кукурудзи та іншої сільськогосподарської продукції. Азійські країни також активно купують українські агропродукти, роблячи цей регіон важливим ринком збуту; африканські країни є значними споживачами української пшениці та кукурудзи, що забезпечує стабільний попит на продукцію українських агрохолдингів. Експортуємо також у країни Близького Сходу. За рейтингом Ukrainian Business Award, лідером за кількістю країн, куди йде на експорт аграрна продукція, є компанії «МХП», Kernel, «НІБУЛОН» (рис. 2.4).

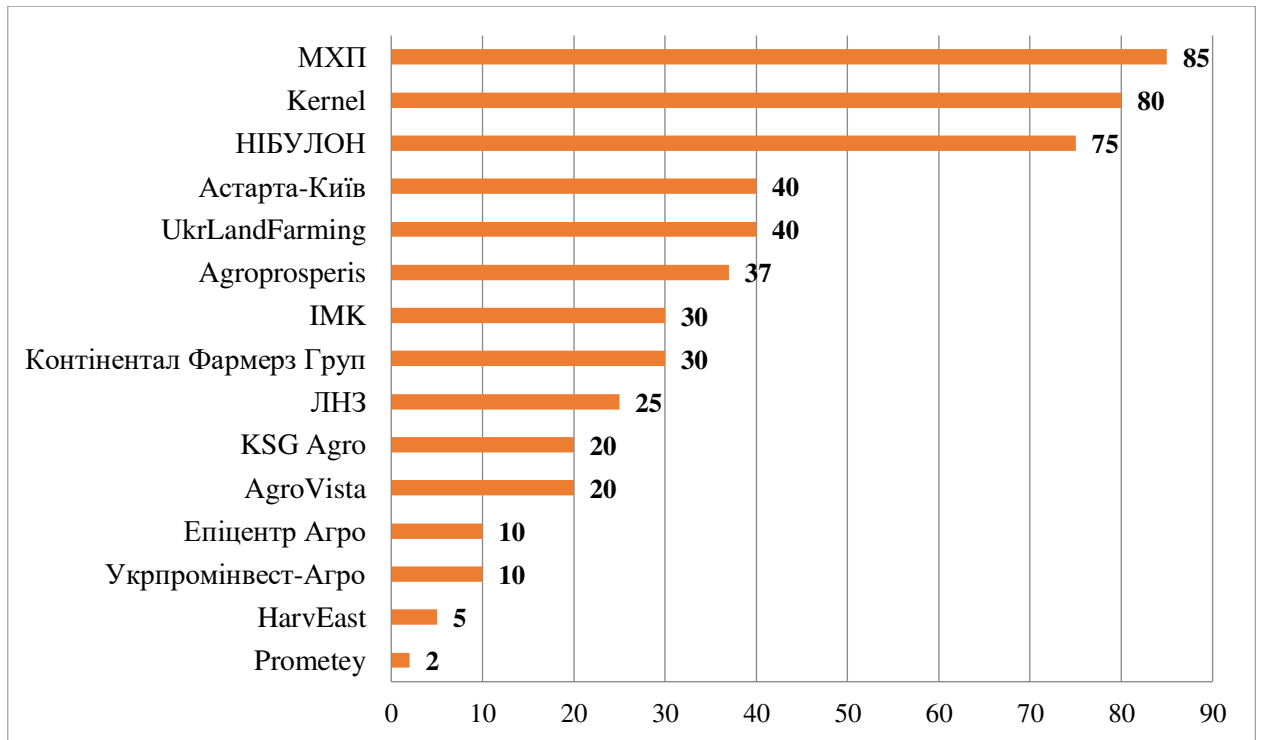


Рис. 2.4. Кількість країн, куди національні агрохолдинги експортують продукцію у 2024 році

Джерело: складено автором на основі [152]

«МХП» експортує понад 50 % своєї продукції у 85 країн світу та є одним

із лідерів серед українських експортерів рослинних олій. За обсягами виробництва курятини компанія входить до десятки провідних світових виробників за рейтингом WattPoultry.com's Top Companies. Агрохолдинг Kernel займає близько 8 % світового ринку експорту соняшникової олії, постачаючи свою продукцію у 80 країн світу [152].

Діяльність підприємства «НІБУЛОН» тісно пов'язана із забезпеченням світової продовольчої безпеки та сприянням економічного добробуту. «НІБУЛОН» є найбільшим постачальником Всесвітньої продовольчої програми ООН в Україні. На міжнародному ринку компанія позиціонує себе як надійний експортер високоякісної продукції із сучасною й потужною логістичною системою (мережу елеваторів «НІБУЛОН» будували в радіусі 50–60 км від поля), власним річковим флотом, новим терміналом в Ізмаїлі на Дунаї, багаторівневою системою контролю та управління якістю, налагодженими торговельними відносинами. За звітами ТОВ «НІБУЛОН»: «широка географія експорту забезпечує підтримку іміджу надійного постачальника зернових культур на основні ринки світу: країни Африки, Близького Сходу, Європи, Південно-Східної Азії, Китаю та Індії. Підприємство є партнером провідних урядових покупців високоякісної продукції, зокрема Генерального агентства з постачань продовольства (GASC) в Єгипті та Міністерства торгівлі та промисловості Йорданії. Компанія постійно покращує свої позиції завдяки покращенню культури виробництва та забезпечує дотримання фітосанітарних вимог країн-імпортерів» [108].

Протягом 2022–2024 років «НІБУЛОН» демонструє відновлення обсягів експорту, повертаючи собі частку ринку (рис. 2.5), що «стало можливим завдяки розвитку альтернативних маршрутів через Дунайський порт та ефективному використанню можливостей чорноморських портів. Протягом дев'яти місяців 2023–2024 маркетингового року «НІБУЛОН» експортував 2,4 млн т агропродукції, попри те, що на початку цього періоду українські чорноморські порти було заблоковано. Частка компанії в експорті через дунайські порти за перший квартал 2024 року варіювала в межах 20–30 % загального експорту зерна України» [97].

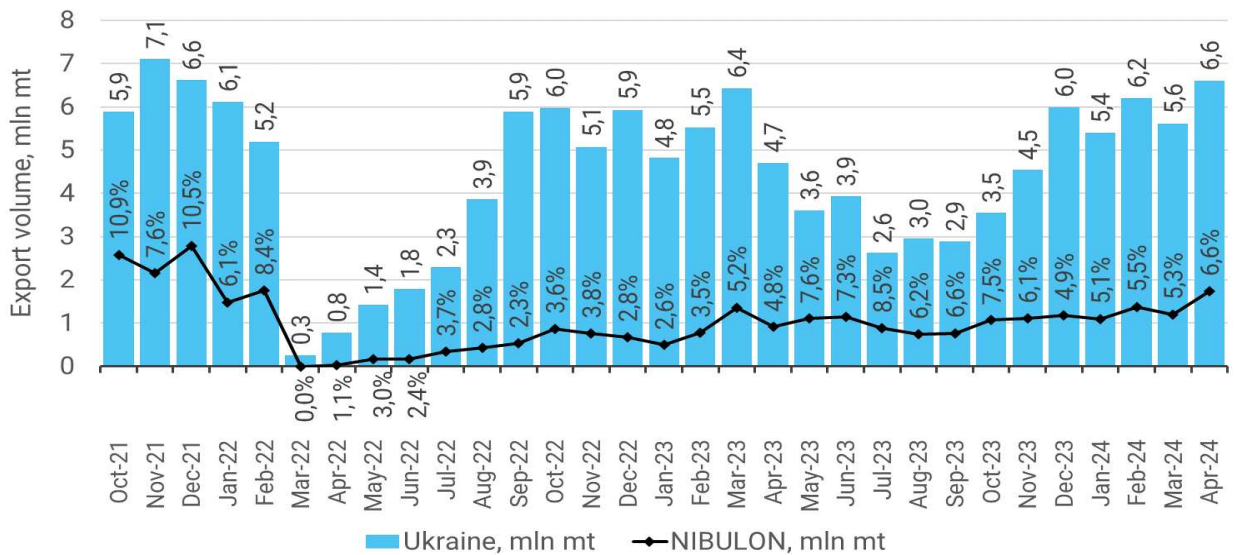


Рис. 2.5. Загальний експорт з України та експорт Групи «НІБУЛОН», млн т
Джерело: складено автором на основі [71]

У 2023 році ТОВ Фірма «Астарта-Київ» експортувала на світові ринки понад 1 млн т продукції, тобто близько 325 млн євро, що на 17 % перевищує аналогічні показники минулого року. Завдяки цим експортним напрямкам і активній діяльності національних агрохолдингів на міжнародному ринку Україна зберігає свої позиції серед провідних світових експортерів сільськогосподарської продукції.

Однією із проблем, що гальмує розвиток експорту аграрної продукції є порушення логістичних зв'язків. У 2022–2023 рр. підприємства експортували 74 % продукції морським транспортом, що на 24 % менше від довоєнних показників. До повномасштабної війни морські шляхи були основою перевезення для українських аграріїв, тому блокування більшості морських портів негативно вплинуло як на самі аграрні підприємства, так і завдало потужного удару по економіці нашої країни. Після початку дії проєкту «Зернова ініціатива» у серпні 2022 року, спрямованого на підтримку експорту зернових в умовах війни, зокрема через альтернативні маршрути після блокування чорноморських портів, Україна змогла експортувати близько 30 млн т продукції до липня 2023 року. Використання альтернативних шляхів експорту сільськогосподарської продукції через наземні транспортні шляхи дало змогу дещо компенсувати відсутність морської логістики, але не розв'язало проблему в цілому, оскільки портова інфраструктура є критично важливою для економіки країни [4]. Оскільки проєкт «Зернова ініціатива» не отримав продовження, це змусило країну шукати

альтернативні маршрути для експорту через дунайські порти та інші країни-сусіди. Попри те, що ринок адаптувався до нових умов, аграрії все ще мають значні труднощі зі збутом через постійні обстріли портової інфраструктури й експортні обмеження, які запроваджують сусідні країни.

Іншою проблемою, перед якою постали українські аграрні підприємства, є глобальне зниження цін, що призвело до здешевлення яєць, меду, волоських горіхів і заморожених плодів. Це істотно позначилося на прибутках компаній від експорту української продукції. Згідно з дослідженнями Української асоціації аграрного експорту, подальше успішне використання тимчасового морського коридору Україною може знизити залежність експорту продовольства від непередбачуваних заборон, запроваджених окремими європейськими країнами. Це сприятиме підвищенню стабільності та передбачуваності процесу експорту, а також спрощенню і здешевленню транспортної системи, особливо через використання контейнерних перевезень [6].

Зовнішні й внутрішні проблеми в країні, перед якими постають аграрні підприємства, варіювання споживчих уподобань на світовому ринку, зміни кліматичних умов диктують потребу переглянути стратегії вирощування й реалізації сільськогосподарських культур, часткову зміну спеціалізації аграрних компаній. Сьогодні важливим світовим трендом є зростання попиту на органічну продукцію, що спричиняє переформатування спеціалізації аграрних компаній на вирощування органічних культур. Останніми роками в Україні спостерігається зростання інтересу до органічного землеробства, українські виробники активно розвивають цей сектор, щоб задовольнити зростаючий попит на органічні продукти на європейському та світовому ринках. Крім того, країна активно впроваджує сучасні технології в сільському господарстві, такі як точне землеробство, дрони для моніторингу врожаїв та автоматизацію виробничих процесів. Усе це підвищує ефективність аграрного сектору та допомагає залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку. Варто також відзначити зростання посівних площ під бобові культури, такі як горох, соя, збільшуються посівні площі гречки, що обумовлено зростанням попиту на білкові продукти в споживчому раціоні, а також використанням бобових для

виробництва біопалива. Крім того, ці культури збагачують ґрунт азотом, що покращує його якість для вирощування інших рослин надалі.

Воєнні дії створили серйозні перешкоди для стабільної роботи аграрного сектору, що призвело до зниження його ефективності. Аналіз економічної діяльності великих агрохолдингів за період 2021–2023 рр., таких як ПрАТ «МХП», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ СП «НІБУЛОН», ТОВ «ЛНЗ Груп», продемонстрував тенденцію до зниження їх прибутковості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати економічної діяльності агрохолдингів за 2021–2023 рр., тис. грн

Показник	Рік			Динаміка зміни (+,-), %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
ПрАТ «МХП»					
Чистий дохід від реалізації продукції	5960985	7940755	5072359	33,2	-36,1
Собівартість продукції	3820506	5602582	5124151	46,6	-8,5
Валовий прибуток / збиток	2140479	2338173	-51792	9,2	-102,2
Витрати на збут	306281	375 555	525322	22,6	39,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	2872043	137501	-671277	-95,2	Зменшення у 5,9 раза
Чистий фінансовий результат	2862122	106141	-685409	-96,3	Зменшення у 7,4 раза
ТОВ СП «НІБУЛОН»					
Чистий дохід від реалізації продукції	40606579	15181308	22901412	-62,6	50,9
Собівартість продукції	39107025	14047317	19683740	-64,1	40,1
Валовий прибуток / збиток	1499554	1133991	3217672	-24,4	183,7
Витрати на збут	543697	572184	592495	5,2	3,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	1769731	2446109	-3216267	38,2	-231,5
Чистий фінансовий результат	1287038	-9200381	309290	Зменшення у 8,1 раза	103,4
ТОВ «Кернел-Трейд»					
Чистий дохід від реалізації продукції	85791541	67925986	62056891	-20,8	-8,6
Собівартість продукції	81969080	51610825	48320726	-37,0	-6,4
Валовий прибуток / збиток	3822461	13736165	16315161	Збільшення у 2, 6 раза	18,8
Витрати на збут	3094727	4161293	3991631	34,5	-4,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	-2107593	12301011	8474731	Збільшення у 6,8 раза	-31,1
Чистий фінансовий результат	-1719296	5138344	4373035	Збільшення у 4 рази	-14,9

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
ТОВ «ЛНЗ Груп»					
Чистий дохід від реалізації продукції	13733477	13410154	15679990	-2,4	16,9
Собівартість продукції	12760670	12196569	14884170	-4,4	22,0
Валовий прибуток / збиток	972807	1213585	795820	24,8	-34,4
Витрати на збут	439410	1003617	1287730	128,4	28,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	125968	-272505	145112	Зменшення у 3,2 раза	153,3
Чистий фінансовий результат	39935	-186905	3344	Зменшення у 5,7 раза	101,8

Джерело: складено автором на основі: [90; 113; 148; 150]

Зниження ефективності господарської діяльності аграрних холдингів України було зумовлено низкою негативних чинників: війною та блокадою чорноморських портів, що суттєво ускладнило експорт продукції та збільшило витрати на логістику; зростанням витрат на виробництво через підвищення цін на добрива, паливо, насіння та інші матеріали, що ще більше вдарило по фінансових показниках агрохолдингів; дефіцит фінансових ресурсів для стійкого ведення сільськогосподарської діяльності, особливо через зростання собівартості аграрного виробництва (наприклад, для компанії «МХП», якщо частка собівартості в доході від реалізації продукції становила 2021 року 64,1 %, 2022-го – 70,6 %, то 2023 року собівартість перевищила дохід від реалізації на 1,0 % і становила 101,0 %); дефіцит фінансування та потреба значної економії призвели до зменшення обсягів внесення добрив на 50–60 %, що спричинило зниження урожайності сільськогосподарських культур і погіршення якісного стану ґрунтів [121]; введення деякими країнами ЄС обмежень на експорт, що змусило компанії шукати нові маршрути та ринки збуту; курсові коливання, зокрема девальвація гривні, та зниження світових цін на сільськогосподарську продукцію ще більше посилили фінансовий тиск. Це загалом ускладнило доступ до кредитів й інвестицій, що важливо для розвитку та підтримки бізнесу.

Воєнні роки негативно позначилися на розвитку агрохолдингів в Україні та зумовили значні зміни у фінансово-економічних показниках компаній. Найбільших фінансових втрат у 2023 році проти 2022-го зазнало ПрАТ

«МХП». Компанія зазнала збитків на суму 671,3 млн грн, її чистий фінансовий результат зменшився в 7,4 раза, що вказує на значні фінансові проблеми. Компанія ТОВ СП «НІБУЛОН» у 2021–2022 рр. зазнала значного зменшення чистого фінансового результату у 8,3 раза, проте 2023 року компанія продемонструвала збільшення прибутку, на що вплинули такі фактори, як початок розвитку аграрного напрямку як одного з пріоритетних напрямів діяльності компанії; активізація діяльності компанії в напрямі гуманітарного розмінування з використанням сучасних цифрових агротехнологій; повернення й відновлення орних земель; перехід до енергоефективних технологій забезпечення запланованої врожайності, таких як Strip-till (виважене внесення добрив, ЗЗР, управління зрошенням).

Подальший аналіз національних агрохолдингів дав змогу визначити, що деякі компанії, такі як ТОВ «ЛНЗ Груп», змогли дещо стабілізувати результати своєї діяльності у 2023 році (табл. 2.2). ТОВ «ЛНЗ Груп» є однією з досліджених компаній, що отримала прибутки за результатами діяльності 2023 року. Успішність ТОВ «ЛНЗ Груп» забезпечують такі чинники: компанія є багатофункціональною, а основним видом її діяльності є вирощування та продаж насіння, виробництво та продаж продукції для аграріїв (агрохімія, ЗЗР, добрива), тобто довгостроковий успіх компанії тісно пов'язаний з успіхом її партнерів-агровиробників; маркетинговий підхід до співпраці з партнерами (найкращі умови для вигідного продажу зерна, що сприяє взаємному розвитку та співпраці), розвинута дистриб'юторська мережа, власний інтернет-магазин; постійний розвиток наявних брендів і створення нових, зокрема Tevitta, який об'єднав кілька напрямів: вирощування саджанців, виробництво замороженої продукції (ягоди, фрукти, овочі), її реалізація, вихід на закордонні ринки; розширення географії експорту власної продукції на ринки країн Північної Африки, Близького Сходу, Азії.

Попри складність ситуації, у якій опинилися компанії, вони не припинили благодійну діяльність й активно підтримують ЗСУ, ветеранів, територіальні громади. Національні аграрні холдинги ПрАТ «МХП», ТОВ «Кернел-Трейд»,

ТОВ Фірма «Астарта-Київ», KSG Agro мають свої благодійні фонди, які успішно функціонують і всебічно підтримують армію, переселенців, спортивні команди й виявляють інші соціальні ініціативи. Ukrainian Business Award зазначив, що найбільшу кількість благодійних ініціатив і проєктів зафіксовано у ПрАТ «МХП» (59 проєктів), ТОВ «Кернел-Трейд» (55 проєктів), ТОВ Фірма «Астарта-Київ» (50 проєктів) (рис. 2.6).

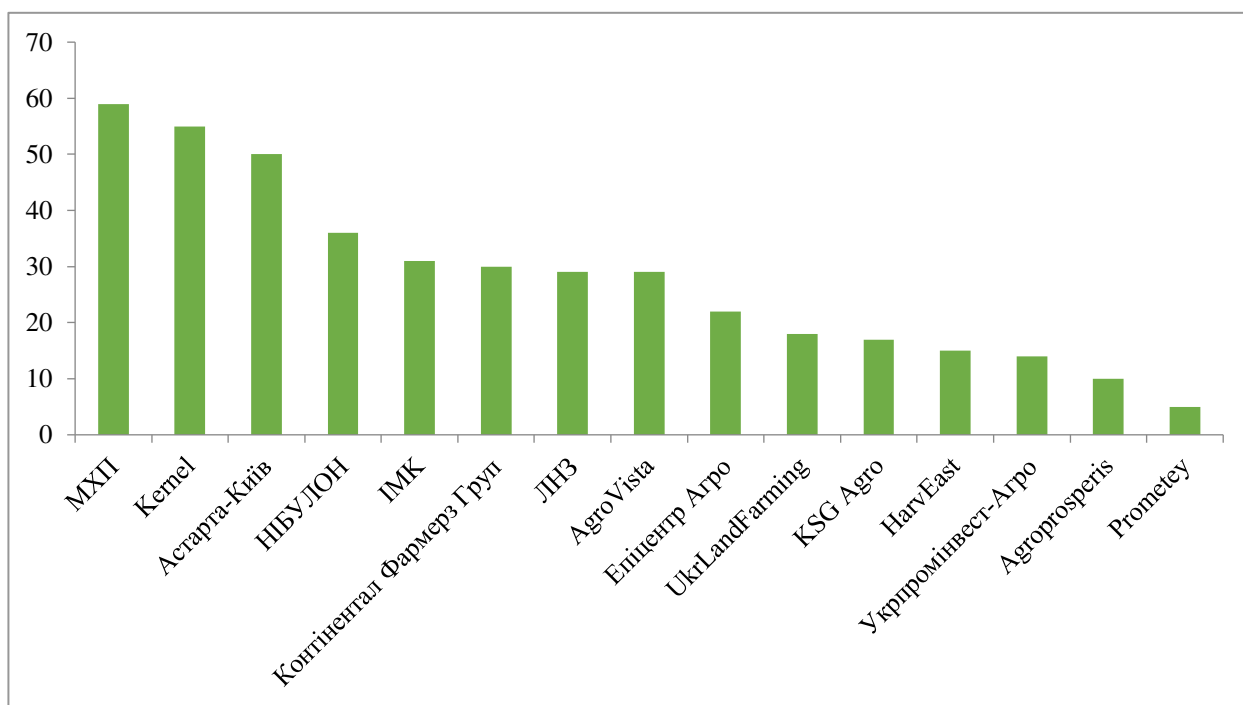


Рис. 2.6. Благодійні проєкти національних аграрних холдингів
Джерело: складено автором на основі [152]

Поряд з великими агрохолдингами не менш важливою є діяльність локальних (регіональних) аграрних підприємств, які займають провідні позиції в розвитку регіональної та місцевої економік. Регіональні аграрні підприємства зазвичай глибше розуміють специфіку місцевих ґрунтів, кліматичних умов і культурних особливостей, що дає їм змогу краще адаптувати виробництво до потреб конкретного регіону. Окрім того, їхня діяльність сприяє підтримці біорізноманіття та збереженню традиційних методів ведення господарства. Водночас регіональні підприємства часто посідають важливе місце в ланцюжках постачання продовольства, забезпечуючи стабільність і якість продукції на місцевих ринках.

Агропромисловий комплекс є головним сектором економіки для розвитку

Черкаської області. Площа сільськогосподарських угідь у регіоні становить 3,5 % загальної площі угідь України (близько 1,5 млн га), з яких 1,3 млн га – рілля. В аграрному секторі області успішно функціонують «842 підприємства, 1416 фермерських господарств, 58 сільськогосподарських кооперативів, 201 тис. особистих селянських господарств» [116]. Черкаська область посідає третє місце за обсягами експорту серед регіонів України. За 9 місяців 2023 року Черкаська область експортувала аграрної продукції на суму \$804 млн, що становить 87,9 % загального обсягу експортованих товарів.

Треба визнати, що у 2021–2023 роках аграрні підприємства Черкаського регіону мали складний період трансформації, спричинений воєнними діями, економічними труднощами й кліматичними викликами.

Ми проаналізували діяльність таких сільськогосподарських підприємств Черкаського регіону: ПрАТ «Укрзерноімпекс», що займається вирощуванням, переробкою, реалізацією зернової, олійної та іншої сільськогосподарської продукції; ТОВ «Агропромислова компанія «Маїс», яка є місіонером українського насіннєвого бізнесу, розвиває та популяризує культуру й традиції виробництва насіння в Україні. ТОВ «АПК «Маїс» позиціонує себе «вітчизняним лідером насінництва» [7] та спеціалізується на виробництві насіннєвого матеріалу високопродуктивних гібридів кукурудзи. Крім того, до основних видів діяльності компанії належать вирощування зернових, бобових і насіння олійних культур. Проаналізоване нами ДП «Умань Агро» основною спеціалізацією також має вирощування зернових, бобових і насіння олійних культур і розведення великої рогатої худоби; ТОВ «ДСВ-Україна» – дочірнє підприємство Deutsche Saatveredelung AG (DSV), основним видом діяльності якого є селекція, виробництво, консультування та реалізація посівного зерна. Основний акцент компанія робить на селекції трав'яних культур, ріпаку, озимих зернових, кукурудзи, злаків і проміжних культур [43], також на головному сайті про агробізнес (Latifundist.com), визначено, що ТОВ «ДСВ-Україна» входить до трійки вітчизняних лідерів із продажу ріпаку [233] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати економічної діяльності аграрних підприємств Черкаського регіону за 2021–2023 рр., тис. грн

Показник	Рік			Динаміка зміни (+,-), %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
ПрАТ «Укрзерноімпекс»					
Чистий дохід від реалізації продукції	80107	85472	69253	6,7	-19,0
Собівартість продукції	50003	59279	66003	18,6	11,3
Валовий прибуток / збиток	30104	26193	3250	-13,0	-87,6
Витрати на збут	1771	8115	2353	358,2	-71,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	20570	10 178	-6341	-50,5	-162,3
Чистий фінансовий результат	20445	10 213	-6402	-50,0	-162,7
ТОВ «Агропромислова компанія «Маїс»					
Чистий дохід від реалізації продукції	109651	82482	117657	-24,8	42,6
Собівартість продукції	97649	116298	82482	19,1	-29,1
Валовий прибуток / збиток	12002	-33816	35175	Зменшення у 3,8 раза	204,0
Витрати на збут	5508	10006	10239	81,7	2,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1227	-60743	12462	Зменшення у 48,5 раза	120,5
Чистий фінансовий результат	-10512	-68441	902	Зменшення у 5,5 раза	101,3
ТОВ «ДСВ-Україна»					
Чистий дохід від реалізації продукції	327911,6	335614	553125	2,3	64,8
Собівартість продукції	247643,5	261365	465712	5,5	78,2
Валовий прибуток / збиток	80268,1	74249	87413	-7,5	17,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	61851	14638	34480	-76,3	135,6
Чистий фінансовий результат	51836,7	9839	27968	-81,0	184,3
ДП «Умань Агро»					
Чистий дохід від реалізації продукції	240804	350650	284362	45,6	-18,9
Собівартість продукції	186412	254267	208053	36,4	-18,2
Валовий прибуток / збиток	54392	96383	76309	77,2	-20,8
Витрати на збут	33750	63314	22253	87,6	-64,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	96900	-50464	17397	Зменшення у 1,5 раза	134,5
Чистий фінансовий результат	94678	-52964	16191	Зменшення у 1,6 раза	130,6

Джерело: складено автором на основі [114, 146, 147, 149]

Очевидно, що ці підприємства належать до однієї галузі бізнесу, але відрізняються тривалістю існування, масштабами, бізнес-процесами та підходами до розвитку бізнесу. Хоча отримані після дослідження висновки можна застосувати до ситуації в аграрному бізнесі області загалом. Оцінювання діяльності зазначених компаній дало змогу зробити висновки, що регіональні аграрні підприємства, як і великі національні агрохолдинги, мають аналогічні тенденції розвитку, постають перед такими самими викликами, що призводить до зниження обсягів виробництва, реалізації продукції та зменшення прибутків. Наприклад, на ПрАТ «Укрзерноімпекс» 2023 року спостерігалось зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 19 % та чистого прибутку в 1,6 раза проти минулого періоду за значного збільшення частки собівартості продукції в доході від реалізації продукції, яка становить 95,3 %. У 2022 році ця частка становила 69,4 %, у 2021-му – 62,4 % (табл. 2.3) [114].

Для ТОВ «Агропромислова компанія «Маїс» найбільш критичним був 2022 рік, коли зменшилися фінансові результати від операційної діяльності у 48,5 раза та чистий прибуток – у 5,5 раза проти аналогічних показників 2021 року (табл. 2.3). Це спричинено, по-перше, зростанням у компанії витрат на використання електроенергії на 70 % через несприятливі кліматичні умови; по-друге, зменшенням площ під посів кукурудзи. До речі, через підвищення цін на азотні добрива, які важливі для вирощування кукурудзи, європейські країни також зменшили посівні площі під цю культуру. Діяльність компанії у 2023 році була більш стабільною завдяки селекційній діяльності, збільшенню мережі дистриб'юторів, експорту до Європейського Союзу насіння українських гібридів кукурудзи.

Для компанії ДП «Умань Агро» та ТОВ «ДСВ-Україна» 2022 рік також виявився збитковим: зменшення показників чистого прибутку у ДП «Умань Агро» в 1,6 раза, у ТОВ «ДСВ-Україна» – на 81,0 %. У 2023 році компанії вже адаптувалися до зовнішніх і внутрішніх викликів, тому траєкторія прибутковості зрушилася на краще. Для ДП «Умань Агро» 2023 року за зменшення обсягів реалізації й доходів від реалізації продукції чистий

прибуток зріс на 130,6 % проти попереднього періоду [149]. ТОВ «ДСВ-Україна» в аналізованому періоді демонструвало позитивну динаміку за всіма основними показниками: чистий дохід від реалізації продукції зріс на 64,8 %, чистий прибуток – на 184,3 % проти аналогічних показників минулого року. Виявлено, що позитивні тенденції діяльності компанії ТОВ «ДСВ-Україна» намітилися завдяки активній селекційній діяльності компанії, яка спрямована на потреби сучасного агросектору щодо поповнення інноваційних сортів і гібридів [147]. У 2024 році компанія представила на український ринок дев'ять нових продуктів: чотири гібриди озимого ріпаку («Фамулус», «Ромео», «Юрек» і «Десперадо»), три сорти озимої пшениці («Скіфія», «Петрос», «Дебіан») та два сорти озимого ячменю («Віола», «Юлія»), які мають підвищену стійкість до нестабільних погодних умов, захворювань і шкідників через кліматичні зміни [21].

Попри складні та нестабільні умови функціонування, регіональні аграрні підприємства активно підтримують Збройні сили України, і ця підтримка залишається незмінною навіть у період значних викликів. Регіональні аграрні підприємства надають значну волонтерську підтримку, допомагають армії, переселенцям, беруть участь у різних соціальних і ветеранських ініціативах, допомагають громадам, де розміщені підприємства компаній або паї членів яких використовуються.

ТОВ «Агропромислова компанія «Маїс» надає допомогу місцевим громадам і переселенцям ще з 2014 року. В умовах війни компанія підтримує ЗСУ через місцеві благодійні фонди: виділяє фінансовий і матеріальний ресурси, надає технічне обслуговування і ремонтує машини, передає вантажні й легкові автомобілі на потреби фронту, забезпечує захисників бронежилетами, формою, тепловізорами.

ПрАТ «Укрзерноімпекс» постійно допомагає сільським громадам паливом, з ремонтом приміщень, шкіл, облаштуванням територій (Ладжинська громада); підприємство підтримує учнів Ладжинського, Посухівського ліцеїв, Колодистенської гімназії, дитячого садочка в

с. Колодистому Ладижинської сільської об'єднаної територіальної громади; постійно долучається до підтримки ЗСУ (тільки у 2023–2024 рр. на потреби ЗСУ передано чотири автомобілі).

ДП «Умань Агро» активно підтримує Збройні сили України та місцеві громади: надає фінансову допомогу армії, включно з транспортними засобами, технікою та обладнанням, а також допомагає технічно обслуговувати й ремонтувати транспорт, забезпечує медикаментами, обладнанням для медичних закладів. Крім того, підприємство бере активну участь у гуманітарних проєктах, надаючи продовольчі товари, одяг та інші потрібні речі місцевим громадам, особливо тим, хто найбільше цього потребує. Компанія також допомагає переселенцям: надає тимчасове житло, харчові продукти й сприяє їхній інтеграції в нові умови. Окрім цього, підприємство бере активну участь у відновленні інфраструктури місцевих громад, допомагає ремонтувати школи, лікарні та інші важливі соціальні об'єкти.

ТОВ «ДСВ-Україна», за інформацією працівників компанії, активно підтримує місцеві громади через свої проєкти та долучення до соціальних ініціатив. Вона співпрацює з аграріями різних регіонів України, створює робочі місця й сприяє розвитку сільського господарства на місцевому рівні, надає інноваційні продукти та технології, які допомагають покращити ефективність вирощування культур, що позитивно впливає на місцеву економіку.

Державна підтримка аграріїв під час війни є пріоритетною у забезпеченні економічної та соціальної стабільності, а також у відновленні та розвитку країни після війни. Держава, безперечно, намагається підтримувати бізнес під час війни: забезпечує безперебійне електропостачання, вживає заходів для запобігання відтоку персоналу (бронювання спеціалістів), здійснює дерегуляцію, підтримку у сфері технічного регулювання (спрощення процедур сертифікації, ліцензування тощо), розробляє програми підтримки та розвитку агропромислового комплексу регіонів відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Проте ситуація в країні

спричинила вплив негативних факторів на розвиток регіональних аграрних підприємств:

- воєнні дії на території України створили проблеми з логістикою, порушили ланцюги постачання, ускладнили експорт продукції та негативно вплинули на обсяги збуту. Підприємства змушені продавати продукцію за нижчими цінами або взагалі втрачати ринки збуту, що безпосередньо впливає на прибутковість;
- чимало територій забруднено мінами (понад 170 тис. кв. км, за інформацією Міністерства економіки України), на окремих ділянках вміст важких металів у ґрунті перевищує норму у 25 разів, що робить вирощену там аграрну продукцію небезпечною для споживання через потрапляння шкідливих речовин у ланцюг «ґрунт – рослина – людина». Передбачено, що такі землі будуть вилучати з господарського обігу, оскільки рівень їх забруднення занадто високий [122];
- кліматичні зміни, такі як нестача опадів та екстремально спекотні погодні умови негативно впливають на врожайність. Більшість регіональних підприємств не має достатньо ресурсів для впровадження систем зрошення або адаптації до нових умов, що посилює проблему. Значним викликом для аграрних підприємств регіону є здорожчання ресурсів, таких як добрива, паливо та насіння. Це суттєво впливає на собівартість продукції, бо витрати на виробництво зростають. Для невеликих підприємств це критичний виклик, оскільки вони мають менше можливостей оптимізувати витрати, ніж великі агрохолдинги;
- зменшення доступу до кредитування та інвестицій ускладнює оновлення техніки та впровадження новітніх технологій, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств. В умовах економічної нестабільності падає внутрішній попит на агропродукцію, що також знижує обсяги її реалізації;
- збільшення витрат на безпеку та захист інфраструктури в умовах війни впливає на зростання операційних витрат підприємств та ще більше ускладнює їхню діяльність.

Вплив цих факторів призводить до зниження виробничих потужностей, обсягів продажів і зменшення прибутків регіональних агропідприємств. Щоб подолати ці виклики, регіональні аграрні підприємства, зокрема Черкаської області, як і великі агрохолдинги, шукають нові стратегії адаптації, інвестують в ефективні технології та намагаються виходити на нові ринки збуту. Підприємства активно диверсифікують виробництво, переходячи до вирощування нішевих культур (овес, сорго, гречка, жито, гірчиця, сочевиця, квасоля) і впроваджують органічне землеробство. Водночас широко застосовують сучасні технології, такі як точне землеробство та мінімальний обробіток ґрунту, що допомагає підвищувати ефективність і знижувати витрати.

Для подальшого успішного розвитку в умовах сучасних викликів регіональним аграрним компаніям треба бути більш гнучкими, вибудовувати нові шляхи спілкування зі своїми споживачами та збуту продукції, а це потребує чіткого позиціонування діяльності компаній, що дасть їм змогу вирізнятися на ринку, демонструвати свої конкурентні переваги та забезпечувати стійкість в умовах постійної конкуренції та змінних економічних умов.

2.2. Аналіз напрямів реалізації стратегій позиціонування учасниками аграрного ринку України

Розглянемо напрями реалізації стратегій позиціонування аграрних компаній України на прикладі провідних учасників українського аграрного ринку: ПрАТ «МХП», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ «Лебединський насінневий завод» («ЛНЗ Груп», «LNZ Group»), ТОВ СП «НІБУЛОН». Обрані аграрні компанії позиціонують свою діяльність і результативність через цілі та глобальні завдання стійкого розвитку, розглядаючи та подаючи їх як свої конкурентні переваги.

Група компаній «МХП», включно з ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», один зі світових лідерів аграрного ринку у сфері птахівництва, провідний виробник і переробник м'яса птиці в Україні, забезпечує його збут, дистрибуцію

й продаж. У 2023 році було ухвалено нову п'ятирічну стратегію, яка агрегує такі напрями: «збереження родючості ґрунтів, диджиталізація виробничих процесів, створення продуктів із доданою вартістю, піклування про команду, визнання працівників і підтримка молодих талантів» [56].

Компанія функціонує у форматі харчового й агротехнічного холдингу і в поточній стратегії розвитку наголошує на своєму позиціонуванні як «міжнародної кулінарної компанії, постачальника якісних готових до приготування та вживання харчових продуктів, нівелюючи позицію міжнародного постачальника сировини» [5]. Для цього ще 2021 року було змінено назву з «Миронівський хлібопродукт» на ПрАТ «МХП». Реалізація цієї стратегії ПрАТ «МХП» підтверджується високою часткою переробки у виторгу 95 %, зростанням інвестиції 2023 року в оновлення МТЗ і підвищення ефективності виробництва, впровадження сучасних технологій, розвиток кулінарного бізнесу ПрАТ «МХП», напрями агро (28 інвестпроектів на \$14,5 млн) та food (зростання у 2,5 рази, впровадження технологій зеленої енергетики (інвестиції 730 млн грн) [309].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) і сталий розвиток є обов'язковими для ведення бізнесу ПрАТ «МХП» (рис. 2.7).

«Для єдиного централізованого ведення, контролю, прозорості сфери корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «МХП» з 2017 року на підприємстві готують і презентують єдиний консолідований документ про результати діяльності та плани всіх підприємств «МХП» – «План взаємодії із зацікавленими сторонами» [118]. Стейкхолдерами компанії є: працівники компанії «МХП» та їхні родини; орендодавці та їхні родини; медіа; мешканці територій присутності компанії «МХП»; благодійні фонди та громадські організації; бізнес-асоціації та малий і середній бізнес; освітні заклади, зокрема школи, професійно-технічні заклади, університети [118]. ПрАТ «МХП» є підписантом принципів довгострокового сталого економічного відновлення України – Ukraine Business Compact. Учасники конференції реалізують заходи спрямовані на мобілізацію міжнародної підтримки для економічної та соціальної стабілізації України й для відновлення після війни.

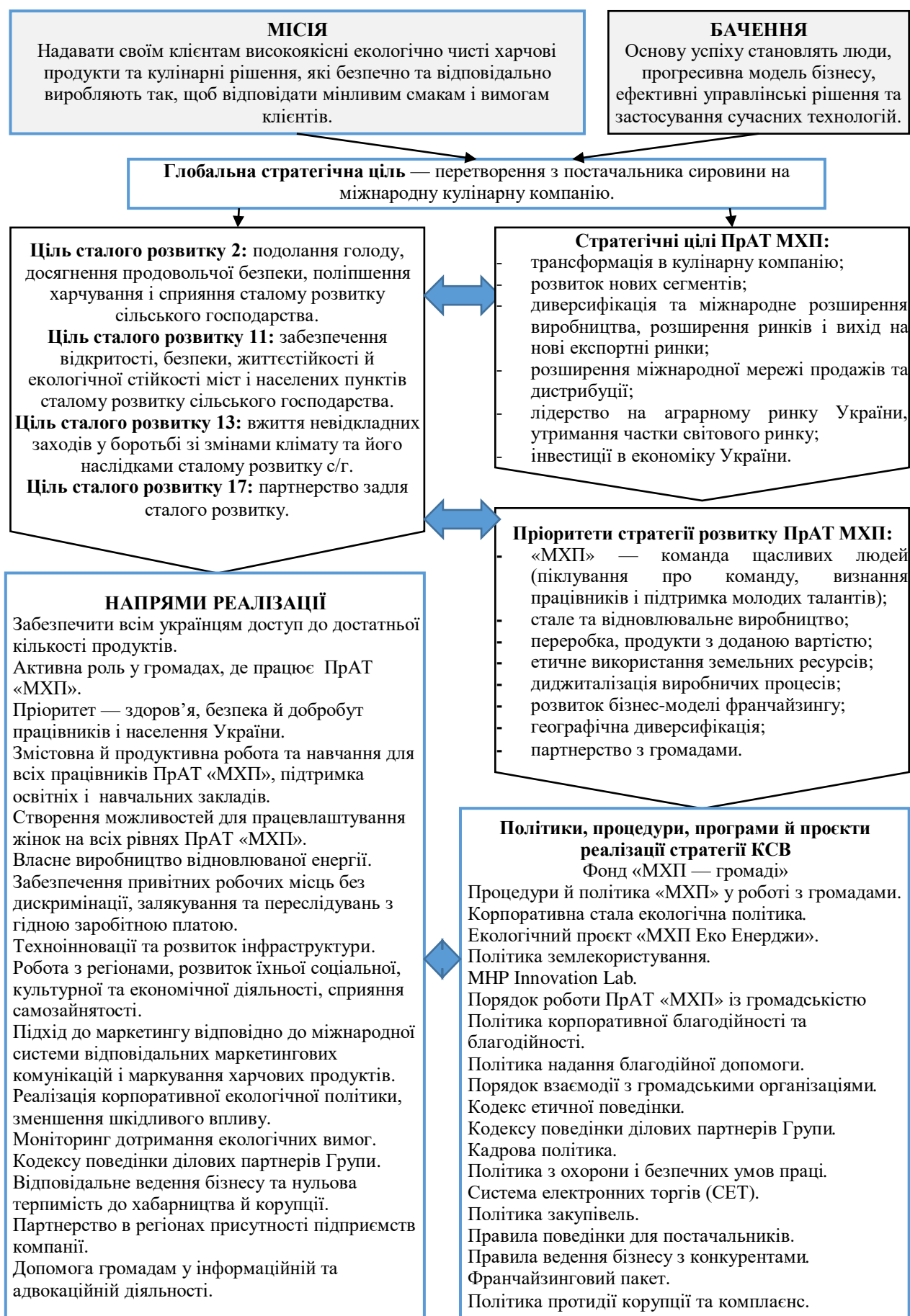


Рис. 2.7. Цілі й напрями стратегії позиціонування корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором на основі [56; 141]

Споживче позиціонування агрохолдингу «МХП» визначено курсом компанії на клієнтоорієнтованість, зближення зі споживачем і постійною розробкою нових продуктів, які є цінними для них.

Позиціонування ПрАТ «МХП» як кулінарної компанії підтримують кулінарною екосистемою, яка містить портфель із 16 брендів готової їжі, власний і франчайзинговий ритейл з мережами «М'ясомаркет», «Döner Маркет», «Наша Ряба», «Їжа Свіжа», кулінарний центр, стратегічні партнерства та інвестиції в технології та знання (рис. 2.8). Центр «МХП» позиціонують як головний центр кулінарної експертизи України, у якому працюють провідні експерти країни. У 2023 році придбано компанію «Овочева скарбниця», яка поповнила асортимент кулінарної компанії МХП консервованими фруктами та овочами, новими позиціями готової їжі та страв. Успіх споживчого позиціонування також забезпечують маркетингові комунікації з партнерами й споживачами, готовність компанії адаптуватися до їхніх запитів і потреб.



Рис. 2.8. Кулінарна екосистема ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором на основі [56]

Еволюція ПрАТ «МХП» до формату кулінарної компанії відображає прискорення змін у сфері виробництва харчових продуктів, оскільки перевагою споживачів нині є вибір екологічно чистих продуктів харчування, продуктів із вищою доданою вартістю та продуктів подальшої обробки

(готових до приготування й споживання). На підприємствах ПрАТ «МХП» розроблено й впроваджено «системи менеджменту якості та безпеки харчової продукції, які базуються на аналізі ризиків і критичних точок контролю (Система НАССР) і належної виробничої практики (GMP), сертифіковані на відповідність вимогам головних стандартів управління: ISO 9001 Системи менеджменту якості; ISO 22000 Системи менеджменту безпеки харчових продуктів; FSSC 22000 Схема сертифікації безпеки харчових продуктів; BRC Food Safety Міжнародний стандарт з безпеки харчових продуктів. Дієздатність впроваджених систем менеджменту щорічно підтверджують аудити міжнародного незалежного органу з сертифікації SGS» [93].

Партнерське позиціонування спрямоване на створення у свідомості працівників, партнерів, постачальників, міжнародних організацій образу, репутації, сприйняття МХП як надійного партнера.

Позиціонування як відповідального роботодавця реалізується у креативному підході до розшифрування назви компанії МНР як Many Happy People (багато щасливих людей), а турбота про людей закладена в «генетичному коді» компанії. Про ПрАТ «МХП» як HR-бренд знято контент, у якому представлено процеси, що відбуваються в компанії, висвітлено сміливі рішення, яскраві проєкти та можливості, неймовірні люди, які за ними стоять.

У 2023 році агрохолдинг ПрАТ «МХП» збільшив кількість працівників на 6 % до 32 200 (27 500 в Україні). У компанії задекларовані «Кадрова політика» та «Політика у сфері здоров'я, охорони праці, промислової та транспортної безпеки». Для їх реалізації розроблено навчальні програми, курси, відбуваються інструктажі, тестування, аудити, стажування, інспекції. Інвестиції компанії в персонал у 2023 році становили \$1,2 млн і були спрямовані на оцінку та розвиток компетенцій, навчання, реалізацію програм у напрямі добробуту (wellbeing). Ще \$1,2 було витрачено на облаштування й ремонти офісів і гуртожитків. У ПрАТ «МХП» впровадили для спеціалістів формат коворкінгу та гнучкого графіка, який дає змогу вільно взаємодіяти та обмінюватися думками представникам різних професій, навчатися одне в одного, користуватися спортзалом і проводити час у корпоративному барі. Агрохолдинг запустив програму

«Шукаємо тебе, а не твій досвід», маркетингова суть якої полягає в пошуку претендентів на основі самооцінки їхніх найсильніших компетенцій. Програми «Рекрут-мобіль» спрямована на розв’язання проблеми нестачі кадрів у регіонах діяльності ПрАТ «МХП», на рекрутинг працівників безпосередньо на місцях – у невеликих населених пунктах.

Forbes Ukraine спільно з онлайн-платформою з пошуку роботи Robota.ua 2024 році визначили найкращих роботодавців країни, у якому агрохолдинг «МХП» виявив найбільше зростання – перемістився з 34-ї на дев’яту позицію. Працівники агрохолдингу оцінили свою заробітну плату як «вищу за середню». Бренд ПрАТ «МХП» як роботодавця NPS оцінили у 85 % (work-life balance) – це одна з максимальних оцінок за опитуванням працівників і найвища оцінка вартості бренду від журі [120].

Позиціонування ПрАТ «МХП» як ділового партнера транслює компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних і корпоративних питань, які сприяють покращенню роботи з партнерами та дають змогу ефективно й швидко досягати спільних бізнес-цілей. Щоб забезпечити продовольчу безпеку та ажіотажний попит на початку повномасштабного вторгнення, було відкрито опцію самовивезення на виробничих майданчиках і розподільчих центрах. ПрАТ «МХП» залишився надійним партнером.

Основними партнерами є франчайзі-компанії в проєктах «М’ясомаркет», «Наша Ряба», «Їжа свіжа», «Döner Маркет», які отримують повноцінну партнерську підтримку і кількість яких невинно зростає. У липні 2024 року компанія організувала для своїх партнерів конференцію MHR Procurement Conference, під час якої виступили 15 провідних спікерів у сфері закупівель, відбувалися розбори кейсів, панельні дискусії, нетворкінг. Партнери компанії «МХП» (наявні та потенційні) мали змогу знайти дієві рішення для свого бізнесу. Усі кошти з продажу квитків стратегічний партнер агрохолдингу «МХП» Благодійний фонд «МХП – громаді» спрямував на допомогу Україні у боротьбі з ворогом.

На міжнародних ринках ПрАТ «МХП» позиціонує себе одним із світових

лідерів аграрного ринку у сфері птахівництва. Нині можна говорити про підтвердження ринкового іміджу лідера, адже компанія у 2023-му виробила 1% європейського ринку курятини. Це викликало негативну реакцію місцевих виробників-конкурентів, невдоволення президента Франції Еммануеля Макрона та загрозу санкцій Європейської комісії. Сьогодні ПрАТ «МХП» знайшов партнерів на Близькому Сході, зокрема у Саудівській Аравії.

Патріотичне позиціонування є однією з основних стратегій ПрАТ «МХП», адже 2900 працівників компанії було мобілізовано, сотні повернулися з війни. Компанія одною з перших в Україні реалізувала системний підхід та почала впроваджувати комплексну програму підтримки захисників та їхніх родин на своїх підприємствах. Було ініційовано створення комітету ветеранської політики при Європейській бізнес-асоціації, розроблено ветеранську програму «МХП поруч», бюджет якої спрямовується на юридичну, медичну, матеріальну підтримку, реабілітацію, соціалізацію військових, ветеранів, допомогу їхнім родинам у громадах, де розташовані підприємства «МХП», створення інклюзивних робочих місць, розробку кастомних рішень з урахуванням індивідуальних потреб. Функціонує «Центр із взаємодії з військовими та ветеранами, відкрито безкоштовну цілодобову гарячу лінію, на базі компанії працює команда психологів, до яких можна звернутися в будь-який час з особистим запитом» [51].

Соціальне позиціонування ПрАТ «МХП» проєктує корпоративну соціальну відповідальність компанії як головну частину бізнесу та вирізняє компанію серед конкурентів як приклад того, «як вести успішний соціально відповідальний бізнес і сприяти розвитку країни. Холдинг дотримується цілей сталого розвитку, тому інвестує кошти й сприяє досягненню продовольчої безпеки й екологічної стійкості міст і населених пунктів, працює в напрямі розвитку сільського господарства, вживає заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками, підтримує партнерство з громадами, НДО, бізнес-партнерами, благодійними фондами заради покращення життя регіонів» [94], керується кодексом етичної поведінки (права людини, робота без переслідувань, дитяча і примусова праця, дотримання норм трудового

законодавства, дотримання принципів гендерної рівності, свобода об'єднання, толерантність і повага до особистості, однакові умови зайнятості), політики нульової толерантності до порушень законодавства, нормативних актів чи внутрішніх документів компанії.

З 2015 року проєкти компанії спрямовані на підтримку й розвиток громад, у яких вони розміщені і ресурси яких використовують, реалізуються через український благодійний фонд «МХП – громаді». Це «інфраструктурні проєкти (ремонт доріг, свердловин, реконструкція парків), освітні проєкти (закупівля комп'ютерів, реконструкція дошкільних навчальних закладів), культурні проєкти (допомога творчим колективам), проєкти на підтримку спорту (конкурси, футбольні турніри) та інші» [93], розвиткові та екологічні ініціативи. Від початку війни фонд волонтерить, підтримує локальні громадські ініціативи для розв'язання конкретних проблем громад під час війни, «активно працює над фінансовою та експертною підтримкою ідей щодо продовольчої безпеки й розвитку сільського господарства в громадах» [93]. Фонд має високий ступінь довіри міжнародних і українських донорів, здобув найвищу нагороду у Національному рейтингу «Компас благодійності України», який організовує Асоціація благодійників України.

З 2016 року ПрАТ «МХП» реалізує грантовий конкурс бізнес-ідей «Село. Кроки до розвитку» для підприємців у малих містах і селах, який давав змогу започаткувати бізнес з грантовою підтримкою. З 2022 року конкурс називається «Роби своє». У 2023 році головним його напрямом була підтримка продовольчої безпеки, презентація бізнес-ідей, пов'язаних із виготовленням харчових продуктів: розвиток тепличної справи, вирощування мікрозелені, виготовлення м'ясної та овочевої продукції, переробка, садівництво, рослинництво тощо [125].

Ще один партнерський проєкт БФ «МХП – громаді» – «Кіно просто неба» – також реалізується в контексті співпраці з громадами. Цей проєкт виріс з регіонального до національного і сьогодні уможливорює професійні покази сучасного українського кіно громадам, де немає кінотеатрів. Партнерами проєкту є асоціація «Сприяння розвитку кінематографа в Україні» та Державне

агентство України з питань кіно [61]. З 2022 року проєкт трансформувався в національний тур «Кіно заради Перемоги», і сьогодні перелік партнерів значно розширився. Серед них, зокрема, Офіс Президента України, окремі підрозділи ЗСУ та Національної гвардії України, що підтверджує соціальне й патріотичне позиціонування «МХП» [22]. Проєкти «Кіно заради перемоги!» та «Укриття: ЗСУ тримають фронт, ми – безпеку їхніх дітей» перемогли в національному рейтингу соціальних ініціатив «Відповідальна країна». ПрАТ «МХП» долучається до проєктів відновлення та збереження спільної спадщини, підтримує українську культуру, став генеральним партнером національної музичної премії YUNA 2024.

Інноваційне позиціонування формує образ ПрАТ «МХП» як компанії, яка постійно продукує інновації з урахуванням потреб споживачів, щоб утверджуватися як клієнтоорієнтована кулінарна компанія. Успішність інноваційного позиціонування підтверджує місце ПрАТ «МХП» у рейтингу 25 найрозумніших компаній від Forbes. У компанії функціонують Департамент R&D та Департамент інновацій. R&D-відділ працює над поліпшенням внутрішніх процесів «МХП», а також переформатовує продукт компанії. Інноваційна інфраструктура R&D-центр займає площу 1000 м², на яких розміщені лабораторії з розробки продуктів ready to cook і ready to eat, створення упаковки, тестування якості нових гастропродуктів, школа кухарів та сенсорна лабораторія для фокус-груп. Інноваційний підрозділ ПрАТ «МХП» – це цілісна екосистема сервісів, пілотних продуктів і партнерів компанії, нових послуг і бізнес-моделей, не властивих основному бізнесу ПрАТ «МХП». У 2020 році підприємство запустило довгострокову програму відкритих інновацій під назвою MHP Innovation Lab, щоб залучити місцеві й міжнародні стартапи, підприємців і навчальні заклади до об'єднання зусиль для задоволення потреб людей, пов'язаних з їжею [51]. З 2021 року агрохолдинг «МХП» використовує власного ІІІ-асистента Smart Technology Assistant (Smart TA) для автоматизації факторів, які впливають на вирощування птиці та посівів зерна. Це «перший в Україні проєкт, який отримав номінацію Honorable Mention щорічної міжнародної премії SAP

Innovation Award 2022. Продукт базується на використанні технологій різних вендорів – бекенд на SAP, фронтенд на Microsoft PowerApps. У 2023-му інвестиції ПрАТ «МХП» у штучний інтелект сягали від \$100 000»[159].

Екологічне позиціонування ПрАТ «МХП» відбувається за такими напрямками: енергетична незалежність; зелена енергія; екосвідомість; екологічна безпека; чисте органічне землеробство; управління відходами; чиста вода й відновлене довкілля; збереження природних ресурсів. Екологічні цілі, принципи, напрями, ініціативи холдингу задекларовані в документах «Корпоративна стала екологічна політика», «Політика землекористування». Значна кількість ініціатив реалізується через проєкт «МХП – громаді». «Над питаннями впровадження сталих екологічних та енергетичних ініціатив в компанії з 2012 року працює окремий підрозділ «МХП Еко Енерджі»» [91], який реалізовує програми з досягнення амбітної мети – вуглецевої нейтральності «МХП» до 2030 року [77]. Також підрозділ веде гуртову торгівлю твердим, рідким, газоподібним паливом. У 2020 році було реалізовано проєкт «Системи віртуального помічника енергетика» у співпраці зі стартапом a-Gnostics, який використовує штучний інтелект для прогнозування споживання електроенергії.

ТОВ «Кернел-Трейд» входить в агрохолдинг «Кернел» (Kernel Holding S.A.) і позиціонується як оператор розгалуженої логістичної мережі сільськогосподарського виробництва, «найбільший в Україні виробник та експортер зернових, лідер світового ринку соняшникової олії, головний постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки» [102].

На закордонних ринках компанія ТОВ «Кернел-Трейд» позиціонує себе як «диверсифікований вертикально інтегрований аграрний бізнес, провідний експортер сільськогосподарської продукції (соняшникової олії та зерна) з України» [102]. ТОВ «Кернел-Трейд» «регулярно подає інформацію про стійкий розвиток і корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) у «Річному звіті компанії» відповідно до вимог чинного законодавства та міжнародних стандартів, принципів Глобальної ініціативи звітності (GRI), розміщує

інформацію про принципи та результати діяльності у сфері сталого розвитку й корпоративної соціальної відповідальності на корпоративному сайті та в інших джерелах» [275]. Війна загальмувала успішний розвиток ТОВ «Кернел-Трейд»: \$1,5 млрд товарних запасів, закриті порти, припинення роботи шести та захоплення двох переробних заводів, знецінення активів, розпродаж акцій міноритарними акціонерами, різке скорочення земельного банку холдингу, конфлікт з інвесторами [39].

Завдяки задекларованій «Політиці сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності» ТОВ «Кернел-Трейд» позиціонується як соціально-відповідальна компанія, етичний роботодавець, надійний партнер (рис. 2.9). Позиціонування компанії в концепції сталого розвитку визначає її стратегічні позиції та поведінку на аграрному ринку, що орієнтовані на: «досягнення відповідних цілей сталого розвитку ООН; підтримання цілей Європейського зеленого курсу за допомогою активних дій із захисту клімату; виконання ролі амбасадора сталого сільського господарства в Україні; забезпечення гідних і безпечних умов праці, належних ресурсів і середовища для навчання, а також рівних можливостей для самореалізації, щоб залишатися етичним бажаним роботодавцем; активне сприяння поліпшенню добробуту місцевих громад» [272].

Споживче позиціонування агрохолдингу «Кернел» спрямоване на підтвердження стратегічного вектора ТОВ «Кернел-Трейд» – відповідальний виробник, який відповідає за весь ланцюг життя продукту – від вирощування сировини й до випуску готової продукції на її основі. Цей напрям реалізується через єдиний підхід до управління системами менеджменту якості та безпечності продукції відповідно до найкращих світових практик і вимог міжнародних стандартів (ISO, GMP+, ISCC, IFS, BSCI тощо), вимог країн-імпортерів продукції, культурних особливостей споживачів (Kosher, Halal, веган, ЗСЖ тощо). Маркетингові комунікації спрямовані на взаємодію зі споживачами, громадськістю, державними органами та іншими зацікавленими сторонами.

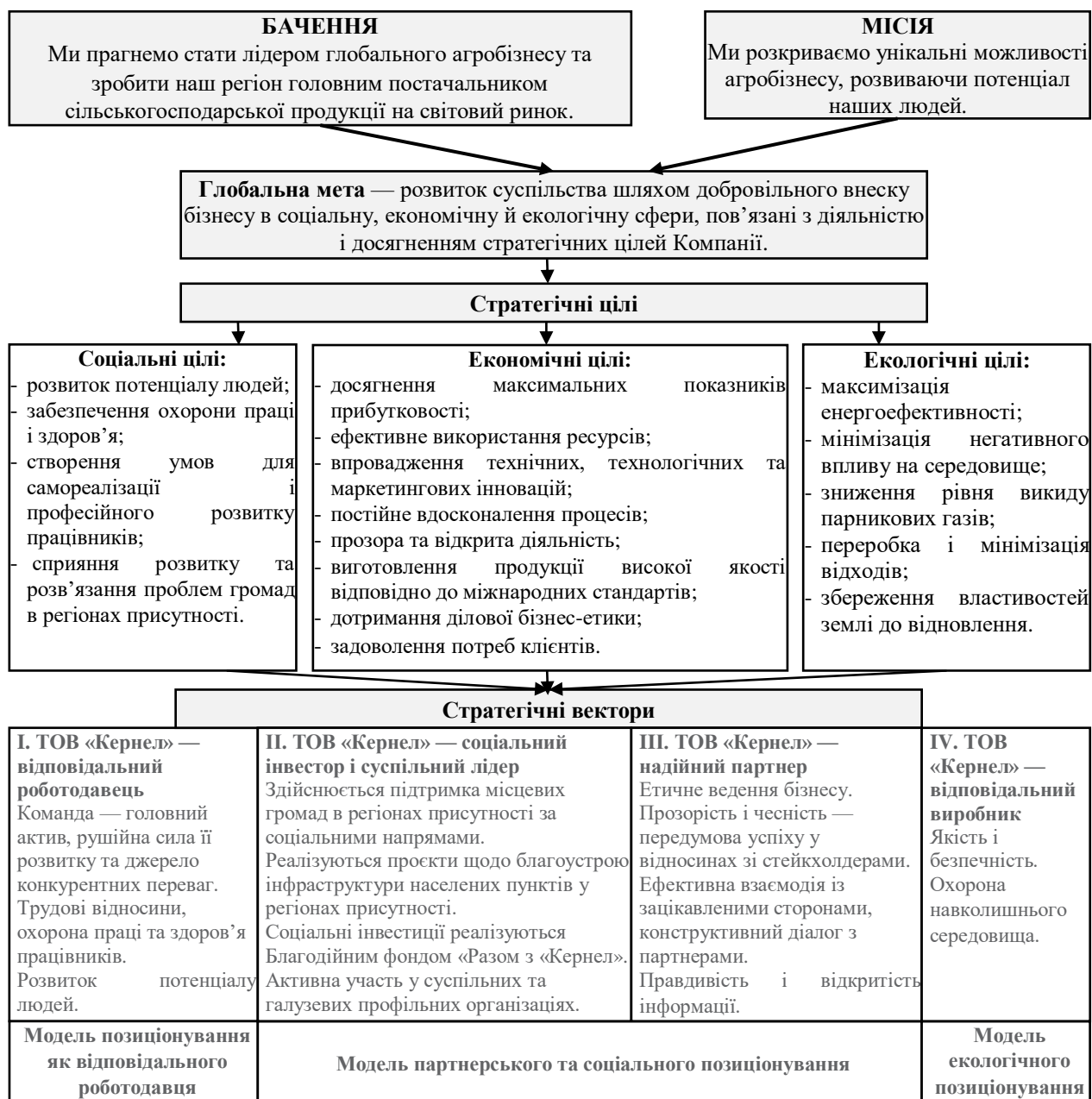


Рис. 2.9. Мета, цілі та напрями стратегії позиціонування корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: складено автором на основі [102; 110]

Партнерське позиціонування є основним напрямом для маркетингу агрохолдингу «Кернел-Трейд». Компанія здійснює системний діалог і взаємодіє з внутрішніми та зовнішніми партнерами: працівниками, постачальниками, акціонерами, інвесторами, органами місцевої влади, урядом, міжнародними організаціями, національними й глобальними медіа Bloomberg та CNN, професійними організаціями.

Позиціонування ТОВ «Кернел-Трейд» як відповідального роботодавця реалізується під гаслом «Життя в стилі «Кернел» (табл. 2.4). Під час війни для

формування наступників і кадрового резерву було організовано низку освітніх проєктів: Successors, Elevators, Agronomist, Re: індустрія знань (для залучення кандидатів без досвіду). Позиціонування ТОВ «Кернел-Трейд» як відповідального працедавця втілено у корпоративному інституті «внутрішніх тренерів, які влаштовують щорічне навчання всіх працівників за вісьмома компетенціями: відповідальність, співпраця, системне мислення, готовність до змін, безперервне вдосконалення, стратегічне мислення, управління виконанням, організація роботи підрозділу» [271]. Працівники ТОВ «Кернел-Трейд» проходять щорічне оцінювання, результатом якого є індивідуальний план розвитку, у якому містяться рекомендації з покращення наявних компетенцій та отримання додаткових, які надалі допоможуть адаптуватися до цифровізації виробничих і соціальних процесів. Отриманий «після щорічного оцінювання компетенцій коефіцієнт впливає на підвищення заробітної плати і перспективу переходу до кадрового резерву компанії. Менеджмент компанії на початку року планує професійні цілі в межах посади й проєктів, а в кінці року проходить оцінку досягнутих результатів. Коефіцієнт загального виконання цілей впливає на розмір бонусу за результатами фінансового року» [271]. Індивідуальний план розвитку містить пропозиції з покращення «жорстких» навичок (hard skills) з внутрішніми та зовнішніми експертами, «м'яких» навичками (soft skills) через внутрішній інститут «Кернел» та освітню платформу Kernel Hub [151].

У 2022 році ТОВ «Кернел-Трейд» для студентів старших курсів та нещодавніх випускників ЗВО запровадив освітній проєкт Open Agro University (у співпраці з ЄБРР, Deloitte та Prometheus). Навчальна програма передбачає безплатний пакет курсів: «SMM, English speaking club, коуч-сесії з саморозвитку, польові практики, digital» [102]. Лекторами на заходи запрошують топменеджерів компанії, партнерів-виробників с/г техніки й добрив, професорів університетів. Сателітним проєктом з 2023 року є Open Agro College і Open Agro School для учнів шкіл, студентів закладів ПТО та коледжів.

Таблиця 2.4

Стратегії маркетингу персоналу ТОВ «Кернел-Трейд», спрямовані на підтвердження позиціонування як відповідального роботодавця

Програма	Цілі та інструменти	
Програма «Корпоративний мінімум» орієнтована на внутрішнє, зовнішнє, дистанційне та спеціалізоване навчання	Розвиток компетенцій	Щорічне оцінювання корпоративних компетенцій кожного працівника
		Індивідуальний план розвитку професійних та особистих навичок, які потребують вдосконалення
		Проект «Внутрішній тренер» – підготовка працівників з розвиненими компетенціями для передавання досвіду колегам
	Професійне зростання	Щорічне тестування навичок відповідно до профілю посади
		Виявлення зон розвитку та визначення відповідних курсів підвищення кваліфікації
Кадровий резерв – навчальний проєкт, спрямований на пошук проактивних працівників та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу компанії	Поєднання різних методів та інструментів онлайн- та офлайн-навчання: тренінги, майстеркласи від внутрішніх експертів та залучених тренерів, онлайн-курси з обов’язковим виконанням домашнього завдання	
	Навчання без відриву від робочого процесу	
	Можливість на практиці застосовувати здобуті знання	
	Розвиток soft та hard skills	
	Проект «Матриця кваліфікацій» – на кожну робочу посаду вищого рівня є претенденти з нижчої посади	
Програми самовдосконалення	Клуб переговорів – практичні тренінги для вдосконалення навичок ведення ділової комунікації та перемовин	
	Speaking club – щотижневі курси англійської мови з акцентом на мовлення	
	Cash Flow – моделювання бізнес-процесів у формі корпоративної гри	
	Kernel HUB – дистанційна освіта та навчальний контент у зручних форматах. База знань компанії, яку кожен працівник може вільно поповнювати корисною інформацією	
Ігрові методики мотивації	Ліга чемпіонів агробізнесу	
	Суперліга Kernel	
Програми реалізації ініціатив	Час перетворень – програма облаштування зон для відпочинку та поліпшення умов роботи	
	Проект «Є ідея» – мотивація працівників до генерування нових ідей і пропозицій з удосконалення бізнес-процесів	
Полювий візит	Проект, участь у якому дає змогу працівникам протестувати свої можливості на різних посадах й ознайомитися з реальним виробництвом	
Реферальний маркетинг	Програма пошуку нових працівників «Рекомендуй друга». У разі успішного проходження кандидатом випробувального терміну амбасадор «Кернел» отримає винагороду – 2000 гривень	
Open Agro University – унікальний освітній проєкт для підготовки спеціалістів нового покоління в агро- та харчовій промисловості	Програма стажування для студентів 3-5 курсів і випускників ЗВО останніх трьох років	
	Програма виробничої практики на підприємствах ТОВ «Кернел-Трейд» для студентів різних вишів та різних спеціальностей	
	Open Agro College для студентів закладів ПТО та коледжів	

Джерело: укладено автором за [102]

Під час пандемії офісні працівники агрохолдингу ТОВ «Кернел-Трейд» були переведені у гібридний режим роботи – онлайн / офлайн, що стимулювало автоматизацію процесів і розвиток цифровізації робочих місць. За перший воєнний рік агрохолдинг «Кернел» витратив на програми підтримання персоналу 321 млн грн на виплати працівникам, що вступили до ЗСУ, витрати на житло для евакуйованих, допомога після народження дітей і постраждалим у зонах бойових дій. Компанія також дбає про ментальне здоров'я працівників реалізуючи проєкт «Життестійкість. Сила в тобі». Програма охоплює такі напрями, як психічне здоров'я, фізичний стан, соціальні відносини й творчість.

У 2024 році компанія увійшла до трійки кращих у рейтингу «Найкращі роботодавці України» та отримала нагороду в номінації «Найкращий антикризовий HR-менеджмент» на HR Wisdom Summit 2024 від delo.ua та журналу «ТОП–100». ТОВ «Кернел-Трейд» транслює цілі «Політики охорони праці та здоров'я, промислової, технічної та транспортної безпеки» усім учасникам взаємодії «Співпраця з постачальниками, клієнтами, підрядниками й бізнес-партнерами, щоб стандарти ТОВ «Кернел» в галузі охорони праці і здоров'я, промислової, технічної й транспортної безпеки стали також їхніми зобов'язаннями» [274].

Позиціонування ТОВ «Кернел-Трейд» як надійного ділового партнера для постачальників визнане частиною загального успіху компанії. У комунікації компанія позиціонує себе як чесного ділового партнера, що «вчасно реагує на звернення, відповідає за взяті на себе зобов'язання, професійно ставиться до виконання договірних зобов'язань. ТОВ «Кернел-Трейд» вимагає від своїх постачальників методів ведення бізнесу, які забезпечують стійкі й ефективні бізнес-процеси, а також високі стандарти забезпечення клієнтського сервісу. Постачальники повинні надавати продукти й послуги, що відповідають потребам клієнта, вимогам законодавства, якості й безпеки» [270]. У компанії розробили «Політику управління санкційними ризиками», яка спрямована на допомогу працівникам і контрагентам, щоб визначити, у яких саме процесах і на яких

етапах можуть реалізуватися ризики щодо санкційного регулювання. Це дає змогу холдингу «Кернел-Трейд» позиціонувати себе як компанію, яка веде бізнес відповідно до найвищих етичних стандартів, з дотриманням всіх законів про санкції у своїй діяльності по всьому світу та має нульову толерантність до партнерів, які співпрацюють з агресором.

Одним зі знакових проєктів агрохолдингу «Кернел-Трейд» є партнерська програма Open Agribusiness для сільгоспвиробників «за формулою «дрібний і середній за підтримки великого». Проєкт допомагає аграріям збільшувати продуктивність земель, нарощувати врожайність і прибуток, захищати майно від рейдерів, отримати фінансування на будівництво елеваторів, зерносховищ, купівлю землі» [100]. У цьому проєкті ТОВ «Кернел-Трейд» позиціонується як компанія-наставник з новою культурою партнерства, яка готова ділитися своїми ексклюзивними перевагами: успішними кейсами, інформацією, знаннями, досвідом, практиками, технологіями та засобами з партнерами. Бізнес-модель спочатку базувалася на ідеології ТОВ «Кернел-Трейд» як інвестора (отримати 10 % компанії-партнерів), однак певний рівень недовіри зумовив зміну парадигми на користь клубного варіанту та створення програми Open Agribusiness Club, участь у якій не передбачає обов'язкового викупування 10 %. Пакет підтримки учасника Open Agribusiness містить: фінансові інструменти, агрономічну підтримку й агрономічний досвід ТОВ «Кернел-Трейд», нові технології, технологічні карти, результати дослідницьких програм, ціни на товарно-матеріальні цінності (насіння, добрива, техніку), збут вирощеного врожаю, правовий та інший захист бізнесу, базу даних Cropio, систему електронного документообігу (ЕДО) з «Кабінетом фермера», участь у професійних подіях (форумах, виставках, конференціях), кейси застосування цифрових технологій в управлінні агровиробництвом [65; 100].

Варто зазначити, що в нинішнього власника холдингу А. Веревського (93,67 % акцій ТОВ «Кернел-Трейд») – репутація жорсткого мажоритарного акціонера, і це впливає на тип партнерського позиціонування для іноземних

інвесторів. Боротьба за контроль над компанією, з одного боку, позиціонує власника як відповідального бізнесмена, а з другого, зумовила втрату частини ділової репутації, принаймні серед польських інвесторів [32].

Патріотичне позиціонування. ТОВ «Кернел-Трейд» позиціонує себе як патріотична компанія, яка не співпрацює з тими партнерами, що й далі працюють з агресором. Станом на липень 2024 року 840 працівників ТОВ «Кернел-Трейд» боронять країну в складі ЗСУ. HR-департамент підтримує зв'язок з мобілізованими працівниками, надає їм матеріальну допомогу та необхідне спорядження, компанія і далі виплачує їм зарплату. У межах внутрішнього проєкту «Корпоративний волонтер» працівники компанії в різних куточках України відвідують у шпиталях колег-військовослужбовців та оборонців з бригад підтримки ТОВ «Кернел-Трейд». У компанії розроблено програму адаптації та реінтеграції ТОВ «Кернел» для працівників, які демобілізувалися із ЗСУ, та їхніх сімей. Програма поєднує різні засоби: матеріальна допомога, виплати, житло, адаптивне робоче місце, навчання з виваженої комунікації, зустрічі з психологом, перепрофілювання та перенавчання, зустрічі корпоративної ветеранської спільноти, нетворкінг-канал для ветеранів у Telegram, офлайн-події. До цієї програми залучені HR-менеджери, топменеджери, колеги тощо. Розроблено сценарії зустрічей, варіанти піклування, обов'язкові для кожного керівника, який має ветерана у команді. Такі форми взаємодії допомагають краще отримувати зворотний зв'язок, розуміти потреби та пропонувати рішення.

Маркетинговий проєкт «Мед мінних полів» здобув бронзу на фестивалі «Каннські леви – 2024». Це лімітований продукт, створений для привернення уваги міжнародної спільноти до проблем замінованості України. Він призначений для розсилання дипломатам у межах протоколів і впливовим громадянам інших країн. Завдяки цьому проєкту ТОВ «Кернел-Трейд» має змогу залучити до розмінування українських земель міжнародних партнерів і донорів.

Соціальне позиціонування агрохолдингу «Кернел-Трейд» виводить на передній план його характеристики як головного партнера для місцевих

громад, організацій, установ, ініціативних груп, які діють в інтересах місцевого населення й беруть на себе відповідальність за розв'язання нагальних проблем громади в місцях присутності агропідприємств ТОВ «Кернел-Трейд». Компанія «Кернел-Трейд» позиціонує себе інвестором місцевих громад у регіонах присутності, який, працюючи в сільській місцевості, відповідально ставиться до благоустрою та розвитку населених пунктів. З 2014 р. функціонує благодійний фонд «Разом з «Кернел»» [16], за допомогою якого структурується соціальна активність компанії (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Напрями підтримки стратегій соціального позиціонування агрохолдингу ТОВ «Кернел-Трейд»
Джерело: складено автором на основі [16]

Діяльність БФ «Разом з «Кернел»» тісно пов'язана зі стратегіями розвитку громад у регіонах присутності. Політика взаємодії з громадами в регіонах присутності ТОВ «Кернел-Трейд» базується на принципах партнерського маркетингу: розробка та втілення програм розвитку, що відповідають потребам місцевості, де ведеться сільськогосподарська діяльність компанії; ефективна взаємодія та спільне розв'язання актуальних питань соціальної сфери в регіонах присутності; формування довіри та лояльного ставлення зацікавлених сторін до

компанії; розробка та реалізація соціальних програм і проєктів, спрямованих на довгостроковий сталий розвиток; прозоре системне управління взаємодією з громадами, органами місцевого самоуправління в регіонах присутності; реалізація заходів PR; системні комунікації з громадами через друковані медіа, телебачення та онлайн-ресурси [273]; співпраця з орендодавцями на принципах чесності й прозорості.

Інноваційне позиціонування. Новою стратегією є позиціонування агрохолдингу «Кернел-Трейд» як інноваційної цифрової агрокомпанії, адже вона є лідером із впровадження інновацій для агропромислового комплексу України. Основою позиціонування та цифрової трансформації ТОВ «Кернел-Трейд» став динамічний розвиток бізнес-сегментів, що вимагає якісної IT-інфраструктури для безперебійної роботи всіх корпоративних сервісів (від вирощування сировини до реалізації готової продукції), впровадження новітніх IT-рішень для оптимізації бізнес-процесів на всіх рівнях. Інноваційні проєкти агрохолдингу «Кернел-Трейд» дають змогу підвищити ефективність і гнучкість процесів, оптимізувати логістику врожаю від поля до порту призначення, маневровість управлінських і маркетингових рішень на основі автоматизації та цифровізації, концепції смартлогістики, штучного інтелекту, імітаційного моделювання, Power BI, дашбордів, спеціальної інтелектуальної системи та інших цифрових рішень. «Результатом освоєння в ТОВ «Кернел-Трейд» штучного інтелекту і BigData є інноваційна екосистема сучасного агровиробництва #DigitalAgriBusiness. Це комплексна інформаційна система управління агровиробництвом, яка складається з багатьох елементів: RTK-мережі, метеомоніторинг, GIS-портал, мобільні додатки для підтримки логістики ТМЦ, фіксації стану посівів, обліку зерна, агрохімічний аналіз ґрунту, паспорт кожного поля, рейтинг гібридів та багато іншого» [100]. Застосунок Scouting, що є частиною екосистеми IT-продуктів для DigitalAgriBusiness, допомагає вчасно і якісно моніторити ситуацію на полі компанії та її партнерам у межах проєкту Open Agribusiness By Kernel. III в інформаційній екосистемі «Open Agribusiness Digital Ecosystem» допомагає збирати, аналізувати та прогнозувати дані

врожайності українських полів. Завдяки технологіям можна контролювати якість продукції та оптимізувати роботу всіх рівнів. Проєкт Data Driven Agriculture зібрав дані за останні 10 років і допомагає прогнозувати врожайність. AI-services у форматі чатбота сприяє швидкому пошуку та навчанню, симулює ухвалення рішень і має алгоритми для рекомендацій» [65].

Екологічне позиціонування дає змогу агрохолдингу «Кернел-Трейд» зберегти свої конкурентні переваги в умовах запровадження європейського Green Deal. Компанія системно реалізує стратегію сталого розвитку, є лідером з декарбонізації та кліматичних ініціатив (програми зі збереження якості ґрунтів, збереження бджіл, зеленої й сонячної енергетик, біогазові електростанції). У 2023 році ТОВ «Кернел-Трейд» вкотре отримав оцінку «В» в кліматичному рейтингу Carbon Disclosure Project (CDP) корпоративного кліматичного управління.

Отож позиціонування агрохолдингу в концепті Kernel Digital є перспективною стратегією, у межах якої «компанія буде ділитися своїми напрацюваннями з ринком, обмінюватися досвідом і створювати разом конкурентні переваги українських компаній, щоб максимально розкривати потенціал агроіндустрії в Україні» [271]. Сьогодні позиціонування компанії підтримує активність у соціальних мережах. Маркетинговий відділ компанії «Кернел» модерує сторінки в усіх популярних мережах: <https://x.com/KernelUkraine>, <https://www.instagram.com/kernel.ua/>; <https://www.tiktok.com/@kernel.ua>), <https://www.facebook.com/Kernel.ua>, <https://www.linkedin.com/company/kernel-ua/>.

У 2021 році компанія відмовилася від співпраці з популярними блогерами-мільйонниками та почала «вирощувати» інфлюєнсерів з-поміж працівників компанії. Проєкт KIP (Kernel Influencers Project) спрямований на формування кола внутрішніх адвокатів бренду, які стануть зовнішніми інфлюєнсерами й регулярно готуватимуть контент про компанію на особистих сторінках у соцмережах. Вони також підтримуватимуть позитивний імідж компанії офлайн, формуватимуть критичну масу якісного контенту, яка зможе перекривати періодичний негатив, який з'являється в соцмережах [96].

На теренах Черкаської області функціонує також один із найбільших агрохолдингів України Лебединський насіннєвий завод (ТОВ «ЛНЗ Груп», LNZ Group). Група компаній LNZ розвиває три основні напрями бізнесу: LNZ-AGRO (агровиробництво), LNZ-PRODUCT (насіннєві заводи або виробничий напрям бізнесу), LNZ-MARKET (дистрибуція насіння та засобів захисту рослин), LNZ Energo (енергетичний напрям), переробка. Компанія працює в сегментах агровиробництва (вирощування зернових і технічних культур), тваринництва, насінництва, дистрибуції та зернотрейдингу, енерготрейдингу, зберігання зернових культур на елеваторах, гуртової торгівлі посівним матеріалом і засобами захисту рослин, експортом агропродукції, надає маркетингові (дослідження та прогнозування ринку) та консультаційні послуги (управління ризиками) іншим учасникам ринку. За підсумками 2023 року дистрибуційна компанія LNZ Market входить до переліку найкращих агродистриб'юторів країни. Компанія позиціонує себе як соціально відповідальну, націлену на тривалу перспективу, а також як та, що інвестує в розробку нових брендів, цифрові рішення, екологічні та енергоефективні технології, розвиває агротехнології.

Позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп» як одного з найбільших латифундистів України реалізується на основі таких конкурентних переваг: «диверсифіковане розміщення земельного банку, чітка структура управління, розвинена логістична інфраструктура та високий професіоналізм працівників» [95]. З 2022 році компанія, крім освоєння земельного банку, розширила напрями розвитку нових для себе видів діяльності: переробка, дистрибуція, трейдинг, торговельна інтернет-платформа, міжнародна торгівля, енергоносії та консалтинг. Вертикально інтегрований агропромисловий холдинг LNZ Group має «85 агрофірм, спеціалізований завод з виробництва кукурудзи, багатофункціональний завод з виробництва насіння пшениці, ячменю, гороху, сої, соняшнику, льону, спельти, два елеватори в Черкаській і Сумській областях, 10 логістичних центрів і власний митний склад» [295], завод «Авуар», який виробляє заморожені овочі, ягоди та фрукт під брендом Tevitta, завод з обробки волоського горіха NIK. Земельний банк LNZ Group сформований з понад 90 тис.

га оброблюваної землі, що розподілена на чотири виробничо-територіальні кластери. LNZ-Agro входить до переліку двадцяти п'яти найбільших латифундистів України. Компанія є учасником національних і міжнародних бізнес-асоціацій.

Унікальною стратегією є позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп» на основі історії Лебединського насіннєвого заводу, на базі якого утворився вертикально інтегрований агропромисловий холдинг. Багаторічна (178 років), серйозна та зрозуміла історія, прозора діяльність, репутація, сімейна форма власності та управління, розуміння власниками важливості маркетингової діяльності дають змогу позиціонувати компанію як унікальну.

Споживче позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп» вирізняється унікальною стратегією позиціонування через такі інноваційні бренди:

- «DEFENDA –бренд генеричних засобів захисту рослин, який представляє нове покоління. Лінійка бренду складається з 80 препаратів, які відповідають сучасним стандартам. Їх пропонують за вигідними цінами.
- UNIVERSEED – бренд зернових і силосних гібридів кукурудзи створений спільно з канадською компанією NAPG. Лінійка бренду – це дев'ять високопродуктивних зернових гібридів кукурудзи та шість силосних гібридів, унікальних в Україні» [95].
- LNZ web – брендова інноваційна онлайн-платформа групи, яку створили для продажу посівного матеріалу, засобів захисту рослин і добрив. Цільовими аудиторіями є середні та малі фермери, які мають змогу отримати продукцію міжнародних брендів за ціною виробника.
- LEGEND – private label сортів озимої пшениці, які розробила компанія LNZ Group. Компанія контролює виробництво та якість усіх сортів, тестує їх на власних полях.
- TEVITTA – бренд заморожених овочів, ягід і фруктів на основі технології шокового заморожування (IQF).

Компанія розробила чіткі стандарти та програми управління, які забезпечують відповідність насіннєвої продукції вимогам законодавства.

Щосезону на підприємстві готують каталоги й портфоліо гібридів, які фахівці компанії тестують на власних полях різного масштабу та за різних ґрунтово-кліматичних умов.

Позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп» як надійного постачальника для клієнтів транслює інноваційні комерційні та маркетингові рішення, які мають довгострокову цінність для клієнтів на усіх рівнях взаємодії. Позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп» як надійного партнера визначається розумінням ролі агровиробника в її розвитку: він є постачальником зерна, покупцем насіння, агрохімії, добрив. «Відповідно, успішність компанії в довгостроковому плані прямо залежить від того, наскільки успішним буде її партнер-агровиробник. Саме тому торгова команда LNZ ставить перед собою завдання надавати постачальникам найкращі умови для продажу свого зерна» [162].

Дистриб'юторська компанія LNZ-Market входить до п'ятірки найбільших компаній України: охоплює практично всі регіони України з пропозицією комплексної технології (насіння + ЗЗР), представлена у 22 регіонах, має 20 представництв, 10 логістичних центрів. Довгострокова співпраця налагоджується завдяки пакету послуг, які надає клієнту: продаж насіння, мінеральних добрив і ЗЗР; агрономічна підтримка; комунікації; консультації з прогнозування ринкових цін; викуп товарного зерна за вигідною ціною; логістика. Ефективним каналом збуту є LNZ web – «перший в Україні офіційний аграрний інтернет-магазин з продажу посівного матеріалу, добрив і засобів захисту рослин» [95]. Такий канал дає фермерам та аграріям змогу отримати доступ до якісної продукції визнаних міжнародних брендів і придбати її у офіційного дистриб'ютора. Споживче позиціонування забезпечує практична допомога та інформаційна підтримка клієнтів через комплекс комунікацій щодо підбору насіння, засобів захисту рослин (ЗЗР) та добрив, ціни та форми оплати, варіанти доставки [296]. Фахівці ТОВ «ЛНЗ Груп» систематично влаштовують навчальні та ознайомчі заходи для аграріїв у різних регіонах України, щоб ознайомити клієнтів і партнерів з діяльністю компанії, її цінностями, моделлю роботи, брендами, індивідуальним підходом до потреб кожного аграрія.

Партнерське позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп» спрямоване на довгострокову взаємодію з учасниками групи, працівниками, діловими партнерами, фокусується на сталому розвитку, безпеці, надійності та високій якості агровиробництва, ланцюга постачання, маркетингу. Відповідальне ставлення, а також відкритість і чесність відносин є основою партнерського позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп».

Позиціонування агропромислового холдингу LNZ Group як відповідального роботодавця базується на вірі компанії, «що кожен повинен мати змогу знайти своє покликання й реалізувати потенціал у рідній країні». Власники та менеджмент компанії розуміють важливість створення нових робочих місць, комфортність праці аграріїв, сучасних умов для навчання та розвитку спеціалістів. У 2021 році ТОВ «ЛНЗ Груп» стала рекордсменом зі створення робочих місць у Черкаській області

Позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп» як ділового партнера базується на діловій репутації, позитивному іміджі, багаторічному досвіді роботи, високоякісних активах, які забезпечують виробництво, постачання та контроль якості, дистрибуцію, маркетинг і збут насіннєвих продуктів. З початком повномасштабної війни на підприємстві змінили бізнес-модель міжнародної торгівлі, що допомогло більш ефективно використовувати наявні конкурентні переваги: налагоджені контакти, інфраструктуру. Команда сфокусувалася на просуванні бренду LNZ на важливих для неї міжнародних ринках на Близькому Сході, у Північній Африці, Азії та Європі.

Патріотичне позиціонування. З початком вторгнення агресора ТОВ «ЛНЗ Груп» не втратила зв'язок із клієнтами, а, навпаки, формує кращі умови для співпраці. ТОВ «ЛНЗ Груп» стала компанією-партнером проєкту «Соняшник для ЗСУ» – надала ексклюзивний посівний матеріал і засоби захисту рослин для засіву полів, виторг від реалізації урожаю якого скеровують на допомогу Збройним силам України. У компанії задоволені результатом: завод у 2022 році вийшов на 100 % завантаження. Заморожену продукцію бренду Tevitta з відміткою «Зроблено в Україні» представлено на ринках Франції, Бельгії, Німеччини, Естонії, Англії та інших країн Європи [295].

Спільно з фондом Говарда Баффета (The Howard G. Buffett Foundation) компанія LNZ Group реалізує соціальний проєкт «Аграрне відродження» [1], спрямований на відновлення та підтримку аграріїв, що пережили період окупації. У проєкті розповідають історії незламності аграрних господарств із деокупованих територій, сірої зони, а також про тих, хто працює, попри все, та допомагає армії.

Соціальне позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп» реалізується через політику соціальної відповідальності та соціальні проєкти компанії. Соціальні ініціативи в ТОВ «ЛНЗ Груп» розглядають як важливі складники кожної компанії, саме тому активного просування в медіа соціальної та волонтерської роботи не спостерігається. ТОВ «ЛНЗ Груп» визначає головними своїми завданнями активне сприяння розвитку сільських громад, забезпечення їх робочими місцями й допомога в розв'язанні соціально-економічних проблем. У пріоритеті компанії підтримка закладів освіти та медицини, духовності; благоустрій територій; ремонт доріг у громадах; підтримка закладів культури; енергоощадність; патріотичне виховання; популяризація та розвиток спорту; організація святкових і культурних заходів; підтримка земляків. Компанія утримує футбольний клуб «ЛНЗ», команда якого вперше в історії українського футболу стала представником Черкаської області в елітному дивізіоні Української першої ліги. У 2023 році в Черкасах відкрито дитячу академію ФК «ЛНЗ», розпочато будівництво власної тренувальної бази з полями найвищої якості.

Інноваційне позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп» базується на репутації Лебединського насінневого заводу, який входить у перелік найбільш інноваційних і відповідальних селекціонерів, продуцентів насінневого матеріалу. Під розвиток власних і супровід партнерських брендів у компанії було створено науково-технологічний відділ, який працює над покращенням якостей гібридів в умовах клімату України. Агрономи відділу надають повний агрономічний супровід господарствам, які придбали продукти LNZ. Для аграріїв, фермерів, власників бізнесу, інвесторів фахівці ТОВ «ЛНЗ Груп»

щороку організовують випробувальний захід на технологічному просторі LNZ Hub, де демонструють процес виробництва продукції, біологічні особливості селекції зернових гібридів з подальшим аналізом їхньої врожайності, презентують силосні гібриди селекції, доводять економічну та біологічну ефективності обраних препаратів, вивчають чинники формування потенціалу продуктивності культури. У 2023 році LNZ Hub 6.0, окрім технологічної платформи, впровадив кейси із краштестами, під час яких відтворено реальні ситуації з демонстрацією типових помилок або вимушених порушень в технологіях захисту, відвідування тунельного комплексу Tevitta та заводу із заморожування «Авуар».

Екологічне позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп» орієнтується на використання генериків новітнього покоління для захисту рослин та співпрацює виключно з найкращими виробниками, які відповідають високим екологічним стандартам. Холдинг свідомо утримується від розгортання власного виробництва в Україні, піклуючись про збереження довкілля. Компанія підтримує тренд на здоровий спосіб життя. На одному з підприємств групи («Шполянський завод продтоварів») «розробили одну із найширших лінійок асортименту продукції без цукру, нові продукти на основі горіхів, які відомі своїми корисними та смаковими властивостями» [162].

Агрохолдинг «НІБУЛОН» (ТОВ СП «НІБУЛОН») мультидиверсифікована компанія, яка не тільки виробляє сільськогосподарську продукцію, але й представлена в сегментах переробки, досліджень, дистрибуції, трейдингу, торгівлі, логістики, суднобудування. Воєнні дії завдали значної шкоди компанії: загибель засновників, втрата майже 40 % зембанку, блокування річкових терміналів, обмеження судноплавства Дніпром, окупація територій розміщення земельних площ й близькість до лінії фронту. У 2022 році виторг компанії впав у 2,3 раза – до 15,2 млрд грн. Кредити, які було взято на розбудову бізнесу, – \$570 млн, загальні збитки від війни оцінено в \$400 млн. Компанія сповідує принципи КСВ та цілі сталого розвитку (рис. 2.11):

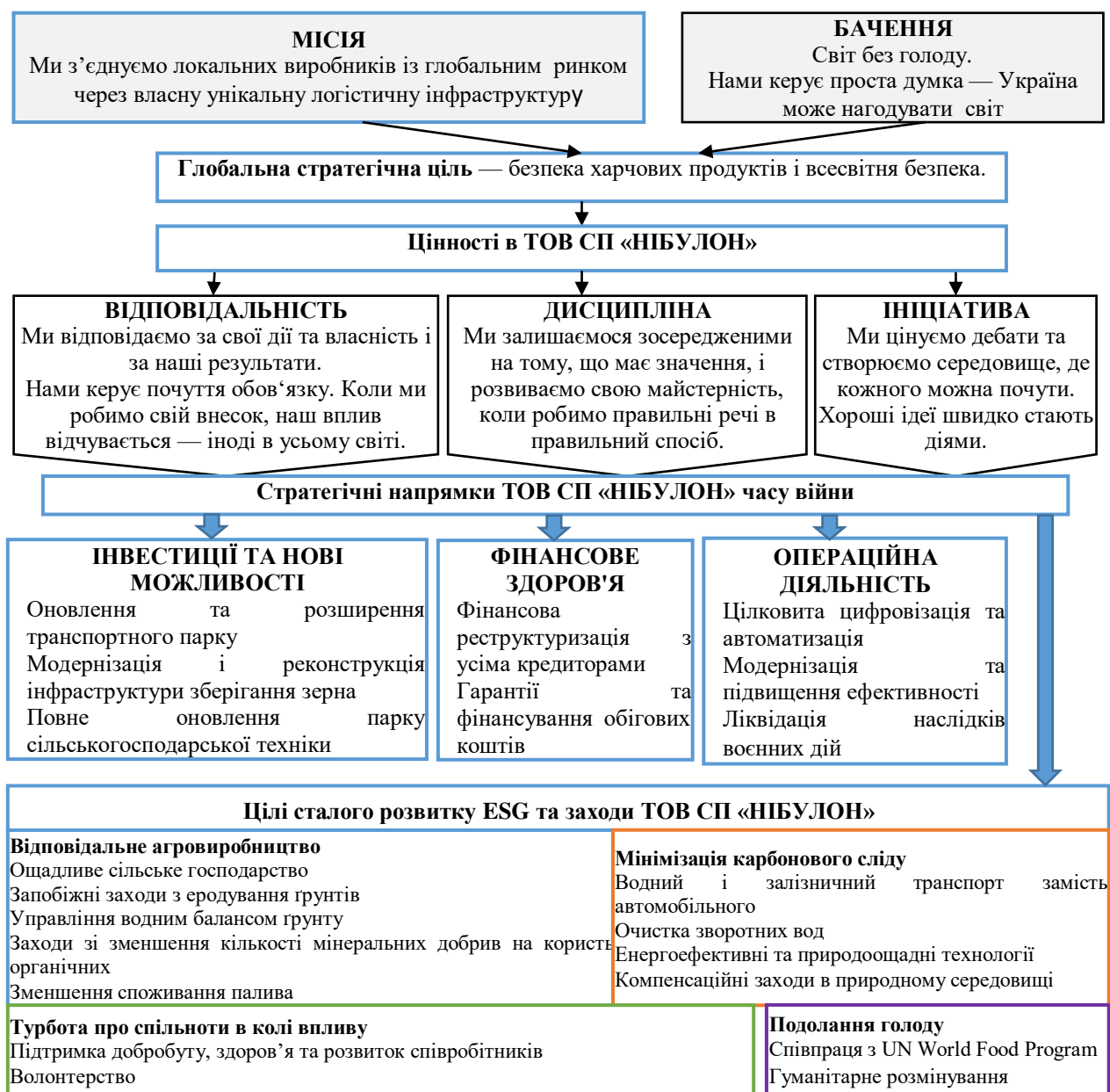


Рис. 2.11. Стратегічні напрями розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» та досягнення цілей сталого розвитку
Джерело: [71]

Споживче позиціонування. ТОВ СП «НІБУЛОН» позиціонує себе як «соціально відповідальний великий бізнес, який побудовано на принципах соціальної справедливості, екологічної доцільності, збереження навколишнього середовища та небайдужого ставлення до проблем захисту довкілля» [71]. Компанія орієнтується на задоволення потреб своїх клієнтів завдяки високій якості продукції, надійності та інноваційних рішеннях у галузі логістики. ТОВ СП «НІБУЛОН» також може претендувати на позиціонування через історію створення та розвитку, яка коротша ніж у ТОВ «ЛНЗ Груп»,

однак яка також засвідчує: невелику локальну компанію складно (через бюрократичні процедури, рейдерство, штучні бар'єри для експорту, некомпетентність чиновників, махінації), але все ж таки можна вивести на світовий ринок. «ТОВ СП «НІБУЛОН» заснували у 1991 році у формі спільного підприємства з двома іноземними партнерами. Назва ТОВ СП «НІБУЛОН» – аббревіатура з перших складів назв міст, у яких перебували засновники і через які здійснювались імпорتنі операції: НІколаєв (О. Вадатурський), БУдапешт (Kombiseed KFT), ЛОНдон (Meridian Commodities Ltd). Згодом Олексій Вадатурський викупив частки у партнерів» [28]. Постать, характер і світогляд Олексія Вадатурського (його називали «Адмірал Дніпра») визначив основні напрями позиціонування компанії «НІБУЛОН»: «стійкість і незламність; непокірність, безкомпромісність і твердість позицій; патріотизм; менторство; системність та ефективність процесів; контроль; «на першому місці – бізнес, що процвітає, а не власний добробут» [28].

У компанії «НІБУЛОН» впроваджено високі стандарти якості на всіх етапах – від вирощування до експорту, що є головним у позиціонуванні бренду. Компанія «НІБУЛОН» більше відома як великий експортер зернових та олійних культур, ніж бренд, що просуває продукцію під конкретними споживчими торговими марками. Основна увага компанії спрямована на B2B-сектор, співпрацю з великими міжнародними компаніями та експорт продукції до різних країн. Компанія працює під власним корпоративним брендом ТОВ СП «НІБУЛОН», без виокремлення окремих споживчих торгових марок для широкого роздробу.

Позиціонування компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» як одного з лідерів аграрного ринку України сьогодні відбувається в умовах екзистенційної кризи: компанія трансформується, що пов'язано зі зміною власника, відбувається корпоративна реформа, яка базується на залученні зрілих професіоналів і делегуванні на відміну від попередньої жорсткої централізації управління, оперативному реагуванні на зміну ринкової ситуації та гнучкому

підході до ухвалення рішень [27]. За результатами 2023 року, виторг ТОВ СП «НІБУЛОН» становив 22,9 млрд грн, що на 51 % більше, ніж у 2022-му; прибуток 2023 року сягнув 309 млн грн проти збитку 9,2 млрд грн 2022-го. ТОВ СП «НІБУЛОН» залучив міжнародні консультаційні компанії Deloitte і Lazard для розробки процесів управління компанією відповідно до передової світової практики. Бізнес-модель є інноваційною для української корпоративної практики приватних компаній: «наявність ради директорів, комітетів ухвалення рішень, КРІ, залежність заробітної плати та бонусів працівників від досягнутих результатів, поділ бізнесу на окремі центри прибутку. Саме такі сучасні й прозорі корпоративні практики потрібні Україні, щоб привабити міжнародні інвестиції й інтегруватися у європейські ринки після війни» [163].

Партнерське позиціонування ТОВ СП «НІБУЛОН» можна розглядати як систему концептуальних підходів до відносин із партнерами (працівниками, контрагентами, споживачами та громадами, постачальниками, кредиторами, клієнтами, міжнародними партнерами) для ефективної конкуренції. Компанія реалізує принцип відкритих і прозорих комунікацій. Вона відкрила звітність, дані про стан реструктуризації (зобов'язань), досягнення, втрати. У квітні 2023 року ТОВ СП «НІБУЛОН» подолав кризу ліквідності й почав без затримок розраховуватись із постачальниками. Партнерами компанії є 3600 українських фермерів, 25 000 орендодавців-пайовиків, 4000 працівників компанії, 31 покупець з 18 країн світу, 5500 бізнес-партнерів, інвестори.

Позиціонування ТОВ СП «НІБУЛОНу» як відповідального роботодавця визначається планами компанії, орієнтованими на «утримання персоналу, підтримку особистої енергетики та емоційного стану працівників, безпеку, страхування, навчання, корпоративні заходи та проєкти, які об'єднують людей. Комітет з питань призначень і винагород відповідає за формування пропозицій щодо питань управління персоналом, визначення головних показників ефективності працівників, пропозицій щодо умов трудових договорів з працівниками, розробку прозорої системи мотивації, забезпечення

дотримання вимог чинного трудового законодавства, імплементацію найкращих міжнародних стандартів у сфері управління персоналом» [72]. У компанії впроваджують нову корпоративну культуру та розробляють проєкт кадрового резерву й наступництва, реалізують принципи гендерної рівності (40 % жінок працюють на лідерських позиціях), значну увагу приділяють тут питанням охорони праці.

У 2023 році переглянули підхід до навчального процесу, розроблено детальний план і календар подій, що охоплюють максимальну кількість працівників, відновлено й актуалізовано відповідно до бізнес-завдань компанії курси з розвитку soft та hard skills і професійно-технічного навчання. Зросла кількість заходів із залученням як внутрішніх, так і зовнішніх тренерів. ТОВ СП «НІБУЛОН» приділяє значну увагу актуалізації професійних знань працівників усіх рівнів та зміщує фокус уваги з підготовки й розвитку вузькоспеціалізованого фахівця на кросзнання та опанування суміжних професій. У планах ТОВ СП «НІБУЛОНу» інвестувати в програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу понад 6 млн грн. Будівництво нового термінала та перескерування експорту з південних регіонів допомогло компанії створити робочі місця в більш безпечних регіонах.

Позиціонування ТОВ СП «НІБУЛОНу» як надійного ділового партнера підтверджують процедури виведення компанії з кредитної кризи, зумовленої війною. У 2024 році агрохолдинг «НІБУЛОН» реструктуризував 70 % кредитного портфелю, що засвідчило надійність компанії, власники якої як альтернатива могли налагодити відносини з кредиторами через оголошення банкрутства, списання боргів, продаж бізнес або переказати частину активів на нову юридичну особу. У липні 2024 року компанія «НІБУЛОН» провела партнерський захід для учасників аграрного ринку України, представників влади, офіційних представництв інших країн, фінансових структур та міжнародних донорських організацій.

Компанія завжди шукає баланс між інноваціями й традиціями, використовує науково обґрунтований підхід до сівозміни та передові

технології, що дає змогу зберігати якість землі пайовиків.

Патріотичне позиціонування починалося з власника компанії (Олексій Вадатурський загинув у серпні 2022 року), який відмовився виїхати з країни та доклав багато зусиль для її оборони. «У перші дні повномасштабного вторгнення баржі ТОВ СП «НІБУЛОНу» перегородили підхід до міста через Південний Буг. Судноремонтний завод «НІБУЛОН» у березні виготовляв протитанкові їжаки для оборони міста, а також надав пасажирський катер для перевезень людей Дністровським лиманом, трактори та крани ТОВ СП «НІБУЛОН» розбирали завали після обстрілів» [163].

Суднобудівельноремонтний завод «НІБУЛОН» (ССЗ) – «єдине суднобудівне підприємство в Україні, яке до війни мало довгострокову суднобудівну програму та реалізовувало Міжурядову угоду між Францією та Україною щодо посилення системи морської безпеки й охорони України. Наразі виробництво перенесли, і ССЗ «НІБУЛОН» спільно з французькою компанією ОСЕА буде будувати флот для українських прикордонників не в Миколаєві, а у Франції. Корабелів залучать до будівництва катерів з нуля – від початку складання палуби до пусконаладжувальних робіт. Отримана експертиза дасть змогу надалі здійснювати технічне обслуговування флоту в Україні силами українських спеціалістів» [98].

Судноремонтний завод ТОВ СП «НІБУЛОН» «упродовж багатьох років укладав угоди про соціальне партнерство з міськими, селищними, сільськими радами та об'єднаними територіальними громадами, на території яких працює компанія. Метою укладення таких угод була реалізація програм соціально-економічного розвитку, збереження і збагачення традицій історико-культурної спадщини, утримання інфраструктури» [71]. У 2023 році підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН» поповнили державний та місцеві бюджети 640,13 млн грн податків і зборів до. Для більшості громад присутності податки підприємств ТОВ СП «НІБУЛОН» складають основну частину доходів місцевих бюджетів і допомагають реалізовувати важливі проєкти територіальних громад. ТОВ СП «НІБУЛОН» для запобігання вичерпанню природних ресурсів самотійно

зарибнював річки рибопосадковим матеріалом, завжди долучається до розв'язання нагальних екологічних і соціальних питань громад.

Інноваційне позиціонування компанії «НІБУЛОН» підтверджується успішними інноваційними практиками та інвестиціями в сучасну інфраструктуру транспортування зерна, які здійснили значний внесок у розширення українського аграрного сектору. Компанія отримала «бронзову нагороду за екологічні та соціальні інновації від ЄБРР з інвестиційною програмою щодо розширення та модернізації зернової логістичної інфраструктури через подальший розвиток перевезень зерна внутрішніми водними шляхами» [71]. У 2023 році ТОВ СП «НІБУЛОН» інвестував близько \$70 млн в оновлення сільгосптехніки, розбудову ізмаїльського термінала, модернізацію елеваторів, придбання вагонів тощо. В умовах кадрового дефіциту компанія «НІБУЛОН» звертає увагу на «автоматизацію, закуповує сільгосптехніку, яка підтримує можливість автоматизації процесів, автоматизувала моніторинг за технікою, за виконанням технологічних операцій, постановкою завдань для польових робіт. Активно впроваджується точне землеробство: картування врожайності, диференційне внесення добрив і насіння залежно від потенціалу ділянки поля» [124].

Екологічне позиціонування компанії «НІБУЛОН» реалізується «на основі проєктів сталого розвитку, ґрунтуючись на Принципах глобального договору ООН. У стратегії компанії головними є питання оптимального використання ресурсів, застосування природозберігальних та енергоощадних технологій, створення якісної та екологічно прийнятної продукції, екологічного поводження з відходами, організацію природоохоронних заходів тощо. Від моменту заснування компанія свідомо підтримує дбайливий підхід до розв'язання екологічних завдань, реалізовує ініціативи щодо посилення екологічної відповідальності, заохочує розробку та розповсюдження екологічно безпечних технологій. Компанія втілює «НІБУЛОНівський» екологічний стандарт» [26] та реалізує корпоративну програму енергоощадності та утилізації відходів виробничих підрозділів компанії. Щоб

забезпечити аграріїв екологічними та економічно ефективними послугами, 2023 року ТОВ СП «НІБУЛОН» ініціював проєкт із комплексної модернізації мережі зерносховищ. Згодом буде створено Єдиний оперативний центр для управління мережею зерносховищ.

ТОВ СП «НІБУЛОН» позиціонується як соціально відповідальний великий бізнес, який заснували «на принципах соціальної справедливості, екологічної доцільності, збереження навколишнього середовища та небайдужого ставлення до проблем захисту довкілля» [72]. Агрохолдинг «НІБУЛОН» позиціонує себе як компанію, яка не лише пропонує продукцію високої якості, а й надає ефективні логістичні рішення великим споживачам і партнерам, зміцнюючи свою репутацію на аграрних і продовольчих ринках України та світу.

Отже, кожна з розглянутих аграрних компаній формує свої неповторні конкурентні переваги, посідає вигірне місце компанії на національному та світовому аграрному на основі позиціонування через цілі та глобальні завдання стійкого розвитку, корпоративну соціальну та екологічну відповідальність, довгострокову надійну взаємодію зі стейкхолдерами, інноваційність і реальний патріотизм (табл. 2.5). Узагальнення окремих напрямів, маркетингових рішень і заходів із реалізації стратегії позиціонування досліджених аграрних компаній дало підстави зробити такі висновки.

ПрАТ «МХП» позиціонується як соціально відповідальна міжнародна кулінарна компанія, яка посідає позицію лідера на вітчизняному аграрному ринку та успішно конкурує на глобальному рівні завдяки вертикальній інтеграції, спільності активних людей, виробництву високоякісних продуктів, міцній діловій репутації, інноваційним підходам, соціальним та екологічним ініціативам, громадському партнерству та прихильності до принципів сталого розвитку.

Таблиця 2.5

Узагальнення окремих напрямів, маркетингових рішень і заходів з реалізації стратегії позиціонування досліджених аграрних компаній

Напрями позиціонування	ПрАТ «МХП»	ТОВ «Кернел-Трейд»	ТОВ «ЛНЗ Груп»/ LNZ Group	ТОВ СП «Нібулон»
1	2	3	4	5
Споживче позиціонування	Формалізація КСВ	Формалізація КСВ	Неформалізована КСВ	Формалізація КСВ
	Клієнтоорієнтованість та маркетинговий підхід	Клієнтоорієнтованість і маркетинговий підхід	Клієнтоорієнтованість, розуміння власниками важливості маркетингу	Клієнтоорієнтованість та маркетинговий підхід
	Позиціонування як кулінарного експерта	Імідж відповідального виробника, який контролює весь ланцюг життя продукту	Інноваційні комерційні та маркетингові рішення, які мають довгострокову цінність для клієнтів	Високі стандарти якості на всіх етапах від вирощування до експорту
	Маркетингові дослідження потреб споживачів	Врахування вимог країн-імпортерів продукції, культурних особливостей споживачів	Маркетингові дослідження потреб споживачів	Бренд великого експортера зернових та олійних культур у сегменті B2B
	Розгалужена мережа власних торгових марок	Розгалужена мережа представництв та офісів	Широка дистрибуційна мережа у більшості регіонів України	Інноваційні ефективні рішення в галузі логістики
	Система менеджменту якості та безпеки харчової, с/г продукції	Система менеджменту якості та безпечності продукції	Корпоративні стандарти і програми управління якістю та безпекою с/г продукції	Компанія працює під власним корпоративним брендом, без виокремлення окремих споживчих торгових марок для широкого роздробу
	Створення та підтримка власних торгових марок	Створення й підтримка власних торгових марок	Наявність власних брендів аграрної продукції (сортів, гібридів, ЗЗР)	Імідж стабільного та перевіреного постачальника
	Розробка нових рішень для споживачів (продуктів, форматів)	Розробка нових рішень для споживачів	Розширення напрямів розвитку нових для себе видів діяльності	Розширення напрямів розвитку нових для себе видів діяльності
	Кулінарна академія та формування кулінарної культури	Активні маркетингові комунікації спрямовані на взаємодію з ЦА	Аграрний інтернет-магазин LNZ web, каталоги та портфоліо гібридів	

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Партнерське позиціонування	Імідж компанії як відповідального роботодавця	Системний діалог і взаємодія з внутрішніми та зовнішніми партнерами	Імідж компанії як відповідального роботодавця	Імідж компанії як відповідального роботодавця
	Високий рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників	Високий рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників	Високий рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників	Високий рівень оплати праці, який залежить від результатів. Дотримання соціальних гарантій працівників
	Корпоративна система навчання та підвищення кваліфікації	Імідж компанії як етичного / відповідального роботодавця	Навчальні й ознайомчі заходи для аграріїв	Імплементация найкращих міжнародних стандартів у сфері управління персоналом
	Політика у сфері охорони праці та безпеки працівників	Реалізація стратегій маркетингу персоналу	Сімейна форма власності та управління	Проект кадрового резерву, наступництва, гендерної рівності
	Стратегічні партнерства з гравцями food-індустрії	Комплексна програма захисту здоров'я і добробуту працівників	Підтримка ділової репутації, позитивного іміджу надійного партнера, вчасна виплата паїв	Тривала історія компанії та досвід успішного розвитку
	Інвестиції в персонал	Промоція рівних можливостей для самореалізації працівників	Тривала історія компанії та багаторічний досвід роботи власників	Успішна корпоративна реформа та створення унікальної бізнес-моделі
	Участь і максимальні оцінки в рейтингах роботодавців	Навчальні й ознайомчі заходи для аграріїв	Стратегічний орієнтир на формування постачальникам найкращих умов для продажу свого зерна	Успішне подолання кризи ліквідності, виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками
	Кваліфіковані рішення у сфері юридичних і корпоративних питань	Заходи щодо забезпечення гідних і безпечних умов праці	Програми лояльності «Аграрний турист» та «ЛНЗерно-Бонус» для клієнтів компанії	Розвиток власного логістичного парку, флот річкових і морських суден, інфраструктура для перевезення зерна
	Стійка комерційна політика	Корпоративні освітні проекти, корпоративний інститут внутрішніх тренерів	Співпраця з міжнародними компаніями-селекціонерами та провідними мульти-національними компаніями-виробниками насіння	Співпраця з міжнародними компаніями

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
	Широкий франчайзинговий пакет підтримки	Інвестиції в персонал і взаємодію з навчальними закладами	Унікальна бізнес-модель співпраці з міжнародними партнерами	Унікальна бізнес-модель співпраці з міжнародними партнерами
	Підтримка репутації лідера ринку та надійного партнера	Участь і максимальні оцінки в рейтингах роботодавців	Навчальні та ознайомчі заходи для аграріїв як споживачів	Реалізація принципу відкритих і прозорих комунікацій
	Підтримка іміджу світового лідера у сфері птахівництва	Маркетингові рішення з підтримки репутації чесного ділового партнера	Комплексний пакет послуг клієнтам	Партнерські заходи для учасників аграрного ринку України, проєкт «Дні поля»
	Активна участь у професійних асоціаціях і спілках	Партнерська програма для дрібних та середніх сільгоспвиробників	10 логістичних центрів, сервісна служба обслуговування сільгосптехніки	Корпоративна система збереження якості землі пайовиків
Патріотичне позиціонування	Навчальні та ознайомчі заходи з просування франшизи для потенційних споживачів		Просування бренду LNZ на важливих для неї міжнародних ринках	Репутація надійного партнера для внутрішніх і міжнародних ринків
	Комплексна програма підтримки захисників та їхніх родин	Внутрішній проєкт «Корпоративний волонтер»	Корпоративний проєкт «Соняшник для ЗСУ»	Корпоративний проєкт «Дивовижні нібулонівці»
	Комітет ветеранської політики	Програма адаптації та реінтеграції для ветеранів та їхніх сімей	Допомога ЗСУ (техніка, запчастини, паливо)	Комплекс заходів для оборони міста, допомоги ЗСУ
	Кастомні рішення з урахуванням індивідуальних потреб ветеранів	Маркетинговий проєкт «Мед мінних полів»	Створення та облаштування алеї Слави загиблим воїнам-захисникам	Сертифікат для робіт з гуманітарного розмінування
	Реалізація проєктів збереження спільної спадщини, національних цінностей, культури	Дотримання законів про санкції в діяльності по всьому світу та нульова толерантність до партнерів, які співпрацюють з агресором	Модернізація приміщення для ветеранів та їхніх родин Veteran Hub	Заходи з підтримання національних інтересів через комунікаційні кампанії

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
	Патріотичні теми у комунікаціях компанії, маркетингових і рекламних кампаніях	Увага до національного походження продуктів компанії	Корпоративний проєкт «Підтримка земляків»	Використання патріотичних тем у медіа-матеріалах та корпоративній культурі
	Заборона співпраці з агресором у всіх сферах	#РАЗОМДОПЕРЕМОГИ. Kernel – це Україна!	Соціальний проєкт «Аграрне відродження» про господарства, які пережили окупацію	Участь у відбудові міст і сіл, постраждалих від війни, інвестиції в інфраструктуру держави
	Увага до національного походження продуктів компанії	Сторінка пам'яті загиблих працівників	Проєкти з підтримання духовності та культури	Співпраця з мережею підтримки воїнів та їхніх родин Veteran Hub
				Участь в будівництві флоту для прикордонників
Соціальне позиціонування	Визнання цілей сталого розвитку як основи корпоративної стратегії	Визнання цілей сталого розвитку як основи корпоративної стратегії	Визнання цілей сталого розвитку як основи корпоративної стратегії	Визнання цілей сталого розвитку як основи корпоративної стратегії
	Інвестиції в продовольчу безпеку країни та проєкти сталого розвитку	Благодійний фонд «Разом з «Кернел»»	Соціальна програма «LNZ творить добро», спонсорська програма для футбольного клубу ЛНЗ (Черкаси). Запуск дитячої академії ФК ЛНЗ у Черкасах	Угоди про соціальне партнерство з місцевими радами та ОТГ, на території яких представлена компанія
	Екологічні рішення до досягнення стійкості міст і населених пунктів	Розвиток соціального підприємництва в громадах	Будівництво й утримання спортивної інфраструктури громад	Співпраця з UN World Food Program в межах цілі подолання голоду
	Прийняття Кодексу етичної поведінки	Просвітницька діяльність, навчальні проєкти	Реалізація Соціальних проєктів: відеопроєкту «Я – фермер», «Залізна агродопомога від ЛНЗ»	Турбота про спільноти в колі впливу, проєкти з утримання молоді в сільській місцевості
	Проєкти, спрямовані на підтримку й розвиток громад	Участь у реалізації стратегій розвитку громад у регіонах присутності	Участь в освітньому проєкті «Агрокебети»	Придбання та будівництво житла для працівників у різних регіонах України, де працюють підприємства компанії.

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
	Фінансова, грантова й експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва	Ініціативи для підвищення рівня екологічної свідомості жителів громад	Соціальне партнерство зі Шполянською ОТГ	Соціальна ініціатива з відродження водних пасажирських перевезень для зручної логістики жителів, розвитку туристичної та рекреаційної сфер регіону
	Інвестиції в розвиток громад у місцях присутності агропідприємств	Інвестиції в розвиток громад в місцях присутності агропідприємств	Інвестиції в розвиток громад у місцях присутності підприємств групи	Інвестиції в розвиток громад у місцях присутності підприємств групи
Інноваційне позиціонування	Наявність власного інноваційного підрозділу та центру R&D	Підтримка репутації інноваційної цифрової агрокомпанії	Наявність власного науково-технологічного відділу, лабораторій	Міжнародні нагороди за екологічні та соціальні інновації
	Корпоративна програма відкритих інновацій MHP Innovation Lab	Статус лідера із запровадження інновацій для АПК України	Інноваційний технологічний простір LNZ Hub для фермерів, власників бізнесу, інвесторів	Інвестиції в інноваційні розробки
	Постійне продукування інновацій з урахуванням потреб споживачів	Утримання якісної IT-інфраструктури	Брендові розробки якісного насіння гібридів, патенти	Автоматизація систем зберігання та логістики зернових культур
	Маркетингові рішення з перетворення на інноваційний формат кулінарної компанії	Впровадження новітніх IT-рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів	Легальний доступ до інтелектуальної власності партнерів	Проекти співпраці з науковими установами
	Рішення з підтримки іміджу «Розумна компанія» (Цифрова компанія)	Інноваційна екосистема сучасного агровиробництва на основі III #DigitalAgriBusiness	Випробувальні аграрні майданчики для тестування інновацій	Створення мобільного застосунку «Кабінет фермера»
	Впровадження технологій III		База даних із кейсів краштестів новинок	Інноваційні мітапи

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
	Участь в інноваційних рейтингах	Участь в інноваційних рейтингах	Щорічний випробувальний захід для демонстрації новинок	Реалізація проєкту оновлення та вдосконалення технології виробництва
	Участь у міжнародних інноваційних проєктах		Участь у міжнародних інноваційних проєктах	Формування особливої культури оновлення знань і навчання
Екологічне позиціонування	Розробка та реалізація корпоративної сталої екологічної політики	Підтримка репутації амбасадора сталого сільського господарства	Застосування генериків нової епохи для захисту рослин	Довіра партнерів, орієнтованих на сталий розвиток
	Функціонування спеціалізованого підрозділу «МХП Еко Енерджі»	Статус лідера з декарбонізації агросфери	Співпраця винятково з виробниками, які виконують вимоги до захисту навколишнього середовища	Впровадження технологій, що мінімізують карбоновий слід
	Реалізація моделі циркулярної економіки	Участь у міжнародних кліматичних ініціатив	Відмова від власного виробництва в Україні, щоб дбати про місцеву екологію	Відповідальне агровиробництво
	Участь в екологічних рейтингах	Участь в кліматичних рейтингах	Фінансування енергоощадних технологій	Очищення та зарибнення водойм у партнерських громадах
			Розробка продуктів в концепції ЗСЖ	«НІБУЛОНівський» екологічний стандарт

Джерело: складено автором

ТОВ «Кернел-Трейд» позиціонується як інноваційна цифрова агрокомпанія, основний гравець глобальної продовольчої безпеки, лідер з виробництва соняшникової олії, зернових культур, надійний партнер міжнародного рівня, один з провідних експортерів агропродукції на світові ринки, який орієнтується на сталий розвиток, використання та примноження потенціалу працівників, інновації, високі стандарти якості, патріотизм, екологічну відповідальність і соціальні ініціативи.

ТОВ «ЛНЗ Груп» позиціонується як багатопрофільний холдинг з унікальною історією функціонування, найбільший латифундист та один із кращих агродистриб'юторів України, який в умовах воєнного часу утримує лідерство у своєму сегменті, успішно освоює нові ринки, зокрема міжнародні, розвиває нові сфери діяльності, інвестує в розробку нових брендів, впроваджує інноваційні комерційні й маркетингові рішення, активно підтримує місцеві громади та український футбол.

Агрохолдинг ТОВ СП «НІБУЛОН» позиціонується як один з лідерів експорту зернових культур, який зміг нівелювати сукупність негативних чинників на зовнішньому та внутрішньому ринках, швидко трансформувати бізнес-модель в інноваційний формат, усунув проблеми кредитної заборгованості, сформував ефективну та унікальну логістичну структуру, активно реалізує концепцію корпоративної соціальної відповідальності та глобальні цілі сталого розвитку.

Інформація табл. 2.5 містить дані, які допоможуть експертам уточнити їхню позицію щодо оцінювання різних напрямів позиціонування кожної компанії відповідно до запропонованої нами методики. Правильне позиціонування допомагає досліджуваним аграрним компаніям вибудовувати міцні стосунки зі споживачами, партнерами, клієнтами, місцевими громадами та іншими стейкхолдерами, зміцнити та розширити присутність на ринку. Воно також допомагає цим бізнесам утвердитися як провідні гравці аграрної галузі з репутацією екологічно та соціально відповідальних підприємств. Позиціонування як маркетинговий процес дає змогу досліджуваним компаніям відмежуватися від конкурентів, створити та просувати унікальну позицію на ринку й посісти чільне місце у свідомості цільових аудиторій.

2.3. Інтегральне оцінювання позиції аграрних підприємств на аграрному ринку України

У попередньому підрозділі роботи ми оцінили реалізацію позиціонування національних агрохолдингів за кількома напрямками. Наступним етапом є здійснення інтегрального оцінювання, яке допоможе узагальнити результати та оцінити позиціонування агрохолдингів на аграрному ринку на основі комплексного підходу. Це передбачатиме врахування всіх досліджених аспектів діяльності: фінансово-економічних показників, соціальної відповідальності, інноваційності, екологічної сталості й ринкової стратегії. Інтегральне оцінювання дасть змогу зробити повніші висновки щодо конкурентоспроможності компаній і їхнього впливу на агропромисловий сектор країни.

Інтегральне оцінювання позиціонування аграрних компаній ми здійснювали за період 2021–2023 рр. Оцінювати позиції національних агрохолдингів і регіональних підприємств на аграрному ринку запросили експертів. Вони робили це за 10-бальною шкалою відповідно до запропонованих індикаторів і дослідження їх виконання й значущості для компанії. Проміжні результати цих оцінювань наведено в Додатку Е. Експертне оцінювання дає змогу отримати фахову об'єктивну думку, що ґрунтується на досвіді й знаннях спеціалістів. Воно також дасть підстави здійснити глибокий аналіз складних питань, ухвалювати обґрунтовані рішення та враховувати різні аспекти й нюанси, які можуть бути неочевидними. Експертне оцінювання базується на використанні відкритої інформації; складених рейтингів підприємств, які дають змогу визначити лідерів аграрної галузі для національних нагород за досягнення значних підприємницьких ініціатив (наприклад, Ukrainian Business Award), це допомогло забезпечити порівняльний аналіз аграрних компаній з погляду їхнього позиціонування на аграрному ринку з різних аспектів. Найбільшим недоліком експертного оцінювання є суб'єктивність оцінок, через що результати лише приблизно відображають різницю між компаніями.

Насамперед було обґрунтовано вагомість напрямів позиціонування в діяльності компаній і критеріїв кожного напрямку позиціонування в результаті проведеної стратегічної сесії експертів. На погляд експертів найбільш вагомими напрямками позиціонування з урахуванням реалій розвитку подій в Україні є «Ринкове позиціонування» з вагою 15 % в загальному контексті, «Споживче позиціонування» – 15 %, «Патріотичне позиціонування» – 15 %, «Екологічне позиціонування» – 15 % (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Вагомість індикаторів відповідно до напрямку позиціонування
аграрних підприємств**

№	Напрями й індикатори позиціонування	Вагомість індикатора (k_j)
1	2	3
1. Блок індикаторів «Ринкове позиціонування»		
1.	Прибутковість підприємства в динаміці	2,5
2.	Динаміка виторгу / доходу	3
3.	Капіталізація компанії / активи компанії	1,5
4.	Наявність пізнаваного бренду підприємства	2
5.	Кількість видів діяльності (ринкових ніш, субринків)	1
6.	Висока ділова репутація	2
7.	Оригінальність бізнес-моделі	1,5
8.	Формалізація корпоративної соціальної відповідальності	1,5
Разом:		15
2. Блок індикаторів «Споживче позиціонування»		
1.	Рівень клієнтоорієнтованості, готовність компанії адаптуватися до запитів і потреб споживачів	2,5
2.	Наявність власних торгових марок, брендів аграрної продукції (сортів, гібридів, ЗЗР)	2,5
3.	Дієздатність системи менеджменту якості та безпеки харчової, с/г продукції	2
4.	Рівень розвитку збутової мережі, зокрема онлайн-платформ	2
5.	Рівень розвитку власної логістичної системи	1,5
6.	Наявність інноваційних комерційних і маркетингових рішень, які мають довгострокову цінність для клієнтів	1,5
7.	Динаміка земельного банку	2
8.	Рівень навчальних та ознайомчих заходів для аграріїв	1
Разом:		15
3. Блок індикаторів «Партнерське позиціонування»		
3.1 Субблок індикаторів «Позиціонування як відповідального роботодавця»		
1.	Імідж компанії як відповідального роботодавця	1,5
2.	Рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників, комфортність робочого місця	1,5
3.	Рівень і напрями інвестицій у персонал	1
4.	Розвиток корпоративної системи навчання та підвищення кваліфікації, освітні проекти	1
5.	Дієвість системи охорони та безпеки праці на підприємстві	1,5
6.	Місце в рейтингах роботодавців	1,5
7.	Підтримка психологічного (ментального) здоров'я працівників в умовах війни	1
8.	Наповнення соціального пакету працівників	1
Разом:		10

Продовження табл. 2.6

1	2	3
3.2 Субблок індикаторів «Позиціонування як ділового партнера»		
1.	Рівень компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних і корпоративних питань	1,5
2.	Досвід роботи на аграрному ринку	1,5
3.	Стабільність комерційної політики	1
4.	Стан дотримання домовленостей і зобов'язань	1
5.	Рівень ділової репутації компанії, власників та топменеджменту	2
6.	Участь у бізнес-асоціаціях	1
7.	Довгостроковість співпраці з національними та міжнародними партнерами	1
8.	Участь у міжнародних проєктах	1
Разом:		10
4. Блок індикаторів «Патріотичне позиціонування»		
1.	Наявність програми підтримки захисників та їхніх родин	2
2.	Наявність програми адаптації та реінтеграції ветеранів	2
3.	Участь у волонтерських проєктах	1,5
4.	Дотримання принципу нульової толерантності до співпраці з агресором	2
5.	Унікальність корпоративних патріотичних проєктів	2
6.	Наголошування на національному походженні продуктів компанії	2
7.	Участь у проєктах збереження спільної спадщини, національних цінностей, культури	2
8.	Використання патріотичних тем у комунікаціях компанії, маркетингових і рекламних кампаніях	1,5
Разом:		15
5. Блок індикаторів «Соціальне позиціонування»		
1.	Імідж компанії як соціально відповідальної	1,5
2.	Наявність корпоративного документа про сталий розвиток компанії	1
3.	Рівень інвестицій у проєкти сталого розвитку	1
4.	Наявність корпоративного благодійного фонду	1,5
5.	Підтримання культурних програм та проєктів, спонсорство	1
6.	Рівень взаємодії з місцевими громадами	1,5
7.	Рівень інвестицій у розвиток місцевих громад	1,5
8.	Фінансова, грантова та експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва	1
Разом:		10
6. Блок індикаторів «Інноваційне позиціонування»		
1.	Організація інноваційної діяльності	1,5
2.	Розвиток IT-інфраструктури та цифрового середовища	1
3.	Статус компанії щодо запровадження інновацій для агропромислового комплексу України	1,5
4.	Рівень застосування інноваційних агротехнологій	1
5.	Наявність власних технологічних розробок	1,5
6.	Рівень впровадження сучасних цифрових рішень	1,5
7.	Участь в інноваційних рейтингах та нагороди за інновації	1
8.	Участь у міжнародних інноваційних проєктах	1
Разом:		10
7. Блок індикаторів «Екологічне позиціонування»		
1.	Імідж компанії як екологічно відповідальної	2
2.	Формалізація екологічної політики компанії	1,5
3.	Участь в екологічних і кліматичних міжнародних рейтингах	1,5
4.	Впровадження енергоощадних технологій	2
5.	Підтримання сталого сільського господарства	2
6.	Корпоративні ініціативи з охорони навколишнього середовища	2
7.	Відповідальне використання земельних і водних ресурсів	2
8.	Впровадження екологічно чистих технологій	2
Разом:		15

Складено автором на основі результатів експертного обговорення

Це зумовлено зміною економічної ситуації, яка через воєнні дії та економічні труднощі змушує компанії переглядати свої стратегії та адаптуватися до нових умов як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Крім того, спостерігається зростання конкуренції, оскільки багато компаній намагаються утриматися на плаву, що посилює боротьбу за споживача. У таких умовах важливо чітко визначати свої конкурентні переваги та застосовувати нові маркетингові підходи. Також змінюється поведінка споживачів: в умовах невизначеності їхні пріоритети та потреби зазнають змін. Підприємства повинні швидко адаптувати свою продукцію або послуги, щоб відповідати актуальним вимогам ринку.

Щодо напряму позиціонування «Екологічне позиціонування», яке має таку ж вагомість, 15 %, у загальному позиціонуванні компанії, то, на думку експертів, воно є не менш важливим елементом сучасної стратегії. У світі, де дедалі більше уваги приділяють питанням сталого розвитку та екологічної відповідальності, компанії, що турбуються про довкілля, отримують значну конкурентну перевагу. Екологічне позиціонування стає важливим через підвищений інтерес споживачів до екологічно чистої продукції та компаній, які активно впроваджують екологічні ініціативи. Такий підхід формує позитивний імідж і підвищує довіру до бренду, особливо серед молоді та свідомих споживачів. Уряди багатьох країн також підштовхують бізнес до впровадження екологічних стандартів, що робить екологічне позиціонування необхідним елементом в дотриманні регуляторних вимог. Компанії, які інвестують у зменшення вуглецевого сліду, використання відновлюваних джерел енергії або мінімізацію відходів, можуть покращити своє місце на ринку й залучити нових споживачів. Водночас це дає змогу зменшувати операційні витрати в довгостроковій перспективі. Отже, екологічне позиціонування не тільки сприяє збереженню навколишнього середовища, але й стає потужним інструментом для зміцнення позицій компанії на ринку та покращення її репутації.

Щодо «Патріотичного позиціонування», яке також займає 15 % у загальному позиціонуванні компанії, то експерти вважають, що воно є

особливо актуальним у контексті воєнних дій та суспільно-політичної ситуації. Таке позиціонування допомагає компаніям формувати сильний зв'язок зі своїми споживачами, апелюючи до почуття національної гордості, солідарності й підтримки держави, сприяє зміцненню національної ідентичності. Патріотичне позиціонування полягає в акцентуванні національних цінностей, традицій і культурних особливостей, а також активізації суспільних ініціатив, спрямованих на відбудову країни. Компанії, які активно підтримують армію, волонтерські проєкти або беруть участь у відновленні інфраструктури, можуть сформувати довіру та лояльність споживачів, особливо в складні часи. Окрім цього, патріотичне позиціонування допомагає брендам виділитися серед конкурентів, наголошуючи на своїй соціальній відповідальності і внеску в розвиток країни. Такі компанії часто мають більшу підтримку громадськості й держави, що може сприяти зростанню їхнього впливу на ринку.

Інші напрями позиціонування: «Позиціонування як відповідального роботодавця», «Позиціонування як ділового партнера», «Соціальне позиціонування», «Інноваційне позиціонування» займають рівні частки, по 10 %, у загальному позиціонуванні компанії. Наприклад, «Позиціонування як відповідального роботодавця» виводить на перший план турботу компанії про своїх працівників та допомагає залучити й утримати кваліфікованих кадрів у країні, яка переживає соціально-економічні зміни.

«Позиціонування як ділового партнера» відображає надійність і довіру в бізнес-відносинах. Компанії, що зосереджуються на цьому аспекті, прагнуть будувати міцні партнерські зв'язки, пропонуючи взаємовигідні умови співпраці та виявляючи професіоналізм у взаємодії з іншими бізнесами, що особливо важливо в умовах війни.

«Соціальне позиціонування» демонструє участь компанії у розв'язанні важливих суспільних питань через благодійність, соціальні ініціативи чи підтримку громад. «Інноваційне позиціонування» зосереджує увагу на впровадженні нових технологій, процесів і продуктів та є головним елементом виживання й розвитку бізнесу в сучасному світі. Усі ці напрями мають

однакову вагу та доповнюють один одного, створюючи збалансований імідж компанії, яка відповідає сучасним викликам й очікуванням працівників, партнерів, суспільства та ринку.

Однак, безперечно, усі напрями позиціонування, які автор обґрунтовує, інтегровані в єдину систему. Вони відіграють важливу роль у формуванні загального іміджу компанії та сприяють ефективній взаємодії з різними сегментами аудиторії. Взаємозалежність і координація всіх визначених індикаторів дає змогу досягати синергетичного ефекту, що підсилює позиції компанії на ринку та сприяє реалізації її стратегічних цілей.

На основі бального оцінювання експертів для кожної досліджуваної аграрної компанії було визначено такі узагальнювальні індекси за напрямками позиціонування:

- узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Ринкове позиціонування» ($I_{у_{рп}}$);
- узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Споживче позиціонування» ($I_{у_{сп}}$);
- узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Партнерське позиціонування», субблок «Позиціонування як відповідального роботодавця» ($I_{у_{пвр}}$);
- узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Партнерське позиціонування», субблок «Позиціонування як ділового партнера» ($I_{у_{пдп}}$);
- узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Патріотичне позиціонування» ($I_{у_{патп}}$);
- узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Соціальне позиціонування» ($I_{у_{соцп}}$);
- узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Інноваційне позиціонування» ($I_{у_{інп}}$);
- узагальнювальний індекс оцінювання позиції підприємства за напрямом «Екологічне позиціонування» ($I_{у_{екп}}$).

Узагальнювальні індекси оцінювання позиції аграрних компаній та інтегральний індекс оцінювання представлено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Узагальнювальні індекси оцінювання позиції аграрних компаній за напрямками позиціонування та інтегральний індекс оцінювання позиції підприємства на ринку за 2021–2023 рр.

Аграрні компанії	$I_{у_{РП}}$	$I_{у_{СП}}$	$I_{у_{ПВР}}$	$I_{у_{ПДП}}$	$I_{у_{ПатП}}$	$I_{у_{СоцП}}$	$I_{у_{ІнП}}$	$I_{у_{ЕкП}}$	$I_{ІППР}$
ПрАТ «МХП»	1,32	1,36	0,97	0,97	1,38	0,98	0,99	1,46	1,184
ТОВ «Кернел-Трейд»	1,41	1,35	0,97	0,95	1,45	0,99	1,0	1,44	1,198
ТОВ «ЛНЗ Груп»	1,10	1,34	0,80	0,90	1,29	0,85	0,79	1,26	1,017
ТОВ СП «НІБУЛОН»	1,37	1,35	0,86	0,94	1,38	0,94	0,95	1,45	1,151

Складено автором на основі [Додаток Е]

Оцінюючи позицію компаній на аграрному ринку за інтегральним індексом, варто зазначити, що найвищим цей показник є у ТОВ «Кернел-Трейд» – 1,198, що свідчить про лідерські позиції компанії за п'ятьма з восьми оцінюваних напрямів позиціонування (табл. 2.7). Однак важливо враховувати, що інші компанії також демонструють конкурентоспроможність, і їхні інтегральні індекси мають високий рівень. Хоча «Кернел-Трейд» сьогодні має перевагу, інші компанії розвивають свої стратегії в різних напрямках позиціонування – від ринкового та інноваційного до соціального та екологічного. Вони можуть нарощувати конкурентні переваги та покращувати свою ринкову позицію, що невдовзі може змінити розклад сил на ринку.

Якщо аналізувати рейтинги підприємства за напрямками позиціонування, то варто визначити, що за узагальнювальним показником «Ринкове позиціонування» найвищі рейтинги має ТОВ «Кернел-Трейд» (1,41) та ТОВ СП «НІБУЛОН» (1,37) (рис. 2.12). Ця оцінка обґрунтовується тим, що компанія ТОВ «Кернел-Трейд» змогла ефективно адаптуватися до змін на ринку, утримуючи лідерські позиції завдяки чітко вибудованій маркетинговій стратегії, високій конкурентоспроможності та масштабам діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Компанія активно інвестує у розвиток своєї логістичної інфраструктури та виробничих потужностей, що допомагає їй залишатися однією з провідних у сфері агробізнесу й торгівлі

сільськогосподарською продукцією. Водночас «НІБУЛОН» також демонструє високий рівень ринкового позиціонування завдяки своїй стратегії диверсифікації, великій кількості видів діяльності та сильній зосередженості на експортній діяльності, що забезпечує їй стабільні позиції на міжнародних ринках.

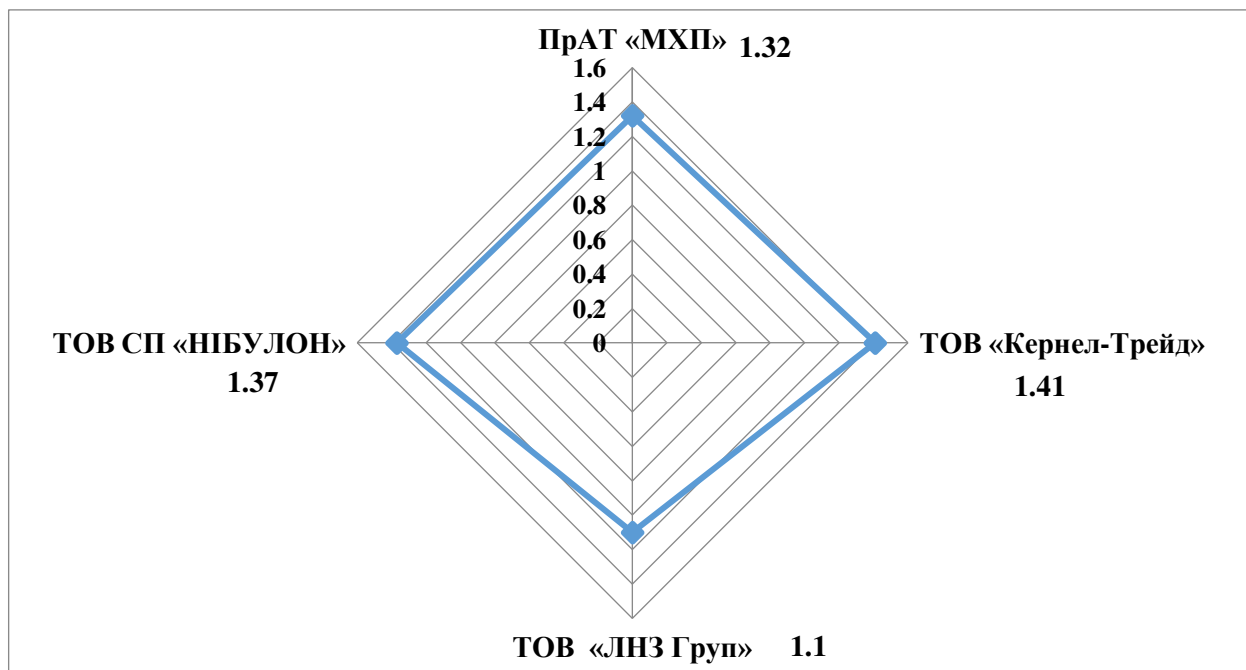


Рис. 2.12. Узагальнювальні індекси за напрямом «Ринкове позиціонування» для досліджуваних підприємств за 2021–2023 рр.
Джерело: складено автором на основі [Додаток Е]

Усі досліджувані агрохолдинги мають високі показники за узагальнювальним індексом «Споживче позиціонування», але особливо треба відзначити агрохолдинги ПрАТ «МХП» та ТОВ «ЛНЗ»/ LNZ Group (табл. 2.7). ПрАТ «МХП» відрізняється своєю чіткою клієнтоорієнтованістю, наявністю власних товарних марок і брендів. «МХП» позиціонує себе як компанію, яка спрямована «на становлення сучасної культури харчування в Україні, де люди інвестують час не в приготування їжі, а в найважливіше для них: родину, хобі, навчання, спілкування, дозвілля, відпочинок» [93]. ТОВ «ЛНЗ Груп» має унікальну стратегію позиціонування, основою якої є поєднання інноваційного підходу, розвитку власних брендів (DEFENDA, UNIVERSEED, LNZ web, LEGEND, TEVITTA) та орієнтації на якість. Компанія розробила детальні стандарти і програми управління, що гарантують відповідність насіннєвої

продукції нормативним вимогам, стандартам якості та вимогам клієнтів.

Аналізуючи узагальнювальний індекс за напрямом «Партнерське позиціонування», а саме «Позиціонування як відповідального роботодавця», зауважимо, що найвищі місця посідають ПрАТ «МХП» та ТОВ «Кернел-Трейд» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Узагальнювальні індекси за напрямом «Партнерське позиціонування»
за період 2021–2023 рр.**

Індикатори	ПрАТ «МХП»	ТОВ «Кернел- Трейд»	ТОВ СП «НІБУЛОН»	ТОВ «ЛНЗ Груп»
Блок індикаторів «Партнерське позиціонування»				
Субблок індикаторів «Позиціонування як відповідального роботодавця»				
Імідж компанії як відповідального роботодавця	9,8	9,6	9	6,6
Рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників, комфортність робочого місця	9,8	9,6	8,8	7
Рівень і напрями інвестицій у персонал	8,8	9,6	9,4	8,6
Розвиток корпоративної системи навчання та підвищення кваліфікації, освітні проєкти	9,6	10	9	8,2
Дієвість системи охорони та безпеки праці на підприємстві	9,4	9,8	9	9,2
Місце в рейтингах роботодавців	10	10	8,4	9,2
Підтримка психологічного (ментального) здоров'я працівників в умовах війни	9,8	9,6	8	7,4
Наповнення соціального пакету працівників	9,8	9,6	7,2	7,4
Узагальнювальний індекс	0,97	0,97	0,86	0,80
Субблок індикаторів «Позиціонування як ділового партнера»				
Рівень компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних і корпоративних питань	9,6	10	9,2	8,8
Досвід роботи на аграрному ринку	10	10	10	10
Стабільність комерційної політики	9,6	9,4	8,4	9
Стан дотримання домовленостей і зобов'язань	9,8	9	8,6	9,8
Рівень ділової репутації компанії, власників і топменеджменту	10	9	9,6	9
Участь у бізнес-асоціаціях	9,2	9,6	9,4	8,8
Довгостроковість співпраці з національними та міжнародними партнерами	8,8	9,2	10	8,6
Участь у міжнародних проєктах	10	9,6	10	7,4
Узагальнювальний індекс	0,97	0,95	0,94	0,90

Джерело: складено автором на основі [Додаток Е, Таблиці Е.1, Е.2, Е.3, Е.4]

Високі позиції ПрАТ «МХП» забезпечені реалізацією інноваційного HR-проєкту під гаслом *Many Happy People*, в основі якого – турбота про працівників та створення позитивного робочого середовища. «МХП» розвиває внутрішні проєкти, що зосереджуються на сміливих рішеннях і яскравих ідеях, забезпечуючи працівникам можливості для особистого та професійного зростання. Турбота про людей є генетичним кодом компанії, і це допомагає «МХП» бути одним із найпривабливіших роботодавців у галузі.

ТОВ «Кернел-Трейд» у своїй корпоративній політиці орієнтується на людей як головний актив компанії, що підтверджено комплексною програмою захисту здоров'я і добробуту працівників, формалізовано в документах «Кодекс взаємодії», «Політика з охорони праці та здоров'я, промислової, технічної та транспортної безпеки», «Політика рівних можливостей і культурного різноманіття в програмах розвитку працівників».

Експертне дослідження цього ж напряму позиціонування, але за блоком індикаторів «Позиціонування як ділового партнера» дало змогу визначити, що лідери не змінилися: найвищі позиції за аналізованим узагальнювальним індексом посідають ПрАТ «МХП» (0,97) та ТОВ «Кернел-Трейд» (0,95) (табл. 2.8). Це свідчить про їхній стабільний статус надійних партнерів, які інвестують у довгострокові відносини та підтримують високі стандарти співпраці. Підтвердженням цих високих оцінок для компанії ТОВ «Кернел-Трейд» є партнерська програма *Open Agribusiness* для сільгоспвиробників. Вона має на меті об'єднати ресурси й досвід великого агрохолдингу з потенціалом малих і середніх фермерських господарств. Це створить взаємовигідні умови співпраці, які допоможуть сільгоспвиробникам отримувати доступ до інновацій, агротехнологій, фінансових інструментів та експертизи «Кернел» та підвищити продуктивність і ефективність їхньої діяльності. У цьому проєкті «Кернел» є ментором і провідником нової партнерської культури. Компанія демонструє готовність відкрито ділитися своїми унікальними перевагами, пропонуючи партнерам доступ до свого

досвіду, успішних кейсів, знань, інноваційних практик, технологій і ресурсів та сприяючи взаємному розвитку й співпраці.

ПрАТ «МХП» постійно підтверджує свою ділову репутацію як надійного партнера. Навіть під час війни «МХП» залишився надійним партнером, не змінив свою комерційну політику, тобто не було скасовано відтермінування платежів, виконувалися всі маркетингові зобов'язання щодо бонусів. Варто зазначити, що компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» (з узагальнювальним індексом 0,94) та ТОВ «ЛНЗ Груп» – (0,90) також демонструють високий рівень взаємодії з партнерами (табл. 2.8). ТОВ СП «НІБУЛОН» має тісні зв'язки з міжнародними та національними партнерами завдяки своїм великим інвестиціям у розвиток логістичної інфраструктури, зокрема річкових перевезень, що забезпечує ефективні умови для співпраці. Їхня здатність оперативно реагувати на потреби ринку та партнерів зміцнює довіру і сприяє розвитку довгострокових ділових відносин. У липні 2024 року компанія «НІБУЛОН» організувала партнерський захід для учасників аграрного ринку, який став важливою подією в галузі, компанія ще раз зосередила увагу на потребі розвитку довгострокових відносин з партнерами, що є важливою частиною їхньої стратегії сталого розвитку. ТОВ LNZ Group також демонструє зростання в цьому напрямку завдяки комплексному підходу до співпраці. Тривала співпраця LNZ Group з провідними мультинаціональними компаніями-виробниками насіння, міжнародними компаніями-селекціонерами (Bayer, DEKALB, BASF, Monsanto, Syngenta, Dow Seeds, DuPont Pioneer, Limagrain тощо) та статус офіційного дистриб'ютора німецької компанії Bayer в Україні є свідченням правильного позиціонування агрохолдингу як надійного партнера та одного з лідерів насіннєвого ринку України.

За оцінкою експертів, «Патріотичне позиціонування» стало важливим елементом стратегії агрохолдингів, що дає змогу не лише підтримувати українське суспільство в умовах кризи, але й зміцнювати довіру громадськості до бізнесу (рис. 2.13).

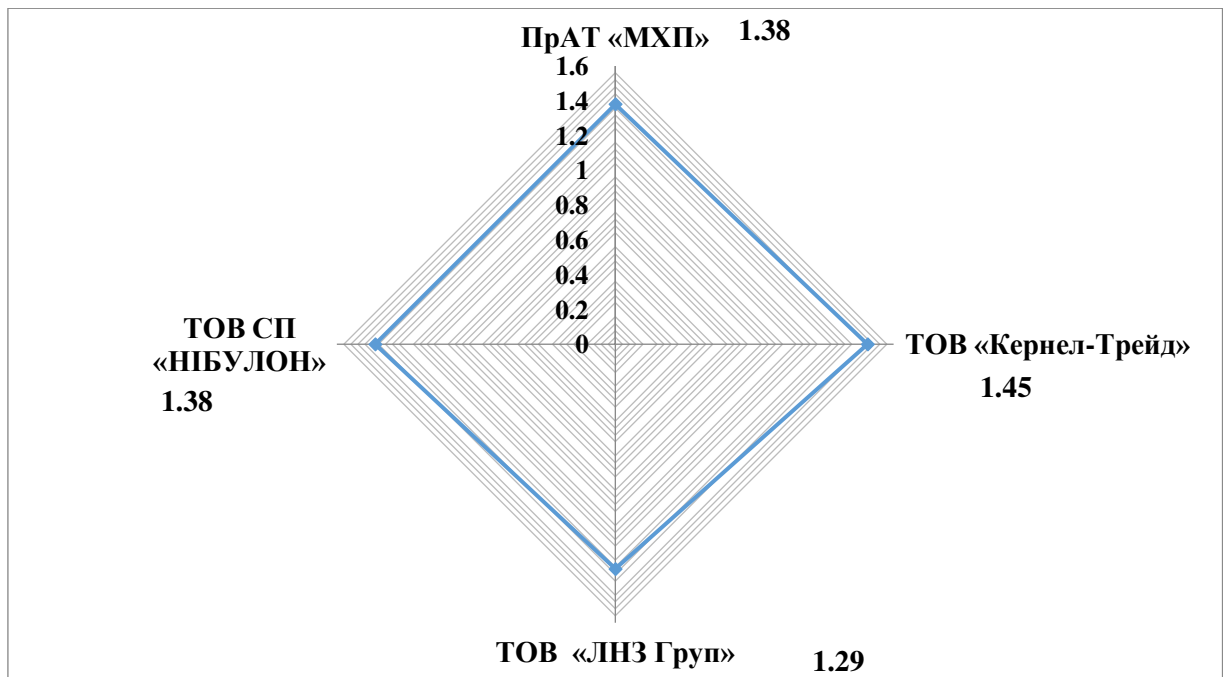


Рис. 2.13. Узагальнювальні індекси за напрямом «Патріотичне позиціонування» для досліджуваних агрохолдингів за 2021–2023 рр.
Джерело: складено автором на основі [Додаток Е, Таблиці Е.1, Е.2, Е.3, Е.4]

ТОВ «Кернел-Трейд» посідає провідні позиції за патріотичним позиціонуванням з індексом 1,45, спрямовуючи значні ресурси на розвиток національної економіки та допомогу місцевим громадам. Участь цього товариства у відбудові критичної інфраструктури та підтримка соціальних проєктів допомагають зміцнювати свій імідж. Компанія створила маркетинговий проєкт «Мед мінних полів», щоб зосередити увагу світової спільноти до проблем розмінування сільськогосподарських земель. У цьому підрозділі роботи автор наголошує на мотивах експертів, які впливають на оцінювання індикаторів різних напрямів позиціонування агрохолдингів. Детальніша характеристика цих напрямів позиціонування представлена в підрозділі 2.2.

Високі експертні оцінки отримало ПрАТ «МХП» (узагальнювальний індекс – 1,38), що активно підтримує національні ініціативи та влаштовує соціальні проєкти, спрямовані на допомогу армії та постраждалим від війни регіонам. Компанія не тільки робить великі благодійні внески, але й активно залучає своїх працівників до волонтерської діяльності: вона одною з перших розробила комплексну програму підтримки воїнів і їхніх родин; ініціювала

створення комітету ветеранської політики та запустила програму «МХП поруч»; сформовано Центр взаємодії з ветеранами з безкоштовною гарячою лінією та командою психологів для особистих запитів.

«Патріотичне позиціонування» ТОВ СП «НІБУЛОН» (узагальнювальний індекс – 1,38) асоціюється з її власником Олексієм Вадатурським, що трагічно загинув на початку війни. Проте його принципи та патріотична позиція і нині визначають стратегію ТОВ СП «НІБУЛОН»: визначено активну участь компанії національних проєктах, інвестування в інфраструктуру; заводи компанії виготовляли протитанкові їжаки; компанія надавала пасажирські катери для перевезення людей. Експерти обґрунтовано визначили, що діяльність Олексія Вадатурського стала стимулом для подальшого розвитку патріотичної місії компанії, яка продовжила активно відбудовувати Україну, підтримуючи економіку та суспільство. Підтвердженням високих оцінок експертів є те, що у 2023 році ТОВ СП «НІБУЛОН» отримало від Центру протимінної діяльності Міноборони сертифікат для проведення робіт з гуманітарного розмінування, який дає змогу саперам агрохолдингу здійснювати розвідку своїх територій, водночас компанія дала згоду надавати ці послуги фермерам з нульовою прибутковістю.

ТОВ «ЛНЗ Груп» реалізує багато цікавих патріотичних, ветеранських, благодійних проєктів, однак у групі вважають, що це звичайні елементи кожної компанії, буденна діяльність, яку потрібно робити, а не розповідати про неї. З погляду PR це помилка в комунікаційній політиці, однак це позиція компанії, яка також допомагає їй реалізувати напрям патріотичного позиціонування, нехай не так яскраво, як інші учасники ринку. Так само компанія не просуває соціальні ініціативи в медіа, але завдяки спонсорській підтримці футбольного клубу, молодіжному і дитячому спорту, інформація поширюється через клубні комунікації.

Високу експертну оцінку отримали всі аграрні компанії за напрямом «Соціальне позиціонування» (табл. 2.9), що свідчить про їхній активний внесок у розвиток соціальної відповідальності та сталий розвиток.

Таблиця 2.9

**Узагальнювальні індекси агрохолдингів за напрямом
«Соціальне позиціонування» за період 2021–2023 рр.**

Індикатори	ПрАТ «МХП»	ТОВ «Кернел- Трейд»	ТОВ СП «НІБУЛОН»	ТОВ «ЛНЗ Груп»
Імідж компанії як соціально відповідальної	9,6	10	9,4	8,4
Наявність корпоративного документу про сталий розвиток компанії	10	10	10	8,2
Рівень інвестицій у проекти сталого розвитку	10	9,6	10	8
Наявність корпоративного благодійного фонду	10	10	9,2	9
Підтримка культурних програм і проектів, спонсорство	9,6	9,6	7,6	8,8
Рівень взаємодії з місцевими громадами	10	10	10	8,2
Рівень інвестицій у розвиток місцевих громад у регіонах присутності	9,6	10	9,6	8,2
Фінансова, грантова та експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва	9,6	10	8,6	8,8
Узагальнювальний індекс	0,98	0,99	0,94	0,85

Джерело: складено автором на основі [Додаток Е, Таблиці Е.1, Е.2, Е.3, Е.4]

Імідж компанії як соціально відповідальної став важливим елементом позиціонування, оскільки аграрні холдинги активно просувають себе як відповідальні корпоративні гравці, які сприяють розвитку суспільства, підтримуючи різноманітні соціальні ініціативи та проекти. Наявність корпоративного документу у ПрАТ «МХП», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ СП «НІБУЛОН» про сталий розвиток компаній свідчить про те, що агрохолдинги мають офіційно затверджені політики й стратегії сталого розвитку, соціальної підтримки, що визначають їхні зобов'язання перед екологією, економікою та суспільством, забезпечуючи прозорість і визначаючи довгострокові цілі у соціальній сфері. Наявність корпоративного благодійного фонду, наприклад «Разом з «Кернел»» у ТОВ «Кернел-Трейд», «МХП – громаді» у ПрАТ «МХП», демонструє зусилля компаній, спрямовані на фінансування освітніх, медичних і гуманітарних проектів, що підтримують різні ініціативи на місцевому і національному рівнях. Підтримка культурних програм і проектів, спонсорство також відіграють значну роль у соціальному позиціонуванні агрохолдингів. «НІБУЛОН», наприклад, має угоди про соціальне партнерство

з об'єднаними територіальними громадами, які розташовані в межах територій їхньої діяльності. Ці угоди спрямовані на підтримання розвитку інфраструктури, соціальних ініціатив та економічної стабільності громад. ТОВ «ЛНЗ Груп» фінансує національні та регіональні культурні заходи, сприяє розвитку мистецтва, підтримуючи культурну спадщину країни; компанія утримує футбольний клуб ФК «ЛНЗ». Взаємодія з місцевими громадами засвідчує важливість тісної співпраці агрохолдингів із регіонами, де вони ведуть свою діяльність, інвестуючи у створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури та соціальних послуг.

Оцінювання експертів напряму «Інноваційне позиціонування» дало змогу виявити високі позиції агрохолдингів у цьому аспекті. Максимальні бали отримало ТОВ «Кернел-Трейд» (1,0), яке є лідером інновацій на аграрному ринку України. Це підтверджено цифровою трансформацією компанії, впровадженням штучного інтелекту, створенням сучасної екосистеми #DigitalAgriBusiness для управління агровиробництвом, впровадженням Data Driven Agriculture для аналізу та прогнозування врожайності. ПрАТ «МХП» (узагальнювальний індекс – 0,99) – одна із найуспішніших інноваційних аграрних компаній України (рис. 2.14).

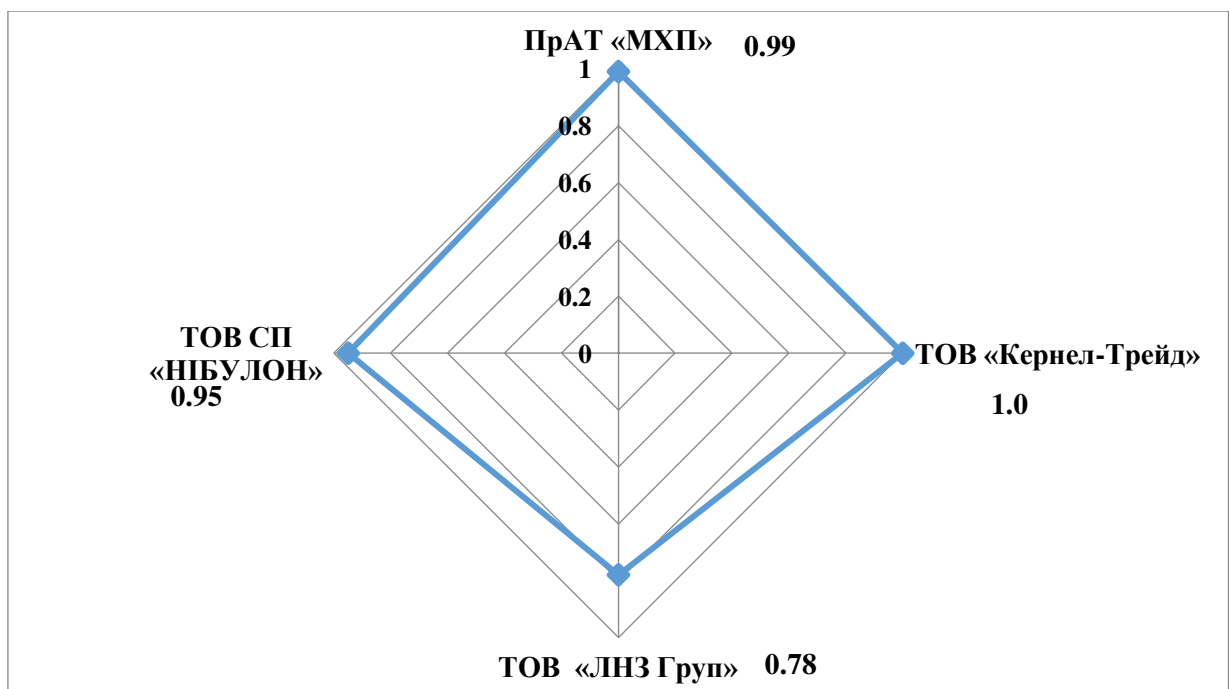


Рис. 2.14. Узагальнювальні індекси за напрямом «Інноваційне позиціонування» для досліджуваних агрохолдингів за 2021–2023 рр.
Джерело: складено автором на основі [Додаток Е, Таблиці Е.1, Е.2, Е.3, Е.4]

У 2021 році компанія «МХП» увійшла до двадцяти п'яти компаній, які є найрозумнішими за версією Fobers. У компанії функціонує довгострокова інноваційна програма MHP Innovation Lab, використовується штучний інтелект Smart TA, який було номіновано на щорічну міжнародну премію SAP Innovation Award 2022. Високі експертні оцінки компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» підтверджуються постійною інноваційною діяльністю з впровадження точного землеробства, розвитком сучасних практик транспортування зерна, що оцінено бронзовою нагородою від ЄБРР за розширення та модернізацію зернової логістичної інфраструктури, зокрема розвиток перевезень зерна внутрішніми водними шляхами. Щодо компанії ТОВ «ЛНЗ Груп», то його інноваційна репутація підтверджується брендовими розробками якісного насіння гібридів, патентами, легальним доступом до інтелектуальної власності партнерів, випробувальних аграрних майданчиків, де визначають найбільш економічно доцільні для певних ґрунтово-кліматичних умов схеми захисту та виробничого досвіду. Дещо нижчими балами експерти оцінили «Інноваційне позиціонування» ТОВ «ЛНЗ Груп» (узагальнювальний індекс 0,78) через нижчі показники в таких аспектах, як участь в інноваційних рейтингах та отримання нагород за інновації. Попри наявність інноваційних практик у діяльності компанії, її досягнення в цьому напрямку оцінили нижче, ніж конкурентів, що пояснюється меншою кількістю нагород та участі у провідних рейтингах, пов'язаних з інноваціями.

Лідерами за узагальнювальним індексом «Екологічне позиціонування» є компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» та ПрАТ «МХП» (рис. 2.15). Така думка експертів, ймовірно, обґрунтована тим, що ТОВ СП «НІБУЛОН» «втілює свій екологічний стандарт, ціллю якого є популяризація на власному прикладі екологічно безпечного та відповідального бізнесу» [26]. Компанія встановлює відповідне обладнання, щоб зменшити вплив виробничих процесів на атмосферу, водні ресурси, ґрунти тощо. Щодо компанії «МХП», то її біогазові комплекси допомагають реалізувати стратегію позиціонування як енергетично незалежної та екологічно відповідальної компанії. На Всесвітньому конкурсі біогазових

технологій AD&Biogas Industry Award – 2022 біогазовий комплекс «МХП» визнано одним з найкращих у світі в категорії AD Circular Solution [15]. Всесвітня біогазова асоціація (World Biogas Association) підтвердила екологічне позиціонування компанії «МХП», зазначивши, що «компанія успішно реалізовує модель циркулярної економіки, яка відповідає найкращим практикам у світі» [15]. У грудні 2022 року «МХП» отримало грант ЄС на проєкт із виробництва біогазу та зеленого водню.

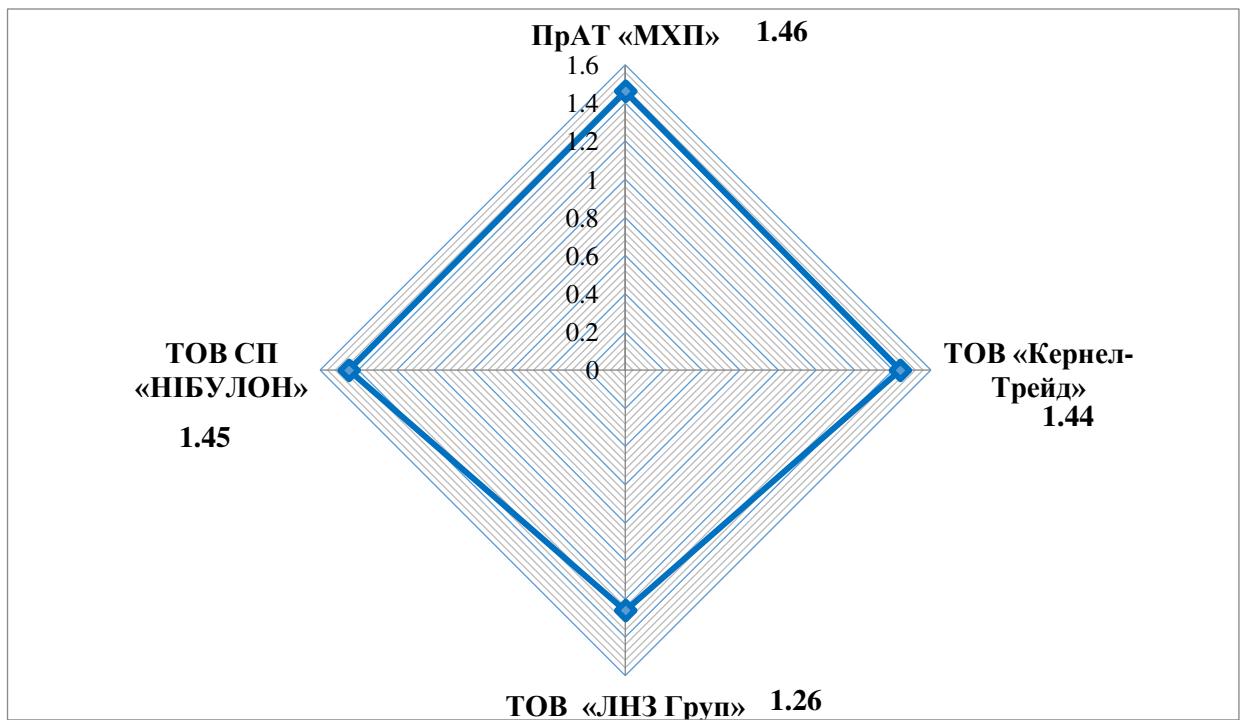


Рис. 2.15. Узагальнювальний індекс «Екологічне позиціонування» для досліджуваних підприємств за 2021–2023 рр.
Джерело: складено автором на основі [Додаток Е, Таблиці Е.1, Е.2, Е.3, Е.4]

Отже, здійснене експертне оцінювання підтверджує сильні позиції агрохолдингів у різних напрямках позиціонування. Воно відіграє визначальну роль у вирізненні їх з-поміж конкурентів на аграрному ринку, створюючи унікальну ідентичність, яка резонує зі споживачами. Завдяки чітко сформованому позиціонуванню, досліджувані агрохолдинги наголошують на своїх унікальних перевагах, що дає змогу сформувати стійкий емоційний зв'язок з партнерами та клієнтами. Узагальнено позиціонування досліджуваних агрохолдингів за напрямками представлено на рис. 2.16 (Додаток Е).

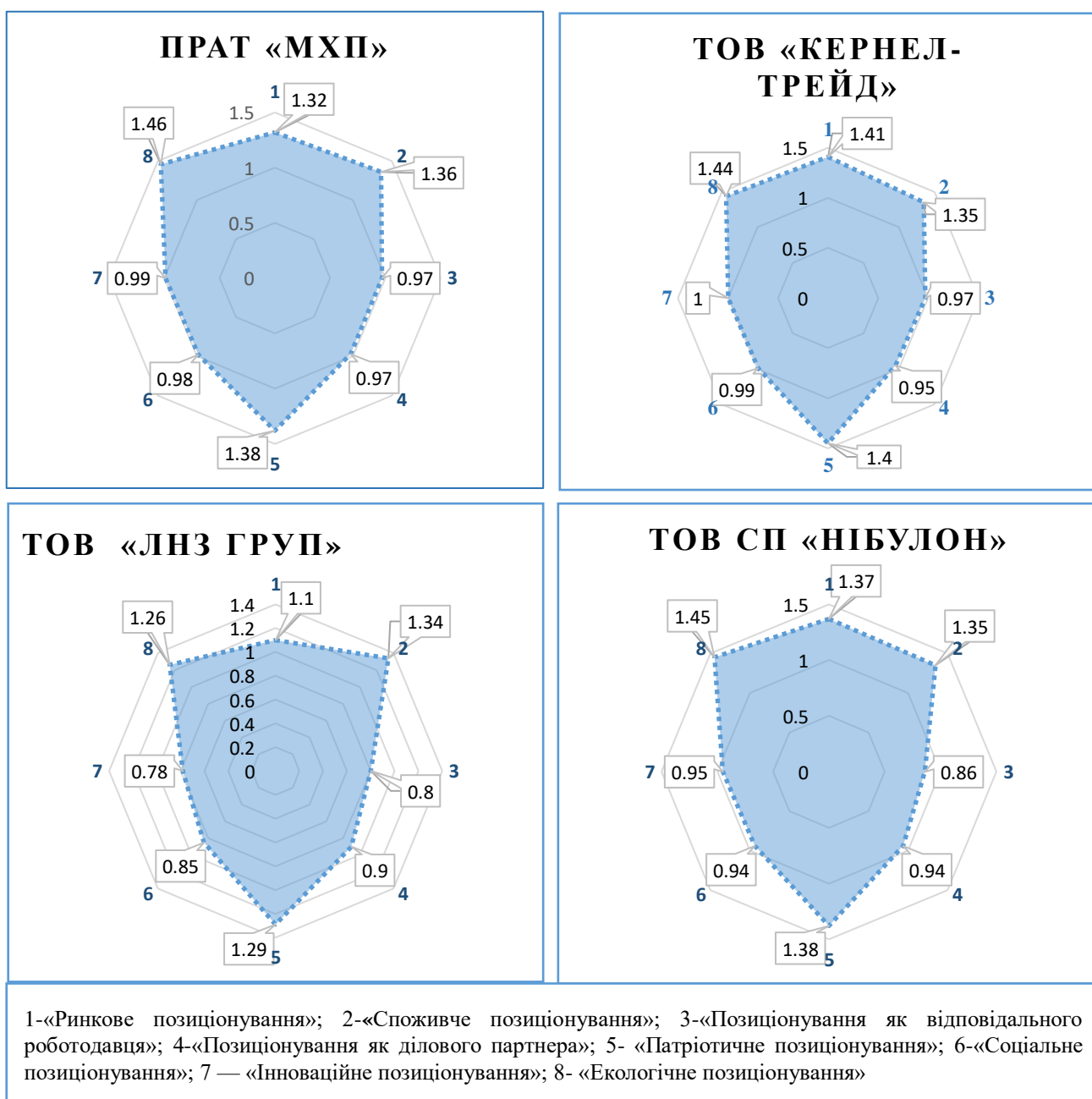


Рис. 2.16. Візуалізація досліджуваних агрохолдингів за напрямками позиціонування згідно з експертним оцінюванням
Джерело: складено автором на основі [Додаток Е, Таблиці Е.1, Е.2, Е.3, Е.4]

За результатами кабінетних досліджень та узагальнень, які вміщено в пп. 2.2, бальних оцінок експертів та узагальнювальних й інтегральних розрахунків п. 2.3, можна зробити такі висновки щодо ідентифікації позиціонування проаналізованих аграрних холдингів:

- ТОВ «Кернел» Трейд» позиціонує себе інноваційною цифровою компанією й лідером з виробництва соняшникової олії та зернових, а також одним із найбільших експортерів агропродукції на світові ринки.

- ПрАТ «МХП» позиціонує себе соціально відповідальною міжнародною кулінарною компанією, лідером аграрного ринку України, яка успішно конкурує завдяки вертикальній інтеграції, інноваціям, високій якості продуктів, соціальним та екологічним ініціативам, а також відданості сталому розвитку.
- ТОВ «ЛНЗ Груп» позиціонує себе багатопрофільним холдингом, лідером агросектору та дистрибуції, який в умовах війни утримує свої позиції, освоює нові ринки, впроваджує інновації, інвестує в розвиток брендів і підтримує місцеві громади й український футбол;
- ТОВ СП «НІБУЛОН» позиціонує себе провідним експортером зернових культур, що ефективно подолав ринкові виклики, адаптував свою бізнес-модель до інноваційних форматів, налагодив питання кредитних зобов'язань і створив виняткову логістичну систему; активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності та підтримує глобальні цілі сталого розвитку.

Було також проведено експертне бальне оцінювання позиціонування регіональних компаній ПрАТ «Укрзерноімпекс», ДП «Умань Агро», ТОВ «ДСВ-Україна», ТОВ «Агропромислова компанія «Маїс» на локальному аграрному ринку відповідно до інформації від менеджменту компаній, представленої інформації в соціальних мережах, на сайтах компанії, а також під час ознайомлення з корпоративними документами.

Відповідно до запропонованої методики, діапазон значень інтегрального індексу підприємств дає змогу точніше оцінити їхні позиції на ринку. Відповідно до розрахунків, наведених у табл. 2.10, видно, що ПрАТ «Укрзерноімпекс» і ДП «Умань Агро» мають інтегральний індекс у межах 0,31–0,60, що вказує на їхню задовільну ринкову позицію. Ці компанії демонструють певну стабільність на ринку, проте їм треба посилювати свої конкурентні переваги, щоб покращити результати в контексті «Ринкового позиціонування», «Позиціонування як відповідального роботодавця»,

«Позиціонування як ділового партнера», «Соціального позиціонування», «Інноваційного позиціонування», «Екологічного позиціонування». Водночас ТОВ «ДСВ-Україна» і ТОВ «Агропромислова компанія «Маїс» мають вищий інтегральний індекс (0,61–1,0), що свідчить про сильну позицію на ринку. Ці компанії показали себе як надійні гравці, здатні адаптуватися до умов ринку та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10

Узагальнювальні індекси оцінювання позиції регіональних аграрних підприємств за напрямками позиціонування та інтегральний індекс оцінювання позиції підприємств на ринку за 2021–2023 рр.

Аграрні компанії Черкаського регіону	$I_{у_{рп}}$	$I_{у_{сп}}$	$I_{у_{пвр}}$	$I_{у_{пдп}}$	$I_{у_{патп}}$	$I_{у_{соцп}}$	$I_{у_{інп}}$	$I_{у_{екп}}$	$I_{іппр}$
ПрАТ «Укрзерноімпекс»	0,59	0,77	0,79	0,65	0,53	0,46	0,17	0,57	0,474
ДП «Умань Агро»	0,90	1,10	0,78	0,81	0,54	0,40	0,32	0,60	0,592
ТОВ «ДСВ-Україна»	1,11	1,24	0,84	0,90	1,12	0,91	0,74	1,22	0,994
ТОВ «Агропромислова компанія «Маїс»	1,23	1,32	0,74	0,92	0,96	0,89	0,95	1,23	0,999

Джерело: складено автором на основі [Додаток Е, Таблиці Е.5, Е.6, Е.7, Е.8]

Однак варто зазначити, що, попри наявність чітких кількісних показників та інформації про діяльність цих компаній, дослідження не виявило однозначного розуміння щодо напрямку позиціонування регіональних компаній. Це може бути пов'язано з тим, що компанії мають менше публічної інформації про свої стратегії або не застосовують чітко визначену методологію для формування позиціонування на ринку. Відсутність систематизованого підходу до цього питання може впливати на здатність компаній чітко комунікувати про свої сильні сторони та унікальні риси, що ускладнює їхню оцінку в межах стандартних показників інтегрального індексу.

Щоб покращити ідентифікацію позицій компанії на ринку та відмежуватися від конкурентів, дослідженням регіональним аграрним підприємствам варто більше уваги приділити правильному використанню як традиційних, так і цифрових маркетингових інструментів. З їхньою

допомогою можна розробляти та реалізовувати стратегії позиціонування, створювати та використовувати офлайн- та онлайн-майданчики для взаємодії учасників ринку, розвитку нових компетенцій аграріїв через систему безперервного навчання.

При написанні другого розділу використано джерела: [3; 4; 6-8; 11; 16; 21; 22; 26-28; 32; 39; 40; 43; 51; 56; 61; 65; 71; 72; 77; 90; 91; 93; 96- 98; 100; 102; 108; 110; 113; 114; 116; 118; 120; 121; 122; 124; 125; 141; 146, 147, 149-152; 159; 160; 162; 163; 177; 233; 270; 271; 273; 274; 275; 295; 309; 369].

Основні результати наукового дослідження, що отримані в цьому розділі, опубліковані автором у наукових працях [13, 33, 68, 117, 134, 339].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ СИСТЕМНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Закордонний досвід формування конкурентних переваг на основі моделі соціального позиціонування аграрних компаній

Діяльність аграрних компаній як в Україні, так і в цілому у світі, попри традиційні уявлення щодо комерціалізації її результатів, орієнтована на реалізацію комплексу завдань щодо імплементації принципів соціальної відповідальності для вирішення проблем як місцевого, так і глобального рівня, що підтверджується даними досліджень у попередніх розділах. За цих умов маркетинговий інструментарій, що дозволить сформувати конкурентні переваги, забезпечуючи побудову відповідної моделі соціального позиціонування аграрної компанії, має бути орієнтований не лише на закріплення відповідної ознаки через комунікацію із групами суб'єктів взаємодії в усіх можливих точках дотику, а й на впровадження сталих практик у межах реалізованих функцій маркетингу: аналітичної, виробничої, збутової та управлінської. Відповідна модель соціального позиціонування визначається механізмом та векторами активності щодо формування образу аграрної компанії у розрізі забезпечення соціальної відповідальності.

Обґрунтованість і доцільність використання цієї моделі аграрними компаніями підтверджується положеннями, викладеними у стандарті ДСТУ ISO 26000:2019 «Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000-2010, IDT)», що в цілому відповідають завданням позиціонування. Зокрема, в стандарті зазначається, що «усвідомлення переваг та оцінка результатів діяльності організації у сфері соціальної відповідальності можуть впливати, крім того, на: її конкурентні переваги; її репутацію; її здатність залучати й утримувати працівників або членів (організації), клієнтів, замовників або

користувачів; підтримання морального стану, залучення та продуктивності працівників; погляди інвесторів, власників, донорів, спонсорів і фінансового співтовариства; її взаємини з компаніями, урядами, засобами масової інформації, постачальниками, організаціями-аналогами, клієнтами та спільнотою, у якій організація функціонує» [44].

Основу моделі соціального позиціонування має формувати соціальний вплив (*social impact*), під яким розуміють «будь-які значущі або позитивні зміни, які вирішують або принаймні частково усувають соціальну несправедливість та виклики. Бізнеси або організації досягають цих цілей через усвідомлені та цілеспрямовані зусилля або діяльність у своїй роботі та управлінні» [345]. Оскільки соціальний вплив, на думку експертів, може бути досягнутий різними способами – від благодійності (*pure philanthropy*) до діяльності комерційних організацій із соціальною відповідальністю (*pure profit*), погоджуємось із думкою Х. Прошак та вважаємо, що в контексті дослідження аграрні компанії можуть поділятися на дві категорії: 1) компанії, для яких соціальна відповідальність є фундаментальною цінністю, що врахована при формуванні її місії та надалі заявлена і реалізована у позиціонуванні власного бренду; 2) компанії, які використовують соціальну відповідальність лише у комунікації свого бренду для підтримки тренду [119].

На нашу думку, очевидно, що друга у вищенаведеному переліку категорія компаній не здатна забезпечити ефект контекстного впливу на цільовий ринок, як і реалізувати відповідний варіант позиціонування у довгостроковій перспективі, оскільки втрата актуальності або зміна тренду найімовірніше призведе до зміни ознаки, що використовується. На підтвердження зазначеного наведемо твердження Н. Писаренко, яка зазначає, що корпоративна соціальна відповідальність передбачає «здійснення операційної діяльності, вважаючи суспільство та довколишнє середовище критичними факторами успіху бізнесу і, що важливо, – така діяльність має бути інкорпорована в усі спектри бізнесу, в тому числі, і це є одна з ключових ланок – у маркетингову діяльність» [107].

Не акцентуючи уваги на глибині та напрямках імплементації принципів соціальної відповідальності, проте, очевидно, вказуючи на доцільність використання визначеної моделі позиціонування, Х. Прошак додає, що соціально відповідальні бренди: «збільшують обізнаність про ту чи іншу проблему в своєму середовищі; зароджують соціально відповідальний спосіб мислення в суспільстві; впливають на рішення наявної соціальної проблеми; резонують з тим, кому близька позиція бренду (мова не про товар чи місію, а про конкретний вплив на певну соціальну проблему)» [119].

Розглядаючи сутність «соціальної відповідальності», науковцями Т. Гнатєвою та О. Ніколюк наголошується на її добровільному характері та високому рівні культури взаємовідносин між партнерськими сторонами [31]. Окрім цього, аналіз низки наукових праць дозволяє відзначити, що «корпоративна соціальна відповідальність визначає відповідальне ставлення компанії до вироблених товарів, послуг, споживачів, трудового персоналу та партнерів, перебуваючи в постійному контакті з клієнтами та споживачами, сприяючи розв'язанню проблем суспільства» [205; 348]. Це підтверджується положеннями стандарту ISO 26000:2010, що містить сім принципів соціальної відповідальності: «підзвітність (відповідальність за вплив), прозорість, етична поведінка, повага до інтересів зацікавлених сторін, повага до верховенства права, повага до міжнародних норм поведінки, повага до прав людини» [265].

За твердженням Д. Баюри та О. Буян, «ефективний механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні можливий лише за умови адекватного впровадження відносин, принципів і цінностей на основі реалізації стратегій, що покращать репутацію компанії, вартість бренду, мотивацію персоналу. Ці фактори, можливо, є найбільш важливими» [10], що в цілому відповідає завданням соціального позиціонування аграрних компаній. Сферами соціальної відповідальності аграрних компаній відповідно до активностей, в яких досягається реалізація досліджуваної моделі позиціонування, є економічна, соціальна та екологічна (рис. 3.1). Економічна сфера соціальної відповідальності охоплює зобов'язання аграрних компаній діяти на користь економічного добробуту суспільства. Водночас

позиціонування аграрних компаній, що підкріплюється цим напрямом діяльності, дозволяє забезпечити отримання економічних вигод, які, зокрема на думку низки вітчизняних науковців, набувають форми: «створення репутаційного капіталу та зростання заінтересованості інвесторів; доступу до нових джерел фінансування та інвестиційних фондів; доступу до нових ринків збуту; підвищення вартості нематеріальних активів; опосередкованого зростання прибутків завдяки покращенню якості управління людськими ресурсами та ефективності» [35; 112].



Рис. 3.1. Сфери соціальної відповідальності у моделі соціального позиціонування аграрних компаній
Джерело: сформовано автором

Адаптуючи досліджені підходи [354], до факторів, що впливають на економічну сферу соціальної відповідальності та відповідний вектор позиціонування, на нашу думку, слід віднести такі: існуючі практики та підходи щодо управління ресурсами; здатність економічних систем і аграрних компаній до ефективності та інновацій; фінансова стабільність на макрорівні; міжнародна співпраця та партнерство між державними структурами та аграрними компаніями; рівень справедливості та соціальної інклюзії.

Соціальна сфера соціальної відповідальності відображає активності аграрних компаній, що стосуються їх впливу на суспільство та її обов'язків

перед ним. Основні аспекти соціальної сфери соціальної відповідальності включають створення безпечних умов праці, що знижує ризик для здоров'я працівників і сприяє підвищенню продуктивності. Це також охоплює підтримку справедливої оплати праці, яка є фундаментальною для забезпечення добробуту працівників та їхніх сімей, а також для розвитку самої компанії. Окрім того, велика увага приділяється розвитку працівників через навчання та підвищення кваліфікації, що робить їх цінними активами для компанії та забезпечує економічну стійкість на довгострокову перспективу [216; 374].

Важливою частиною соціальної сфери соціальної відповідальності є дотримання прав людини. Аграрним компаніям слід активно працювати над тим, щоб забезпечити рівні права для всіх своїх співробітників, незалежно від їхньої статі, раси або інших ознак. Вони також повинні враховувати соціальні, культурні та економічні контексти, в яких працюють, особливо в країнах, де існують ризики порушення прав людини. Окрім того, ця сфера передбачає активну участь у соціальних ініціативах, таких як благодійність та волонтерські проєкти, що покращує їхній соціальний імідж і сприяє розвитку суспільства, в якому вони діють [216].

Окремим напрямом соціальної відповідальності в межах досліджуваної сфери є підтримка місцевих громад. Компанії можуть впливати на місцеві громади через фінансові інвестиції, соціальні проєкти і співпрацю з місцевою владою та громадськими організаціями. Така підтримка сприяє підвищенню рівня життя в регіоні, створює нові робочі місця та стимулює розвиток інфраструктури. Наприклад, у рамках стандарту ISO 26000 підкреслюється важливість участі компаній у розвитку місцевих спільнот та забезпеченні соціальної рівності [374].

Досліджуючи екологічну сферу соціальної відповідальності, зазначимо, що, за твердженням низки науковців, найбільш поширений підхід до ідентифікації дотримання компаніями її принципів включає оцінку за трьома ключовими критеріями діяльності у розрізі «дотримання екологічних зобов'язань, енергетичного та сировинного менеджменту, й ефективне

залучення стейкхолдерів» [34]. Вважаємо, що екологічну сферу соціальної відповідальності, яка забезпечує відповідний вектор позиціонування аграрних компаній, формують відповідно до аналізу досліджень М. Ігнатенка: раціональне використання аграрних ресурсів, екологічно чисті технології виробництва, чиста їжа, що доповнюється озелененням аграрного виробництва та діяльності аграрних суб'єктів. Окрім цього, погоджуємось із вищезазначеним автором, що екологічна сфера соціальної відповідальності не обмежується лише дотриманням екологічного законодавства та нормативів, а також включає «відповідальність підприємств перед теперішніми та майбутніми поколіннями за охорону довкілля, що проявляється в раціональному використанні природи, економному виробництві та споживанні, а також інших діях, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації, умов життя та якості життя населення» [263].

Поєднання відповідних основних сфер соціальної відповідальності дозволяє виділити синтетичні ознаки (вектори), що можуть бути використані аграрними компаніями в досліджуваній моделі позиціонування:

- економіко-соціальна ознака позиціонування: ґрунтується на відображенні внеску аграрних компаній у розвиток економіки та суспільства одночасно, що дозволяє створити образ не лише як бізнесу, орієнтованого на отримання прибутку, але й як організації, що забезпечує позитивний соціальний вплив;
- економіко-екологічна ознака позиціонування: відображає прагнення аграрної компанії створити образ такої, що одночасно сприяє економічному розвитку збалансовуючи комерційні інтереси з вирішенням екологічних проблем місцевого, регіонального, національного або глобального характеру;
- соціально-екологічна ознака позиціонування: орієнтована на закріплення іміджу аграрної компанії як соціально відповідальної організації, що робить внесок у сталий розвиток через демонстрацію прагнення піклуватися про людей (громадськість, соціальні групи, персонал тощо) та про довкілля;

- інтегрована ознака позиціонування: забезпечується відображенням характеристик соціально-орієнтованої аграрної компанії як такої, що орієнтована на забезпечення сталого економічного розвитку із фокусом на збереження довкілля.

Вважаємо, що роль соціальної відповідальності у формуванні відповідного варіанта та в цілому моделі позиціонування може бути визначена та відображена за допомогою моделі А. Керролла, оскільки її формують економічний, правовий, етичний і дискреційний (філантропічний) типи, які суспільство очікує від організацій у певний момент часу [207]. За твердженням Д. Віндзора, різні групи зацікавлених сторін вимагають, очікують або бажають певних дій від компанії на кожному рівні піраміди [377]. Урахування типології соціальної відповідальності в сукупності з виділеними нами цільовими аудиторіями, на які орієнтовані зусилля відповідно до кожного з типів, дає змогу запропонувати та відобразити пропоновані рівні соціального позиціонування (рис. 3.2).

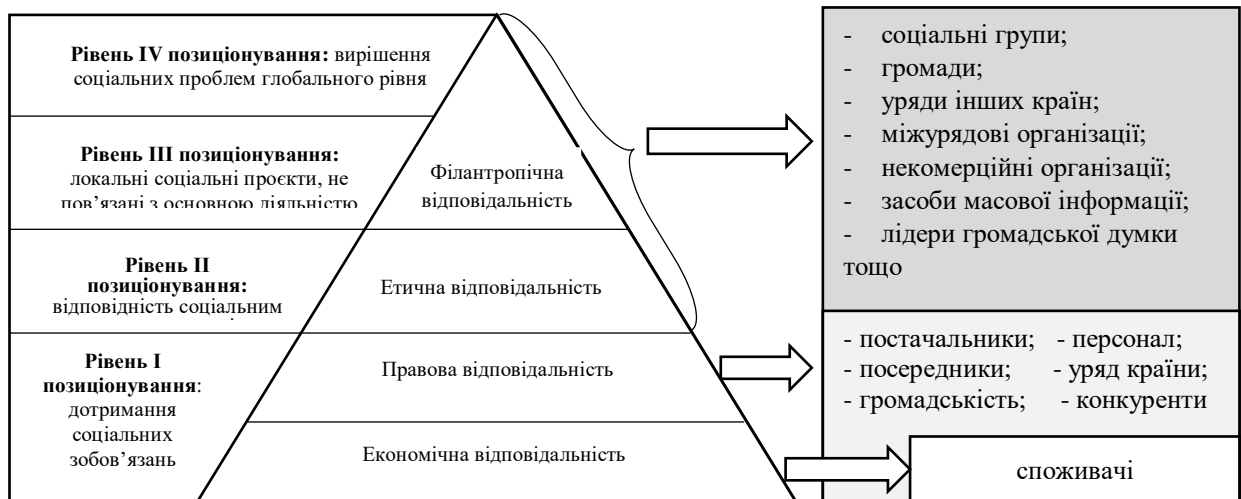


Рис. 3.2. Рівні соціального позиціонування аграрних компаній
Джерело: розроблено автором на основі [302]

Рівні соціального позиціонування відображають спрямованість операційної діяльності та маркетингових зусиль на реалізацію інтересів окремих цільових аудиторій із закріпленням відповідних ключових ознак, що допомагають виділитися аграрним компаніям серед конкурентів. Зокрема,

перший рівень соціального позиціонування пов'язаний із дотриманням аграрними компаніями соціальних зобов'язань, що є результатом економічної та правової відповідальності. Економічна відповідальність обумовлена необхідністю створення продукту для задоволення потреб споживачів, в результаті чого компанії отримують дохід, оскільки суспільство очікує та вимагає, щоб комерційні організації могли самі себе утримувати [208]. У цьому контексті економічна відповідальність аграрних компаній також може бути реалізована через участь у соціальному підприємстві – «тренді, що сприяє новому підходу до бізнесу, який інтегрує соціальні цілі з економічною діяльністю, пропонуючи споживачам можливість не лише придбати продукт, а й підтримати соціально важливі ініціативи» [240]. На нашу думку, визначена форма підприємництва, очевидно, цілком підкріплює рекомендовану для аграрних компаній модель соціального позиціонування, оскільки спрямована на створення не лише економічної, а й соціальної цінності. Зокрема, за твердженням Дж. Емерсона, «питання полягає не в тому, що обирати – створення економічного багатства або соціальне удосконалення, а у тому, щоб створювати цінності та використовувати ресурси для збільшення благ за безперервного виробництва обох їх видів (економічних і соціальних)» [359]. В той же час В. Кифяк та Л. Малиш наголошують що соціальне підприємство «відповідає постулатам сталого розвитку, тобто ведення підприємницької діяльності, яка «підключається» про майбутні покоління» [59], а «поєднання економічної та соціальної складової у процесі підприємницької діяльності приводить до отримання синергетичного ефекту – створення позитивної репутації та отримання додаткових як економічних, так і інших вигод» [59].

Однією з форм соціального підприємництва є функціонування соціальних підприємств – «бізнес-організацій, пріоритетна мета прозорії (публічної) діяльності яких полягає у вирішенні соціальних проблем» [140]. Оскільки дослідження практики функціонування соціальних підприємств, здійснене в межах проєкту «Соціальне підприємство як інноваційний механізм вирішення питань суспільного розвитку», засвідчило що «переважна

їх більшість не є фінансово незалежними і шукає можливості залучати кошти від благодійних організацій чи бізнес-організацій» [140], аграрні компанії отримують можливості проявити активність за цим напрямом, забезпечуючи реалізацію відповідної моделі позиціонування.

Правова відповідальність у забезпеченні соціального позиціонування розширює коло цільової аудиторії впливу постачальниками, посередниками, персоналом та конкурентами, обумовлена «додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах» [70]. Відповідальна компанія дотримується законодавства, оскільки визнає, що прозорі та чесні бізнес-практики сприяють стабільному розвитку економіки та позитивно впливають на добробут суспільства [202]. У цьому контексті позиціонування досягається діями, що підкріплюють ознаку законослухняної аграрної компанії, відповідаючи очікуванням здійснення діяльності, яка не суперечить правовим нормам. Слід зазначити, що «правові системи є кодифікованими етичними нормами функціонування суспільства. Це фундаментальні моральні принципи, записані у вигляді правил. Закон виникає з бажання суспільства діяти на основі базових моральних засад. Для бізнесу ці основні правила включають закони, нормативні акти та чесні бізнес-практики» [370], які можуть різнитися залежно від країн, на ринку яких діятимуть аграрні компанії. Відповідно, урахування особливостей законодавства та інших нормативно-правових актів визначає доцільність модифікації моделі соціального позиціонування.

Соціальне позиціонування на цьому рівні може базуватися на підкресленні виправдань таких очікувань від аграрних компаній: діяльність відповідно до очікувань уряду та закону; дотримання вимог комплексу загальнодержавних і місцевих регуляторних нормативно-правових актів; поведінка як законослухняних корпоративних громадян; виконання всіх правових зобов'язань перед суспільними стейкхолдерами; надання товарів і послуг, які принаймні відповідають мінімальним законодавчим вимогам [208].

Важливими факторами впливу на реалізацію застосовуваної моделі

позиціонування, окрім дотримання законів, є формування систем корпоративного управління, які постійно контролюють дотримання вимог та коригують операції у міру розвитку законодавства, а також наявність систем стримувань і противаг для запобігання неетичній поведінці та корупції. Крім цього, результат соціального позиціонування залежатиме від наявного у компанії механізму управління ризиками, орієнтованого на визначення юридичних ризиків та їх систематичне вирішення. Це зменшує потенційні правові порушення, які можуть призвести до санкцій, штрафів або шкоди репутації [335], що здатні знизити ефективність моделі.

Актуальність позиціонування на основі етичної відповідальності, що формує другий рівень соціальної відповідальності, обумовлена понаднормативними очікуваннями більшості суспільств, які стверджують, що закони є необхідними, але недостатніми. Окрім тих аспектів діяльності, що регулюються законами та нормативними актами, суспільство очікує, що бізнес-організації будуть діяти в етичній манері [208]. В контексті забезпечення соціального позиціонування поділяємо думку Г. Грігоре, що «етичний компонент слід розглядати в динамічній взаємодії з юридичними обов'язками. Іншими словами, етична відповідальність постійно розширює юридичну відповідальність і в той же час накладає ще вищі вимоги на підприємців, щоб вони діяли на ще вищому рівні, ніж той, що встановлений законом» [249].

Позиціонування на цьому рівні забезпечується відповідністю діяльності аграрної компанії суспільним нормам моралі через дотримання норм, стандартів та практик, що не відображені та не закріплені у нормативно-правових актах. Науковцями зазначається, що у контексті забезпечення цього типу відповідальності важливу роль відіграють громадські організації та асоціації, оскільки визначають етичні стандарти для компаній, поки ці стандарти не стануть офіційними законами [202].

Соціальне позиціонування із використанням цього типу відповідальності базується на: діяльності відповідно до очікувань суспільних моральних принципів та етичних норм; визнанні та повазі до нових або

змінюваних етичних/моральних норм, прийнятих суспільством; запобіганні компрометації етичних норм для досягнення бізнес-цілей; поведінці як добропорядних корпоративних громадян, виконуючи те, що очікується морально або етично; визнанні того, що цілісність бізнесу та етична поведінка виходять за рамки простого дотримання законів і регуляцій [209].

Окрім цього, соціальне позиціонування на цьому рівні може базуватися на відображенні справедливого ставлення та відповідальності щодо охорони довкілля. Зокрема, етична відповідальність передбачає, що усі особи та суб'єкти, які взаємодіють із діяльністю аграрної компанії, отримують повагу та справедливе ставлення на основі забезпечення рівності та недискримінації, а також чесну взаємодію з постачальниками та споживачами. Дотримання етичних норм також передбачає орієнтацію на захист навколишнього середовища шляхом пошуку способів зменшення негативного впливу на довкілля та впровадження сталих практик, навіть якщо це не передбачено законодавством [335].

Третій та четвертий рівні соціального позиціонування, у формі участі чи створення локальних проєктів і вирішення соціальних питань глобального рівня, відповідно, реалізуються через «філантропічну (дискреційну) відповідальність – аграрні компанії спонукаються до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм» [70]. Як зазначає розробник піраміди А. Керролл, «це робиться для покращення репутації компанії, а не обов'язково через благородні або самовіддані причини» [208]. Основна відмінність між етичними та філантропічними типами відповідальності полягає в тому, що благодійність у бізнесі не обов'язково очікується з моральної чи етичної точки зору [209], відповідно, хоча й суспільство очікує таких пожертв, але не вважає компанії «неетичними», якщо їхній рівень благодійності не відповідає очікуванням [208]. Головні активності аграрних компаній, що забезпечують можливість позиціонування за цим типом відповідальності, здійснюються у формі соціальних проєктів, що

можуть включати фінансові донати, грантові програми, стипендії, безкоштовну передачу товарів або надання послуг, дозвіл на використання власної інфраструктури, обладнання та каналів розподілу для соціальних ініціатив компанії. Доцільність визначених дій, що формують основу цих рівнів позиціонування, підтверджується результатами досліджень Ф. Котлера і Н. Лі, які пояснюють переваги, які можна отримати, здійснюючи діяльність корпоративної філантропії, а саме: підвищення репутації компанії, зміцнення бізнесу в майбутньому та позитивний вплив на розв'язання соціальних проблем у місцевих громадах [285]. На нашу думку, остання із зазначених авторами переваг з огляду на світові інтеграційні процеси, розширення присутності аграрних компаній у різних регіонах, взаємодію з урядами інших країн, участь у реалізації соціальних програм уряду та міжнародних організацій не обмежує позитивний вплив лише місцевим рівнем, дозволяючи стверджувати про вирішення глобальних проблем захисту навколишнього середовища, подолання голоду та забезпечення продовольчої безпеки.

У цьому контексті актуальним для реалізації вітчизняними аграрними компаніями моделі соціального позиціонування є закріплення ознаки, що забезпечується веденням соціального сільського господарства, яке відрізняється від традиційного тим, що поєднує виробничу функцію для ринку із соціальною функцією, яку можна розуміти як передачу позитивних зовнішніх ефектів, що походять від сільського господарства і впливають на людей через передачу сільськогосподарської культури, виробничих технік та обробки сільськогосподарської продукції [340]. Зокрема, корисним для вітчизняних аграрних компаній має бути досвід компанії ADM, штаб-квартира якої розташована в Чикаго, штат Іллінойс (США), що забезпечує сільськогосподарськими культурами ринки на шести континентах, спеціалізуючись на харчуванні людей і тварин, а також на виробництві та переробці сільськогосподарських продуктів. За твердженням CEO компанії, команда з 42 000 співробітників працює над покращенням якості життя людей в усьому світі, забезпечуючи відповідність діяльності найвищим стандартам

чесності та порядності [183], що дозволило у 2020 р. отримати визнання компанією Ethisphere щодо відданості етичним практикам ведення бізнесу, прозорості та корпоративного громадянства [171]. Компанія ADM створила програму інспекцій, головною метою якої є сприяння екологічно та соціально відповідальному виробництву сільськогосподарської продукції, орієнтація на що підтверджується членством у Глобальному договорі ООН і тим, що компанія є підписантом «Принципів торгівлі для сталого розвитку» Міжнародного торгового центру ООН (ITC) [346].

Корпоративна програма соціальних інвестицій ADM Cares орієнтована на підтримку та зміцнення своїх зобов'язань перед громадами, де працюють, живуть і діють колеги ADM, спрямовуючи фінансування на ініціативи та організації, які сприяють суттєвому соціальному, економічному та екологічному прогресу [170]. Відповідно до рекомендацій Глобальної ініціативи звітності (GRI) компанія використовує сторонню організацію для проведення формальної оцінки з метою ідентифікації та пріоритизації ключових тем сталого розвитку, які відображають її найбільш значні впливи на економіку, навколишнє середовище та людей, включаючи права людини. Соціальне позиціонування ґрунтується на підкресленні компанією наявності зобов'язання щодо зростання та змін, яке виходить за рамки продуктів і послуг, декларуючи фокусування на розробці інноваційних, стійких рішень у захисті довкілля і зміцненні екологічної та соціальної стійкості, що інтегровано в обслуговування клієнтів і створення цінності для акціонерів [183].

Рекомендовані вітчизняним аграрним компаніям активності ADM для забезпечення відповідної моделі позиціонування (табл. 3.1) охоплюють впровадження принципів забезпечення соціальної відповідальності під час реалізації усього комплексу маркетингових функцій, таких як аналітична, виробнича, збутова та управлінська.

Таблиця 3.1

Рекомендований вітчизняним аграрним компаніям досвід здійснення маркетингових активностей компанією ADM для забезпечення моделі соціального позиціонування

Вектори діяльності, що формують ознаки моделі соціального позиціонування	Маркетингові активності для забезпечення моделі соціального позиціонування ¹⁾
1	2
Вирішення питань харчування	
Якість і безпека продуктів харчування, орієнтація на споживача	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удосконалення систем та процедур безпеки харчових продуктів. 2. Розробка та впровадження превентивних заходів контролю на основі оцінки ризиків, критичних контрольних точок на основі аналізу небезпек. 3. Програма безпеки та якості продуктів харчування на основі досягнення найкращих стандартів безпеки харчування, підтримки культури якості та використання інновацій і технологій. 4. Індивідуальний додаток для оцінки «Інтегрованого ризикового показника», що дозволяє проактивно контролювати та надавати цілеспрямовану підтримку в усій організації завдяки експертному знанню, ресурсам і глобальним процедурам перевірки для забезпечення відповідності строгим стандартам безпеки харчових продуктів.
Підвищення продовольчої безпеки	<p>Забезпечення стійкого економічного розвитку ферм поряд зі зменшенням негативного впливу на навколишнє середовище:</p> <ul style="list-style-type: none"> - безперервне покриття ґрунту, покращення його здоров'я та використання покривних культур; - зменшення викидів парникових газів; - мінімізація порушення ґрунту та підтримка живих коренів у ґрунті; - надання фермерам освіти, технічної підтримки, фінансових стимулів та іншого; - відповідальне управління такими ресурсами, як поживні речовини та пестициди; - використання інтегрованого управління шкідниками (контроль шкідників за допомогою екологічно безпечних методів).
Підтримка доступу до їжі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Програма стійкого доступного харчування (SAN) – забезпечення високоякісними, але дешевшими інгредієнтами для покращення глобального доступу до поживних продуктів харчування. 2. Покращення доступу до поживних продуктів за рахунок співпраці з державними та недержавними організаціями, зокрема Feed My Starving Children (FMSC) – неприбутковою організацією, яка залучає волонтерів до пакування їжі для тих, хто недоїдає, у майже 70 країнах. 3. Співпраця з фундацією Cooperadora para la Nutrición Infantil (CONIN Парагвай) для підтримки матерів та дітей, зокрема для забезпечення доступу до медичних послуг і харчової допомоги.

Продовження табл. 3.1

1	2
Співпраця з Concern Worldwide	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багатофункціональна грошова допомога (MPCA) українцям для придбання необхідних товарів та послуг. 2. Покращення умов життя в «Колективних центрах» – тимчасових притулках для ВПО в Україні, що дозволило центрам купувати набори гігієни та розподіляти продуктові набори. 3. Реалізація III етапу проєкту «Життєво важливе навчання та допомога фермерам» (LEAF) – агрономічне втручання, орієнтоване на покращення харчування й адаптацію до зміни клімату з метою вирішення проблем продовольчої безпеки та недоїдання в окрузі Тана-Рівер, Кенія.
Захист природи	
Захист середовища існування	Зосередження на двох ключових аспектах захисту середовищ існування: відновлення екосистем, які були раніше змінені, і впровадження програм для запобігання очищенню існуючих середовищ через зусилля з боротьби з вирубкою лісів та конверсією.
Орієнтація на припинення вирубки лісів	Відстеження та моніторинг ланцюгів постачання товарів з високим ризиком вирубки лісів на основі комбінації товар-географія, включаючи пальмову олію в глобальному масштабі та кукурудзу, сою і бавовну в муніципалітетах з високим ризиком у Південній Америці.
Орієнтація на відсутність конверсії	Уникнення закупівлі з перетворених середовищ існування в зонах високого ризику після 31 грудня 2025 р. задля збереження природних екосистем і покращення екологічної стійкості.
Біорізноманіття	Картування гарячих точок біорізноманіття в ключових регіонах постачання, використовуючи інструменти, такі як Map of Life від Центру біорізноманіття та глобальних змін Єльського університету, Map of Natural Lands від Science-based Targets Network і Half-Earth Map Фонду біорізноманіття Е. О. Вілсона.
Регенеративне сільське господарство	Захист і покращення здоров'я ґрунту, біорізноманіття, клімату і водних ресурсів, водночас підтримуючи розвиток агробізнесу. Взаємодія з агровиробниками по всьому світу щодо впровадження сталих і регенеративних сільськогосподарських практик, включаючи інтегроване управління шкідниками (IPM), покривні культури та супутні культури.
Клімат	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання відновлювальної та низьковуглецевої енергії шляхом збільшення закупівлі сертифікатів відновлювальної енергії (REC) та угод про закупівлю електроенергії (PPA), інвестиції у використання біопалива у мобільній та стаціонарній техніці. 2. Орієнтація на скорочення викидів парникових газів усіх категорій на 25 % до 2035 р. (категорій 1 та 2 – до базового рівня 2019 р., категорії 3 – до базового 2021 р.). 3. Декарбонізація через уловлення та захоронення вуглецю, забезпечення цього процесу у ланцюгах постачання клієнтів завдяки збільшенню виробництва рослинних спеціальних хімікатів та біоосновних молекул.
Свіжа вода	<ol style="list-style-type: none"> 1. Максимізація ефективності використання води та мінімізація споживання води в глобальних операціях: абсолютне скорочення водозабору на 10 % порівняно з базовим 2019 р. до 2035 р. 2. Розробка стратегії покращення добробуту громад у пріоритетних водозборах, включаючи райони, де існує водний стрес.

Продовження табл. 3.1

1	2
Відходи	<p>1.Зменшення відходів на 3000 метричних тонн на рік від відбілювальної глини та діатоміту на виробництвах олії у Віндзорі (Канада), Лінкольні (Небраска) та Дірфілді (Міссурі).</p> <p>2.Підприємство з виробництва олії в Дхарваді (Індія) співпрацювало з виробником цементу щодо переробки стоків з очисних споруд заводу в альтернативні паливо та сировину, завдяки чому відводиться приблизно 100 метричних тонн на рік від смітників.</p> <p>3.Роздільний збір на виробництві олії у Валдості (Джорджія) для полегшення корисного повторного використання органічних матеріалів, таких як оболонки сої, насіння бавовни та борошно. Результат – відведення понад 3000 метричних тонн від смітників на рік.</p> <p>4.Програма відновлення інвестицій ADM впроваджена по всьому світу, що дозволяє зменшити відходи та уникнути скидання на звалища шляхом повторного використання та переробки надлишкових і непотрібних активів, завдяки чому вони монетизуються, забезпечуючи мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та ризики.</p>
Проекти уникнення сміттєзвалищ	<p>1.Програма «Programa Meio Ambiente Nas Escolas» (PMANE), завдяки якій у школах забезпечується збір використаної олії для приготування їжі та проводяться кампанії підвищення обізнаності та освітні заходи зі студентами, щоб навчити їх екологічних наук і важливості правильного утилізування використаної олії (Бразилія).</p> <p>2.Галузева ініціатива «EmCicla», створенаої Бразильською асоціацією виробників рослинних олій (ABIOVE), забезпечує співпрацю компанії з іншими роздрібними продавцями олії та спеціалізованими партнерами для переробки пластикових пляшок (Бразилія).</p>
Збагачення життя	
Залучення громад	<p>1.Зміцнення громад, де проживають і працюють співробітники ADM, шляхом виділення ресурсів, волонтерських зусиль та галузевої експертизи для проєктів та організацій, які сприяють значущому прогресу.</p> <p>2.Освіта через місцеві та глобальні волонтерські заходи, які знайомлять учнів з аграрною індустрією, організовують Дні кар'єри для учнів і забезпечують доступ до їжі та санітарії. Волонтерські заходи, спрямовані на захист навколишнього середовища, включають висадку дерев, прибирання річок та відновлення диких тварин.</p>
Права людей	<p>1.Ведення бізнесу з дотриманням принципів доброчесності, реалізації чесних бізнес-практик, прогресивних рішень і усвідомлених дій, які справляють позитивний вплив, зокрема через членство у Глобальному договорі ООН.</p> <p>2.Екологічна та соціальна оцінка ризиків у ланцюгах постачання, вживаючи заходів, які створюють стійкий вплив на громади й екосистеми по всьому світу.</p> <p>3.Взаємодія з постачальниками та зацікавленими сторонами для забезпечення етичних практик постачання, членство у Sedex – найбільшій онлайн-платформі для оцінки стійкості ланцюгів постачання.</p>

Продовження табл. 3.1

1	2
Різноманітність, рівність та інклюзія	<p>1. Створення середовища, в якому всі співробітники відчують себе цінними та уповноваженими на досягнення успіху.</p> <p>2. Підтримка груп ресурсів працівників (ERGs) – добровільних груп, що керуються працівниками, дозволяють колегам зі спільними досвідом, інтересами чи цілями об'єднуватися в безпечному середовищі для підтримки, створення відчуття спільноти та сприяння особистісному й професійному розвитку.</p> <p>3. Підтримка ініціативи CEO Action for Diversity & Inclusion, членство у Paradigm for Parity, участь у програмі Together We Grow, консорціумі лідерів аграрної промисловості, орієнтованих на створення сучасної робочої сили з навичками, досвідом та можливостями.</p> <p>4. Програма диверсифікації постачальників ADM за принципом, згідно з яким 51 % підприємств належить і керується представниками меншин, ветеранами, жінками, особами з хаб-зон, людьми з інвалідністю та представниками LGBTQIA+.</p> <p>5. Робота із малими фермерами та фермерськими меншинами.</p>
Здоров'я та безпека	<p>1. Зосередження зусиль на питаннях як охорони праці, так і процесуальної безпеки відповідно до бачення компанії: «Безпека або ми цього не робимо».</p> <p>2. Реалізація програми Medcor/Work Right, що включає ергономічні оцінки та рекомендації для робочих місць колег, пропозиції щодо розтяжок та реабілітаційних вправ для запобігання травмам, пов'язаним з повторюваними рухами або поганою поставою, а також масажі.</p> <p>3. Доступ до програми Hinge Health, реалізація якої забезпечується віртуальною командою для оцінки та розробки персоналізованого плану вправ, зменшення болю в м'язах або суглобах, пошуку фізичних терапевтів та іншого.</p> <p>4. Підтримка в управлінні вагою через Wondr Health, управлінні діабетом і артеріальним тиском через Livongo, а також програма припинення куріння у партнерстві з програмою Quit for Life Американської онкологічної асоціації.</p>

Примітки: ¹⁾ за результатами звіту компанії ADM за 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [183]

Відповідно до визначених вище активностей можна стверджувати, що компанія ADM реалізує усі чотири визначені рівні позиціонування, що підтверджується результатами співпраці з понад 28 000 виробників продуктів харчування, зокрема кукурудзи, сої та пшениці, охоплюючи загальну площу 2,8 мільйона регенеративних акрів по всьому світу. Компанія має на меті розширити цей показник до 3,5 мільйона акрів у 2024 р. і нещодавно підвищила свою мету на 2025 р. з 4 мільйонів акрів до 5 мільйонів [252]. За даними компанії, після отримання додаткової інформації про регенеративне сільське

господарство 73 % споживачів погодилися, що вони більш схильні довіряти роздрібним торговцям і брендам, які впроваджують програми регенеративного сільського господарства, а 72 % погодилися, що вони більш схильні купувати продукцію у таких компаній [312], що цілком підтверджує доцільність використання моделі соціального позиціонування ADM.

Прикладом реалізації моделі позиціонування на основі впровадження принципів соціальної відповідальності на місцевому рівні є досвід компанії ITC Limited, яка є однією з найбільших інтегрованих агропромислових компаній Індії, з вагомою присутністю на кожному етапі аграрного ланцюга створення вартості [172]. Ключовим підходом у програмі соціальних інвестицій ITC є метод «Два горизонти», спрямований на інклюзивне зростання та цілісний розвиток. Програма зосереджувалася на покращенні засобів до існування і розвитку спроможностей для кращого майбутнього [363].

Діяльність ITC Limited є диверсифікованою, оскільки компанія працює, окрім аграрного, на таких ринках, як сигарети, готелі, картон і спеціальний папір, упаковка, інформаційні технології, брендований одяг, засоби особистої гігієни, канцелярське приладдя, сірники та інші товари FMCG [266], імплементуючи принципи соціальної відповідальності в усіх сферах. Позиціонування компанії у сфері агробізнесу як соціально відповідальної ґрунтується насамперед на підтримці кліматично стійкого сільського господарства, яке охоплює низку практик і технологій, розроблених для специфічних агроекологічних умов і соціально-економічних контекстів, включаючи впровадження сортів культур, стійких до кліматичних змін, технік збереження сільського господарства, агролісівництва, точного землеробства та ефективних практик використання води. Ініціативи ITC, спрямовані на підвищення продуктивності сільського господарства сталим способом, науково сплановані та відповідають основним принципам «регенеративного сільського господарства». ITC Limited працює над створенням сприятливого середовища для фермерів, надаючи технічну допомогу та розширені послуги для покращення врожайності, спрощення доступу до ринків постачання, включаючи кредитування через агрегування, встановлення ринкових зв'язків та

надання допомоги у переході до сталих практик [363]. Диверсифікація діяльності компанії ITC Limited, що обумовлює взаємодію з різними за своїми особливостями та потребами типами сегментів споживачів, ускладнює виділення ознак соціального позиціонування лише для аграрної галузі. Проте досліджені нами вектори діяльності компанії ITC Limited у сфері соціальної відповідальності цілком корелюють зі специфічними рисами агробізнесу, що дозволило їх відобразити у табл. 3.2 та рекомендувати до урахування українськими аграрними компаніями.

Таблиця 3.2

Рекомендований вітчизняним аграрним компаніям досвід здійснення маркетингових активностей компанією ITC Limited для забезпечення моделі соціального позиціонування

Вектори діяльності, що формують ознаки моделі соціального позиціонування	Маркетингові активності забезпечення моделі соціального позиціонування ¹⁾
Соціальне лісівництво	Ініціатива ITC з лісовідновлення охопила понад 31 000 акрів за рік, впливаючи на понад 176 000 акрів бідних домогосподарств. Програма, включно з агролісовими ініціативами, сприяє забезпеченню продовольчої, кормової безпеки і збереженню лісів.
Програма управління водними ресурсами	Ініціатива, спрямована на забезпечення водної безпеки та захист аграрних регіонів від посух. Під неї потрапило понад 136 000 акрів водозбору, були побудовані різні водозбірні структури, що сприяли створенню понад 48,9 мільйонів кубометрів чистого запасу води.
Збереження біорізноманіття	Програма зі збереження охопила понад 1 500 000 акрів у 41 районі 11 штатів і зосереджена на відновленні екосистем послуг.
Кліматично стійке землеробство	Програма охопила 2 340 000 акрів і понад 740 000 фермерів, спрямована на зменшення ризиків для землеробства від непередбачуваних погодних умов. Було забезпечено впровадження практики «більше врожаю на краплю».
Розширення прав і можливостей жінок	Приблизно 35 400 бідних жінок отримали вигоду від можливостей для отримання доходу, а проєкти фінансової грамотності охопили понад 210 000 груп самодопомоги.
Освіта	Програма початкової освіти ITC охопила понад 250 000 дітей за рік, з акцентом на результати навчання та утримання учнів.
Професійне навчання	Понад 14 400 молодих людей отримали навчання з рівнем працевлаштування 68 %, а також було розроблено ініціативи для підтримки молоді з інвалідністю.
Охорона здоров'я та харчування	Програми, спрямовані на підвищення обізнаності та покращення стану здоров'я та харчування, охоплюючи понад 560 000 одержувачів.
Управління відходами	ITC прагне створити масштабовані моделі для управління відходами, забезпечуючи нульові відходи на звалища.

Примітки: ¹⁾ за результатами звіту компанії ITC Limited за 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [363]

Отже, обрані маркетингові інструменти, що використовуються у моделі соціального позиціонування, підкреслюють орієнтацію аграрних компаній на реалізацію інтересів суспільства, які представлені різними групами суб'єктів – від споживачів, персоналу та партнерів до урядів, міжурядових організацій та інших типів стейкхолдерів. У той же час забезпечення відповідного варіанту або ж моделі позиціонування на основі узагальненого закордонного досвіду здійснення маркетингових активностей щодо соціальної відповідальності у виділених сферах та запропонованих нами рівнях пов'язане із необхідністю підвищення ефективності процесів, що може бути реалізовано можливостями сучасних технологій. Особливої актуальності як у позиціонуванні, так і в попередніх етапах сегментування та вибору цільового ринку в межах стратегії STP-маркетингу набуває потенціал застосування штучного інтелекту, незалежно від типу клієнта та особливостей сегментів, на які орієнтована аграрна компанія. Багатоваріантність його використання для підвищення ефективності реалізації маркетингових функцій у поєднанні з широким функціоналом і можливостями інтеграції у різноманітні сервіси, що забезпечують взаємодію з клієнтами в усіх можливих точках дотику, визначає доцільність дослідження особливостей і напрямів його застосування.

3.2. Використання штучного інтелекту у забезпеченні реалізації аграрними компаніями стратегії STP-маркетингу

Деталізовані та розглянуті у попередньому розділі моделі позиціонування аграрних компаній ПрАТ «МХП», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ «ЛНЗ Груп», ТОВ СП «Нібулон» дозволяють виділити актуальні вектори їх активності, спрямовані на окремі типи суб'єктів у межах реалізації стратегій взаємовідносин B2B (Business-to-Business), B2G (Business-to-Government), B2C (Business-to-Consumer) і дещо відмінної від попередніх за змістом та завданнями B2E (Business-to-Employee). Незважаючи на все різноманіття застосовуваних аграрними компаніями інструментів і програм у позиціонуванні, частина реалізованих моделей може бути покращена за рахунок впровадження сучасних технологій та підходів. Підкріплюючи

позиціонування через застосування інноваційних підходів в організації бізнес-процесів, забезпечення взаємодії з цільовим сегментом і контактними аудиторіями іноді у відмінних за способом комунікації точках дотику, реалізуючи благодійні проекти, аграрним компаніям доцільно приділити більше уваги широким можливостям впровадження штучного інтелекту для покращення визначених механізмів.

Штучний інтелект (ШІ) (Artificial Intelligence – AI) кардинально змінює спосіб та ефективність використання маркетингових інструментів, зокрема у забезпеченні позиціонування продуктів і послуг компаній. Відповідно до результатів глобального опитування керівників підприємств компанією PwC у 2024 р. «70 % бізнес-лідерів вважають, що генеративний штучний інтелект суттєво змінить спосіб створення, надання та отримання цінності їхнім бізнесом» [325]. Важливість використання можливостей ШІ підтверджують і дослідження компанії O'Reilly, які засвідчують, що «малі компанії використовують AI в різних сферах, зокрема: приблизно 50 % підприємств використовують AI в дослідженнях і розробках, 30 % – в IT (інформаційних технологіях), 30 % – в обслуговуванні клієнтів, 20 % – у виконанні маркетингових завдань, 20 % – в операціях і управлінні, 15 % – у виробництві, 15 % – у продажах, 10 % – у ланцюжках поставок і логістиці, 7 % – у роботі з персоналом, 5 % – у дистрибуції та 3 % – в юриспруденції» [298; 327].

За даними компанії Salesforce, визнаного лідера у рішеннях для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), «78 % підприємств збільшили свої інвестиції в технології AI, визнаючи ключову роль AI в стимулюванні ефективності бізнесу та інновацій. Ці цифри підкреслюють критичну важливість і переваги інтеграції AI в бізнес-екосистеми» [257].

На думку Р. Різербато, з якою погоджуються у своїй праці науковці Р. Кумар, Р. Сінгх та Б. Дгарміл, «маркетинг на основі штучного інтелекту (AI) пов'язаний із використанням штучного інтелекту для збору даних про своїх клієнтів і створення кращого контенту. Маркетингові матеріали, керовані AI, персоналізовані та оптимізовані для клієнтського шляху» [287; 333]. Зокрема, спираючись у дослідженнях на вивчення специфічних рис окремих груп споживачів, маркетологи отримують можливість запропонувати релевантні

інтересам кожної із виявлених груп маркетингові інструменти. У межах реалізації цього підходу використання штучного інтелекту дозволяє «розділити споживачів на окремі групи на основі їх попередньої поведінки щодо купівлі та надати персоналізовані рекомендації щодо продуктів для кожної категорії, що приведе до більшої залученості та конверсії» [287].

Досвід функціонування підприємств, які впроваджують штучний інтелект, вказує на очевидні переваги його використання для обслуговування споживачів, результатом чого є «покращення часу відгуку до 40 % поряд із досягненням на 30 % вищих показників клікабельності маркетингових кампаній на основі штучного інтелекту порівняно з традиційними кампаніями [255], що є корисним для ПрАТ «МХП» і ТОВ «Кернел-Трейд», які з-поміж інших досліджуваних аграрних компаній диверсифікують діяльність, реалізуючи стратегію взаємовідносин В2С. Окрім цього, для аграрних компаній ПрАТ «МХП», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ Фірма «Астарта-Київ», KSG Agro, які мають власні благодійні фонди та працюють з ветеранськими рухами, цінним з погляду організації взаємодії є урахування твердження експертів, що «віртуальні агенти (системи діалогу, чат-боти тощо), які можуть адаптуватися до особистості користувача, сприймаються як більш емпатичні і тому користувачі віддають їм перевагу» [297; 350], а «найуспішніші бренди використовують штучний інтелект для посилення, а не заміни людської креативності та емпатії» [184].

Акцентуючи відповідно до визначеного у дисертаційній роботі предмета дослідження увагу на використанні штучного інтелекту в процесі позиціонування товарів та послуг досліджуваних аграрних компаній на ринку, корисним буде аналіз підходу М. Хуана та Р. Раста, за яким науковці виділяють відповідно до типу завдань і рівня складнощів, з якими штучний інтелект може впоратися, механічний, мислячий і сенситивний типи [260-262].

На думку зазначених науковців, «механічний штучний інтелект розроблений для автоматизації повторюваних і рутинних завдань. До такого типу завдань відносять дистанційне зондування, машинний переклад, алгоритми класифікації, алгоритми кластеризації та зменшення розмірності, що, будучи сучасними технологіями, можуть вважатися механічним AI» [260].

Мислячий AI відповідно до розглянутого підходу «призначений для обробки, як правило, неструктурованих даних, дозволяє прийти до нових висновків або рішень» [260]. Зазначимо, що саме термін «мислячий», на нашу думку, підкреслює процес осмислення й здатність до аналізу, що є ключовими характеристиками штучного інтелекту за умови підвищеної складності обмірковування та подальшого вирішення завдань. Відповідно, «мислячий AI добре розпізнає шаблони та закономірності в даних, наприклад, здійснює інтелектуальний аналіз тексту, розпізнавання мови та розпізнавання обличчя. Машинне навчання, нейронні мережі та глибоке навчання (нейронні мережі з додатковими рівнями) є одними з сучасних методів, за допомогою яких AI обробляє дані» [260].

Сенситивний AI у межах дослідження розглядається як тип штучного інтелекту, який «розроблено для двосторонньої взаємодії за участю людей та/або для аналізу людських почуттів і емоцій. Деякі сучасні технології включають аналіз настроїв, обробку природної мови (NLP), технологію перетворення тексту в мовлення, повторювані нейронні мережі (RNN), чат-боти для імітації людської мови, втілені та вбудовані віртуальні агенти для взаємодії людей і роботів із налаштованим обладнанням для сприйняття афективних сигналів» [260; 305].

Алгоритм взаємодії зазначених типів штучного інтелекту у межах етапів реалізації маркетингової діяльності, зокрема стратегії STP-маркетингу, відображено на рис. 3.3.

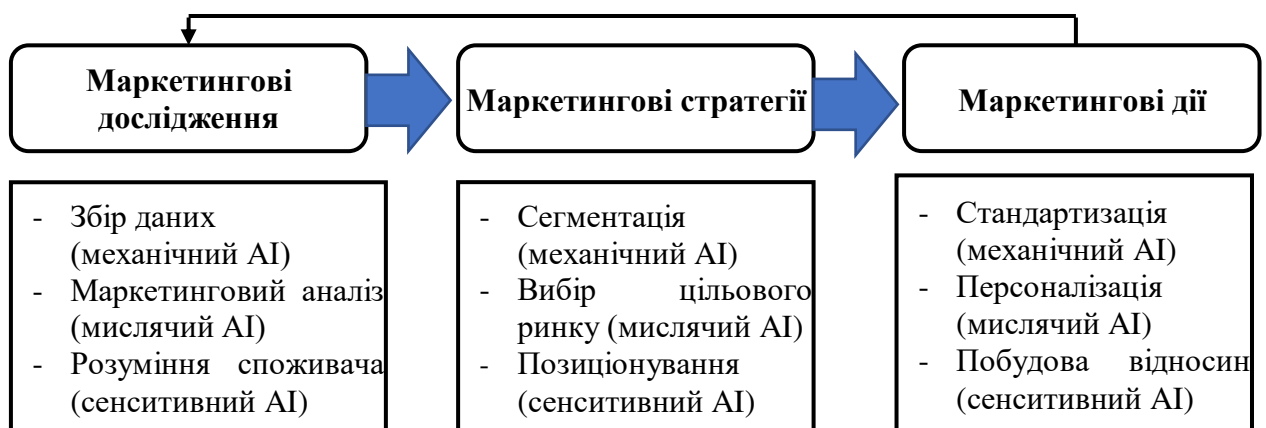


Рис. 3.3. Місце AI в забезпеченні реалізації стратегії STP-маркетингу підприємства
Джерело: [260]

Автори підходу, що розглядається, зазначають, що в межах реалізації стратегії STP-маркетингу «механічний штучний інтелект ідеально підходить для виявлення нових моделей уподобань споживачів у неструктурованих даних, мислячий штучний інтелект – для рекомендацій найкращих сегментів для націлювання, а штучний інтелект відчуття – для спілкування з цільовими споживачами щодо продукту та його позиціонування» [260].

Спеціалісти в галузі використання цифрових маркетингових інструментів відзначають, що «у конкурентному середовищі, де увага споживачів є дефіцитним товаром, штучний інтелект дозволяє брендам виділитися за допомогою гіперперсоналізації, прогнозованого обслуговування клієнтів і динамічної адаптації контенту. Використовуючи штучний інтелект, бренди можуть гарантувати, що їхні стратегії позиціонування не будуть статичними, а розвиватимуться на основі постійного вивчення взаємодії та вподобань споживачів. Ця адаптивність має вирішальне значення для підтримки актуальності та конкурентоспроможності на ринку, що швидко змінюється» [180]. Поряд з цим зазначається, що в позиціонуванні зазвичай ШІ використовують «для аналізу ринкових тенденцій, поведінки споживачів та конкурентного середовища, що дозволяє компаніям ефективно позиціонувати свої продукти. Завдяки аналітичним можливостям штучного інтелекту типові маркетингові інструменти надають точні дані про динаміку ринку, допомагаючи бізнесу визначити унікальні торгові пропозиції (USP) та адаптувати свої маркетингові стратегії для більш ефективного охоплення цільової аудиторії» [212].

Визначені вище вектори активностей, що можуть бути реалізовані з використанням штучного інтелекту у забезпеченні позиціонування досліджуваних аграрних компаній, дозволяють визначити наступні комплексні завдання, що деталізовані у табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Завдання, що вирішуються штучним інтелектом у забезпеченні позиціонування аграрних компаній на ринку

1. Покращене розуміння споживачів			
Аналіз уподобань: аналізуючи взаємодії в соціальних мережах, штучний інтелект може виявляти закономірності, що вказують на уподобання споживачів.	Поведінкові інсайти: розуміння того, як споживачі взаємодіють із контентом та продуктами в соціальних мережах, дозволяє брендам удосконалювати свої стратегії та краще задовольняти поведінку споживачів.	Аналіз настроїв: штучний інтелект може виявити приховані тенденції та вподобання споживачів, оцінювати настрої, виражені в розмовах у соціальних мережах, що дозволяє оцінювати громадську думку та відповідним чином коригувати власне позиціонування.	Конкурентна перевага: маючи всебічне розуміння своєї аудиторії, аграрна компанія може позиціонувати себе більш автентично, що дозволяє глибше резонувати зі споживачами.
2. Автоматизація рутинних завдань та масштабування			
Створення контенту: AI може генерувати персоналізований маркетинговий контент, публікації для соціальних мереж та описи продуктів, що адаптовані до різних сегментів споживачів. Це забезпечує створення узгоджених повідомлень у всіх точках взаємодії та оптимізує робочі процеси зі створення контенту.	Моніторинг соціальних мереж: AI може постійно відстежувати згадки про аграрну компанію та взаємодію на різних платформах соціальних мереж, надаючи цінну інформацію про сприйняття бренду та настрої споживачів. Це дозволяє визначити сильні сторони та сфери, які слід покращити для удосконалення стратегії в соціальних мережах для досягнення максимального ефекту.	Email-маркетинг: AI може персоналізувати та автоматизувати кампанії електронної пошти, доставляючи цільові повідомлення на основі поведінки та вподобань споживачів. Це значно підвищує показники відкриття листів та переходів за посиланнями, що веде до вищих показників конверсії.	Налаштування і моніторинг цифрових маркетингових кампаній: AI дозволяє підібрати найбільш релевантні відповідно до характеристик продукту, що позиціонується, платформи для реклами, тим самим оптимізуючи бюджет на просування.
3. Конкурентний аналіз та бенчмаркінг			
Відстеження стратегій: алгоритми штучного інтелекту можуть відстежувати та аналізувати стратегії конкурентів на платформах соціальних медіа, виявляючи успішні підходи та сфери для диференціації.	Настрій споживачів щодо конкурентів: аналізуючи розмови в соціальних мережах про конкурентів, аграрні компанії можуть отримати уявлення про настрої споживачів, що допомагає у формуванні стратегій позиціонування.	Порівняння взаємодії з аудиторією: штучний інтелект може кількісно оцінювати та порівнювати метрики взаємодії з аудиторією, виявляючи сфери, де бренд може перевершити конкурентів.	Конкурентна диференціація: оволодівши інсайтами з конкурентного аналізу, бренди можуть позиціонувати себе як кращі варіанти, усуваючи прогалини на ринку та ефективно відрізняючись від конкурентів.

4. Моніторинг бренду в реальному часі			
Миттєві сповіщення про згадки бренду: алгоритми штучного інтелекту можуть миттєво сповіщати аграрні компанії про згадки в соціальних мережах, що дозволяє швидко реагувати на відгуки споживачів або нові проблеми.	Управління кризами: моніторинг у реальному часі дозволяє аграрним компаніям швидко реагувати на потенційні кризи, зменшуючи репутаційні втрати.	Виявлення можливостей: аграрні компанії можуть скористатися позитивними згадками в реальному часі, взаємодіючи із користувачами та сприяючи формуванню позитивного іміджу бренду.	Динамічне управління брендом: динамічний та проактивний підхід, який забезпечується моніторингом у реальному часі, сприяє формуванню позитивного іміджу аграрної компанії, бренду та покращує їх позиціонування.
5. Персоналізація в масштабах			
Аналіз поведінки користувачів: штучний інтелект може аналізувати поведінкові моделі у соціальних мережах для прогнозування уподобань, що дозволяє аграрним компаніям пропонувати персоналізовані враження.	Адаптація контенту: персоналізоване подання контенту на основі уподобань користувачів підвищує залученість і зміцнює зв'язок між аграрною компанією та споживачем	Рекомендації продуктів: алгоритми штучного інтелекту можуть рекомендувати продукти або послуги на основі індивідуальних уподобань користувачів, підвищуючи ймовірність конверсії.	Орієнтація на споживача: аграрні компанії, використовуючи штучний інтелект для персоналізації, здатні позиціонувати себе як орієнтовані на споживача, сприяючи формуванню лояльності та створюючи конкурентну перевагу.
6. Прогностичний аналіз для стратегічного позиціонування			
Прогнозування трендів: штучний інтелект може аналізувати тренди в соціальних мережах для прогнозування нових тем, допомагаючи аграрним компаніям позиціонувати себе як інноваторів.	Прогнозування поведінки споживачів: прогностичний аналіз може передбачити зміни в поведінці споживачів, дозволяючи аграрним компаніям проактивно коригувати своє позиціонування.	Можливості для інновацій: аграрні компанії можуть використовувати прогностичний аналіз для виявлення можливостей для інновацій, залишаючись попереду конкурентів.	Стратегічна адаптивність: здатність передбачати зміни на ринку та уподобання споживачів дозволяє аграрним компаніям стратегічно позиціонуватися, адаптуватися та процвітати в умовах змінюваного середовища.

Джерело: складено та доповнено автором на основі [254; 299]

1. Покращене розуміння споживачів через отримання інсайтів щодо тенденцій ринку, що ґрунтуються на даних. Науковцями та практиками зазначається, що у межах реалізації визначеного завдання «інструменти штучного інтелекту аналізують величезні обсяги даних для виявлення ринкових тенденцій та вподобань споживачів, надаючи більш точне розуміння того, як пропоновані товари відповідають вимогам ринку» [212]. Використання штучного інтелекту, з одного боку, забезпечує адаптацію елементів комплексу маркетингу до змін тенденцій ринку, поряд із цим створюючи можливість побудови актуальної карти позиціонування для визначення місця власного бренду поряд з конкурентами у сприйнятті цільовим сегментом для моделей взаємовідносин B2B, B2G, B2C та B2E.

2. Автоматизація рутинних завдань, що формують можливості підвищення ефективності та масштабування досліджуваних аграрних компаній у межах ринку. Реалізація цього завдання забезпечується впровадженням аграрними компаніями технологій штучного інтелекту, які дозволяють виконувати завдання або операції без участі людини або з мінімальним її втручанням, що дає змогу зекономити час і ресурси. Кінцевим результатом комплексу дій із автоматизації рутинних завдань є створення можливостей для компаній легко масштабувати свої зусилля.

3. Проведення конкурентного аналізу та бенчмаркінгу для відображення стратегій, що використовуються суперниками на ринку, та їх подальшої оцінки. Інструменти, керовані штучним інтелектом, надають всебічні інсайти щодо стратегій конкурентів, створюючи можливості для аграрних компаній підтримувати конкурентні переваги, залишаючись на крок попереду [212], що може бути актуальним, зокрема для основних гравців ринку, таких як ПрАТ «МХП», ТОВ «Кернел-Трейд», ТОВ «ЛНЗ Груп», ТОВ СП «Нібулон» З другого боку, цей контекст застосування інструментів штучного інтелекту в позиціонуванні актуальний і для компаній, які на ринку можуть бути ідентифіковані як послідовники та нішери.

4. Моніторинг бренду у реальному часі, що реалізується шляхом використання можливостей штучного інтелекту аналізувати мережу на предмет появи та змісту відгуків щодо пропонованих аграрною компанією на ринку товарів. Таким чином, з одного боку забезпечується можливість швидкої реакції на появу негативних відгуків з метою уникнення репутаційних втрат, а з другого – забезпечується можливість закріпити позиціонування через взаємодію зі споживачами у режимі реального часу.

5. Персоналізація в масштабах, обумовлена можливостями алгоритмів штучного інтелекту максимально персоналізувати пропозицію та контент через аналіз особливостей вподобань споживачів, що відповідає як діяльності ПрАТ «МХП» і ТОВ «Кернел-Трейд», так і ТОВ «ЛНЗ Груп» у взаємодії з аграріями.

Досить широке коло вирішуваних завдань потребує застосування диференційованих за можливостями та механізмами інструментів штучного інтелекту (рис. 3.4).

Визначені типи інструментів штучного інтелекту, виходячи зі змісту виконуваних завдань, на нашу думку, відповідають за вектором активності та механізмами функціонування розглянутому раніше підходу із виділенням концепцій механічного, мислячого та сенситивного штучного інтелектів. Варто зазначити, що, забезпечуючи у кінцевому результаті ефективність процесу позиціонування, інструменти штучного інтелекту можуть використовуватися на різних етапах реалізації стратегії STP-маркетингу, зокрема як у сегментуванні, так і виборі цільового ринку (табл. 3.4).

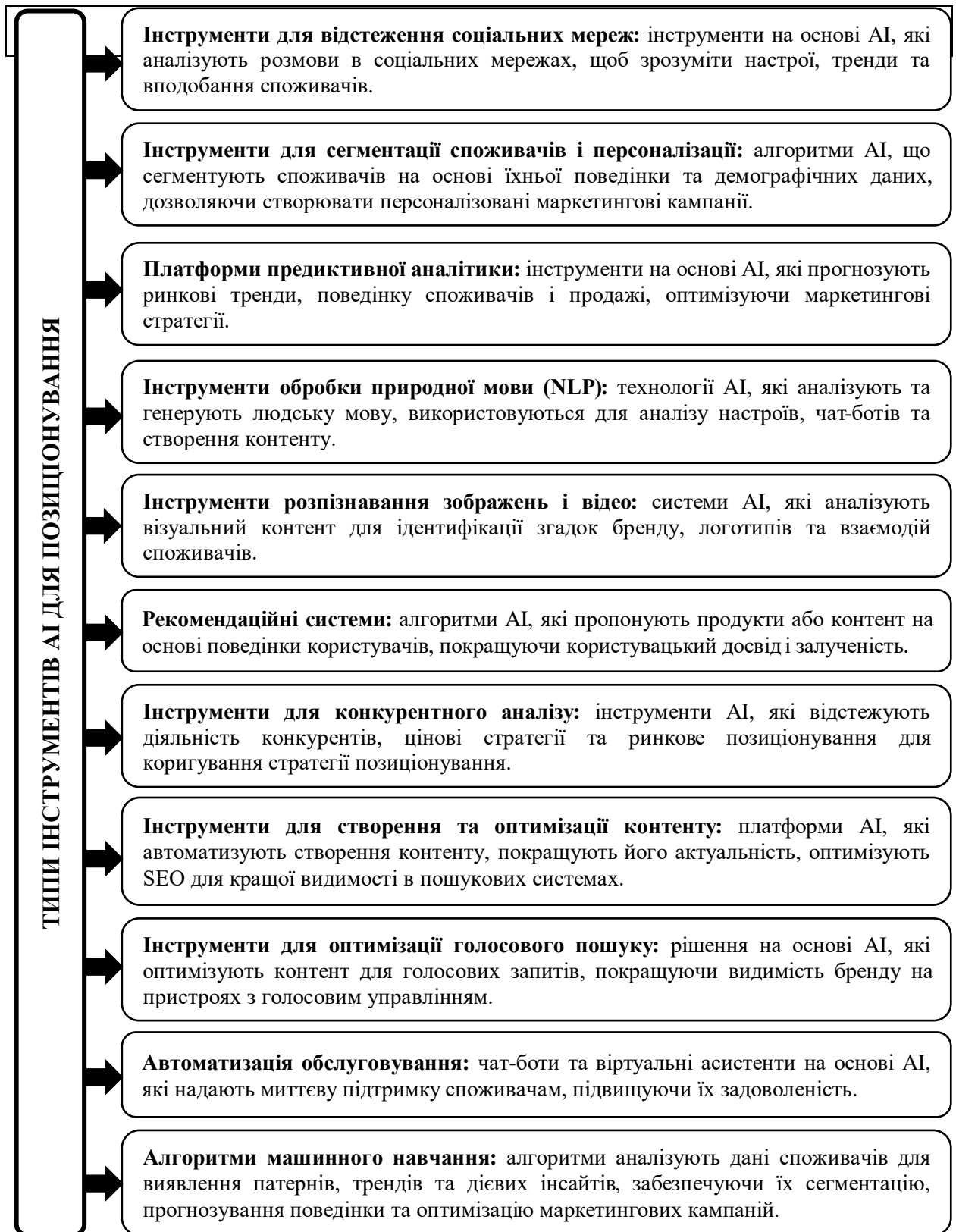


Рис. 3.4. Типи інструментів АІ відповідно до вирішуваних завдань
Джерело: складено автором на основі [299]

Таблиця 3.4

Відповідність типу інструментів концепції механізму AI

Типи інструментів \ Типи AI	Механічний AI	Мислячий AI	Сенситивний AI
Інструменти для відстеження соціальних мереж			
Інструменти для сегментації клієнтів і персоналізації			
Платформи предиктивної аналітики			
Інструменти обробки природної мови (NLP)			
Інструменти розпізнавання зображень і відео			
Рекомендаційні системи			
Інструменти для конкурентного аналізу			
Інструменти для створення та оптимізації контенту			
Інструменти для оптимізації голосового пошуку			
Автоматизація обслуговування клієнтів			
Алгоритми машинного навчання			

Джерело: складено автором

Для відображення ролі визначених вище типів інструментів штучного інтелекту у забезпеченні позиціонування аграрних компаній розглянемо детальніше можливості та досвід використання тих, які найчастіше згадуються у проаналізованих під час виконання дослідження наукових працях.

Одним із найчастіше застосовуваних інструментів є GPT від OpenAI – розширена модель передбачення мови, яка може генерувати текст, схожий на людину, на основі введених даних. Досліджуючи місце та роль моделі у забезпеченні позиціонування, погоджуємось із твердженням, що вона «використовується для створення статей, історій і навіть коду, що робить його універсальним інструментом для контент-маркетологів» [180].

До основних напрямів використання GPT у забезпеченні позиціонування аграрних компаній на ринку слід віднести такі:

- Можливості обробки природної мови: модель GPT володіє здатністю розуміти та генерувати текст, що за своїм змістом і структурою подібний до

людського. Визначена властивість дозволяє підприємствам створювати переконливі наративи, що релевантні особливостям цільової аудиторії. Відповідно, незалежно від того, чи йдеться про розробку історій бренду, опис продуктів або маркетингових повідомлень, модель GPT може генерувати мову, яка виглядає автентичною та захоплюючою, що, зокрема, є актуальним для ПрАТ «МХП» і ТОВ «Кернел-Трейд», останнє з яких реалізує не лише стратегію побудови ефективної взаємодії, а й стратегію відповідального роботодавця у форматі B2E.

- Генерація історій, або ж сторітелінг, що є потужним інструментом для встановлення емоційних зв'язків зі споживачами. Використання моделі GPT забезпечує створення цікавих та захопливих історій про бренд, які привертають увагу цільової аудиторії, тим самим зміцнюючи її лояльність, що насамперед характерно для аграрних компаній, які працюють за моделлю взаємодії B2C. Особливостями використання цієї можливості у позиціонуванні є створення незабутніх вражень, що залишають тривалий слід.

- Адаптація повідомлень для цільової аудиторії: однією з ключових переваг GPT є його здатність генерувати високоперсоналізований контент на основі конкретних параметрів. Незважаючи на загальноприйняту практику застосування цієї можливості компаніями для взаємодії зі споживачами, актуальну для ПрАТ «МХП» і ТОВ «Кернел-Трейд», цілком очевидною є доцільність імплементації інструменту також і компаніями, що працюють із бізнесами та урядами – ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «ЛНЗ Груп». Аграрні компанії на основі попередньо отриманої інформації про свою цільову аудиторію, зокрема щодо її інтересів та вподобань, за допомогою моделі GPT здатні генерувати адаптовані повідомлення, що максимально враховуватимуть особливості їх споживачів [258].

- Персоналізована рекомендація, що базується на історії попередньої взаємодії, реалізована можливостями моделі GPT аналізувати інтереси та вподобання цільової аудиторії. На підтвердження важливості використання таких можливостей як GPT, так і інших моделей штучного інтелекту свідчать

результати опитування споживачів, що відображені в статистичних даних і фактах про персоналізацію за 2024 р. сервісу Sender, за якими 59 % респондентів віддають перевагу підприємствам, які пропонують унікальний, індивідуальний досвід [320].

Дещо схожою на попередню аналізовану модель за своїми функціональними властивостями є Persado Essential Motivation – це єдина мовна платформа з огляду на мотивацію, яка забезпечує швидке й ефективне створення повідомлень для електронної пошти, вебсайтів, соціальних мереж, SMS, push-сповіщень та іншого на основі використання бази знань Motivation AI, створеної на основі десятиліття машинного навчання від брендів зі списку Fortune 500 [317].

До основних можливостей використання Persado Essential Motivation у забезпеченні позиціонування аграрних компаній, які орієнтовані на взаємодію зі споживачами, слід віднести такі:

1. Оцінки відповідності бренду за шкалою від одного (найнижча) до п'яти (найвища) для кожного варіанта повідомлення, що дозволяє оцінити відповідність мови голосу бренду. Persado надає контекст за кожною оцінкою та рекомендації для покращення, доповнюючи оцінки прогнозів продуктивності Persado, які допомагають командам приймати рішення щодо того, які варіанти повідомлень, ймовірно, будуть найбільш ефективними.

2. Опис продуктів і SEO-копірайтинг для отримання описового тексту, оптимізованого для SEO та рекламних акцій, на основі довільної кількості параметрів артикулу (SKU). Платформа підключається до зовнішніх джерел даних для точного налаштування моделей генерації контенту.

3. Персоналізація сегментів для отримання глибокого розуміння мовних уподобань аудиторії та створення індивідуалізованого контенту для кампаній, який релевантний за змістом і тоном кожному сегменту на всіх етапах шляху споживача [315].

4. Оптимізація тексту для вебсайтів із використанням динамічної мотивації, яка генерує та динамічно персоналізує релевантну цільовій

аудиторії маркетингову мову, яка відповідає реальному моменту. В цілому це сприяє підвищенню ефективності процесу позиціонування, охоплюючи цільові сторінки, банери та кнопки вебсайтів і електронну пошту [316].

Дієвим інструментом на основі штучного інтелекту, що використовується в позиціонуванні та може бути адаптований до специфічних рис господарської діяльності усіх досліджуваних компаній, допомагаючи створювати відповідний контент, є Articoolo. Розробник цього інструменту визначає метою його застосування автоматизоване формування контенту завдяки використанню штучного інтелекту для створення статей, блогів та інших видів текстів. Алгоритми інструменту аналізують задані ключові слова, розуміють контекст, а потім створюють релевантні та послідовні статті відповідно до визначених завдань і тематики. Іншою метою використання Articoolo є допомога у SEO-оптимізації через створення контенту, оскільки платформа розроблена для підтримки різних типів вмісту, включаючи блоги, описи продуктів та інший вміст, орієнтований на SEO. Алгоритмічний підхід платформи має на меті використання штучного інтелекту для імітації людського письма, адаптації до різних стилів і тонів відповідно до різних потреб у вмісті, який є не лише цікавим, але й оптимізованим для високих позицій у пошукових системах [342].

Одним із напрямів використання можливостей штучного інтелекту у забезпеченні позиціонування аграрних компаній є його інтеграція у процес веб-скрейпінгу (web scraping), який використовується для аналізу ринку з метою збору даних про конкурентів, галузеві тенденції та поведінку споживачів. Забезпечуючи накопичення даних з різних джерел, аналізуючи настрої цільової аудиторії, компанії можуть якісніше виділити їх характеристики, обґрунтовуючи рішення щодо своїх маркетингових стратегій позиціонування [360]. AI веб-скрейпінг слід розуміти як автоматизований процес збору даних з вебсайтів за допомогою кількох методів, що ґрунтуються на штучному інтелекті. Основною відмінністю від традиційного веб-скрейпінгу, який використовує попередньо визначені селектори для виділення потрібних даних, є те, що AI веб-скрейпінг застосовує самонастроювані алгоритми, здатні працювати з динамічними

вебсайтами. Зокрема, інструменти AI веб-скрейпінгу розроблені для того, щоб автоматично переходити по сторінках, ідентифікувати та збирати релевантні дані, а також адаптуватися до змін у макетах вебсайтів без втручання людини [211].

За даними Future Market Insights, світовий ринок AI веб-скрейпінгу на основі штучного інтелекту досяг розміру \$306,1 млн у 2018 р. Попит на веб-скрейпінг, керований штучним інтелектом, зафіксував річний приріст на рівні 12,7 % у 2022 р., тому очікується, що глобальний ринок, демонструючи середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 17,8 %, досягне загального ринкового обсягу у \$3295 млн до кінця 2033 р. [179].

До основних переваг, що забезпечує AI веб-скрейпінг у процесі позиціонування, можна віднести такі:

1. Економія коштів і часу. Ця перевага забезпечується автоматизацією процесу вилучення даних, що суттєво економить час та фінанси, оскільки не потрібно покладатися на людський ресурс.

2. Точні результати, які гарантуються вищою ефективністю AI веб-скрейпінгу за ручні методи збору даних, що дозволяє отримати чіткі дані зі значно меншими затратами часу.

3. Ефективне дослідження ринку, обумовлене можливостями AI веб-скрейпінгу для отримання інсайтів щодо поведінки клієнтів, визначення галузевих тенденцій і аналізу відгуків про продукти. Аграрні компанії можуть використовувати цей масив інформації для формування та коригування маркетингових стратегій позиціонування, відстеження змін ринкових тенденцій, виявлення нових можливостей.

4. Конкурентна перевага, забезпечувана безперервним моніторингом вебсайтів конкурентів, завдяки якому аграрні компанії можуть аналізувати їх стратегії, зокрема у розрізі пропозицій, цінових рішень. Окрім того, розуміння природи та вектора ринкових змін допомагає компаніям швидко адаптуватися до ринкових тенденцій і зберігати свою конкурентну позицію [239].

Деталізуючи розуміння визначених вище переваг для аграрних компаній відповідно до моделі взаємодії, відмінної від B2C, зазначимо, що на агроринку

B2B веб-скрейпінг сприяє глибшому аналізу цінових стратегій та виявленню ринкових можливостей, що дозволяє оптимізувати позиціонування. На агроринку B2G оптимізація процесу позиціонування досягається, зокрема, ефективним моніторингом державних тендерів і нормативних вимог, сприяючи своєчасній адаптації стратегії позиціонування до умов державного сектору. Щодо моделі B2E, веб-скрейпінг із використанням штучного інтелекту спрощує доступ до даних про новітні HR-інновації, очікування щодо заробітної плати і тенденції ринку праці, сприяючи відповідному позиціонуванню роботодавця.

Зважаючи на важливість забезпечення у процесі позиціонування ефективної взаємодії зі споживачами, реалізації соціальних проєктів, благодійності, навчання, доцільним для аграрних компаній є використання керованих штучним інтелектом чат-ботів. Функціональні можливості чат-ботів зі штучним інтелектом, з одного боку, визначаються обробкою природної мови (NLP), що дозволяє надавати більш схожі на людину відповіді та робити розмови більш привабливими і природними. З другого боку, чат-боти зі штучним інтелектом також використовують машинне навчання (ML), що дозволяє їм навчатися на основі їхньої взаємодії з користувачами і дає змогу з часом нарощувати свою базу знань і створювати кращий, більш персоналізований досвід та контент [256].

Використання штучного інтелекту у роботі чат-ботів доцільне, зокрема, як для ПрАТ «МХП» відповідно до особливостей цільового сегменту, так і для ТОВ «ЛНЗ Груп», яке, як згадувалося у попередньому розділі, забезпечує практичну допомогу та інформаційну підтримку клієнтів через комплекс комунікацій щодо підбору насіння, засобів захисту рослин (ЗЗР) і добрив, ціни та форми оплати, варіантів доставки. Незважаючи на відсутність очевидної доцільності з погляду особливостей господарської діяльності, актуальним впровадження AI в чат-боти є для ТОВ СП «Нібулон», яке розробляє мобільний застосунок для фермерів, що дозволить швидше та якісніше реагувати на їх звернення та питання.

В цілому переваги використання AI в чат-ботах у контексті забезпечення позиціонування аграрних компаній є такими:

- Персоналізовані взаємодії: завдяки підказкам AI чат-боти можуть адаптувати свої відповіді на основі поведінки користувачів, їхніх уподобань і попередніх взаємодій, що робить спілкування більш персоналізованим і захопливим.
- Зниження ймовірності помилок: покращені підказки мінімізують шанси на те, що чат-боти неправильно зрозуміють запити користувачів, що веде до точнішого та вищого рівня задоволеності користувацьким досвідом.
- Адаптація до складних сценаріїв: незалежно від типу взаємодії з користувачем, роботи з незадоволеним клієнтом чи необхідності давати відповіді на складні технічні питання, підказки AI дають чат-ботам можливість легко впоратися з різними ситуаціями [304].

Варто відзначити, що як у чат-боти, так і для підвищення ефективності роботи у соціальних мережах в операційні процеси позиціонування можуть також інтегруватися інструменти штучного інтелекту психологічного спрямування, орієнтовані на кращу взаємодію з користувачами. До таких інструментів, зокрема, можна віднести Sumanto, розробники якого відзначають такі переваги за результатами впровадження: кращу сегментацію споживачів, персоналізацію маркетингу для підвищення задоволеності клієнтів та збільшення кількості кліків і конверсії; персоналізацію повідомлень, виявлення промоутерів і критиків у соціальних мережах на основі використання комбінації емоційності та стилів комунікації; цільовий аналіз зворотного зв'язку користувачів, що на основі комбінації емоційності та стилів комунікації використовується для групування зворотного зв'язку за їхньою корисністю та важливістю; покращену обробку запитів і скарг споживачів [350].

Розробники платформи акцентують увагу на відмінностях від типових моделей персоналізації, що можуть застосовуватися в маркетингу та позиціонуванні, зокрема, таких як модель OCEAN (The Big 5) та MBTI. Модель OCEAN є емпіричною, дозволяючи визначати й оцінювати (за 100-бальною шкалою) п'ять широких вимірів особистості: відкритість до досвіду, або творчий,

естетичний і філософський підхід до життя; сумлінність, або обов'язковий і організований підхід до життя; екстраверсія, або товариський і наполегливий підхід до життя; доброзичливість, або добрий і кооперативний підхід до життя; і нейротизм, або емоційно нестабільний і тривожний підхід до життя [206]. У той же час модель MBTI є психометричним інструментом, який присвоює один із 16 типів особистості на основі бінарної класифікації за чотирма вимірами: екстраверсія/інтроверсія, відчуття/інтуїція, мислення/відчуття та судження/сприйняття [378].

Платформа Sumanto охоплює психологічні стани (емоційність), стилі спілкування (відкритість, орієнтація на факти) та потреби в комунікації (пошук інформації, пошук дій) з коротких постів та інтерактивних засобів комунікації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Штучний інтелект психологічного спрямування Sumanto

Психографіка Sumanto	Модель OCEAN/MBTI
Захоплення психологічного стану, стилів комунікації та потреб у спілкуванні	Захоплення глибших особистісних рис, які відображаються в поведінкових характеристиках
Захоплення характеристик, які можуть змінюватися миттєво залежно від контексту та особистих тригерів	Захоплення сталих особистісних рис, які відносно стабільні протягом життя та в різних контекстах
Може бути точно визначено на основі коротких дописів та інтерактивних способів комунікації	Може бути успішно виявлено лише на основі довших дописів (есе, веб-блоги, листи), написаних на конкретні теми
Ідеально підходить для покращення взаємодії з користувачем та задоволення в інтерактивному спілкуванні та соціальних мережах	Використовується для кар'єрного планування, командування тощо.

Джерело: [350]

Ефективність впровадження штучного інтелекту в реалізації стратегії STP-маркетингу і взаємодії зі споживачами підтверджується існуючим досвідом діяльності підприємств у різних галузях та типах ринку. Зокрема, канадське агентство Quarry, що орієнтується на технологічні бренди B2B, використовує штучний інтелект для відбору партнерів, що надалі дозволяє забезпечити ефективнішу взаємодію. Вебсайт агентства містить розділ «Fit», який проводить потенційних клієнтів через п'ять різних фільтрів, щоб визначити, наскільки вони є правильним партнером агентства Quarry. Такий

стратегічний підхід до відбору партнерів виглядає безпомилковим з позицій ясності та впевненості в подальшій співпраці, на відміну від підходу «бери всіх охочих» більшості кампаній, які потім постійно скаржаться на якість своїх клієнтів [375].

Компанії Amazon та Apple успішно використовували штучний інтелект для створення сильних заяв про позиціонування бренду, які відповідають їхнім цінностям і місії. Місія компанії Amazon «Ми найбільш орієнтована на клієнта компанія Землі» та Apple – «Think Different» є прикладами успішних заяв про позиціонування бренду на основі штучного інтелекту [220]. Досвід Netflix показує ефективність використання штучного інтелекту у системі рекомендацій контенту на основі аналізу звичок перегляду та вподобання користувачів, що дозволяє забезпечити максимальну персоналізацію. Таким чином, компанія не лише підтримує зацікавленість користувачів, але й зміцнює заявлений варіант позиціонування як провідної розважальної платформи, орієнтованої на дані, яка зосереджена на наданні індивідуалізованого та приємного досвіду [254]. Ще одним вдалим прикладом використання AI в позиціонуванні є досвід компанії EcoThreads, яка реалізувала механізм оповідання на основі штучного інтелекту, що створював персоналізовані наративи навколо своїх продуктів. AI використовував дані клієнтів, щоб сплести історії, які пов'язували вплив кожної покупки на навколишнє середовище з цінностями та емоціями клієнта [184].

Розуміючи доцільність впровадження штучного інтелекту в процес позиціонування, корисним для підтвердження готовності до прийняття цього рішення буде наступний алгоритм (рис. 3.5):



Рис. 3.5. Етапи прийняття рішення щодо впровадження AI в позиціонування продуктів аграрної компанії
Джерело: складено автором на основі [234]

Розглянемо детальніше визначені етапи:

1. Етап аналізу даних споживачів та їх відгуків передбачає визначення проблемних аспектів у забезпеченні позиціонування, які здатне усунути впровадження інструментів штучного інтелекту. До таких викликів, які потребують вирішення, вважаємо, слід віднести аналіз репутації бренду крізь призму оцінки споживачами, яку формують його емоційна привабливість, комунікаційна активність, управління конфліктами в усіх точках дотику, персоналізація пропозицій та комунікації, а також соціальна відповідальність.

2. Оцінка впровадження технологій AI конкурентами здійснюється для визначення потенційних можливостей диференціації, що допоможе у формуванні та реалізації концепції позиціонування. Таку оцінку слід здійснювати у розрізі таких напрямів:

- використання конкурентами інструментів штучного інтелекту для персоналізації комунікації на основі даних по поведінку клієнтів;
- ефективність таргетування автоматизованих рекламних кампаній;
- застосування штучного інтелекту у налаштуваннях роботи чат-ботів та забезпеченні сервісної підтримки онлайн;
- організація системи роботи з відгуками щодо типу та завдань застосовуваних інструментів штучного інтелекту, зокрема можливостей аналізу емоційного контенту, збору даних тощо;
- оцінка того, як ринок в цілому та споживачі зокрема сприймають впровадження штучного інтелекту конкурентами;
- показники продуктивності штучного інтелекту конкурентів через оцінку швидкості обробки даних, часу реакції на відгуки або звернення;
- дотримання конкурентами етичних норм у процесі використання інструментів штучного інтелекту.

3. Відображення шляху споживача є важливим кроком для визначення точок дотику, використовуючи які, штучний інтелект може покращити досвід позиціонування та взаємодії з ним. На цьому етапі важливим є аналіз воронки продажів для отримання інформації щодо конверсії, а також слабких місць із визначенням точок втрати на кожному етапі шляху користувача.

4. Розуміння етапу життєвого циклу споживача дозволяє стратегічно впроваджувати рішення на основі штучного інтелекту, які задовольняють його конкретні потреби на кожному етапі взаємодії. Аналіз етапів переходу споживача між стадіями життєвого циклу – від обізнаності щодо характеристик пропонованих під брендом продуктів до формування лояльності до компанії – дозволяє визначити ключові завдання застосування інструментів на кожному із виділених етапів, підвищуючи ефективність закріплення ключових характеристик у свідомості споживачів через покращення досвіду взаємодії.

5. Оцінка власної інфраструктури даних дозволяє визначити слабкі місця в системі для успішного впровадження AI. На цьому етапі важливо оцінити обсяг, якість і структуру даних, що можуть бути використані штучним інтелектом для аналізу, доступ до джерел внутрішньої та зовнішньої інформації, її надійність, достовірність і швидкість отримання. Крім цього, додатковими напрямками оцінки мають бути наявна інфраструктура зберігання та обробки даних, доступні до впровадження із відповідними функціональними можливостями програмні рішення на основі штучного інтелекту, умови підтримки їх роботи.

6. Оцінка внутрішніх можливостей і потреб у додаткових талантах або партнерстві для створення сильної команди підтримки, що передбачає оцінку відповідності кваліфікації працівників ступеню складності реалізації завдань впровадження інструментів штучного інтелекту. За результатами оцінки можуть вирішуватися питання забезпечення інтеграції інструментів штучного інтелекту сторонніми організаціям на умовах аутсорсингу.

7. Узгодження ініціатив штучного інтелекту передбачає аналіз відповідності доцільності його впровадження із загальною бізнес-стратегією, концепцією позиціонування та цінностями бренду для забезпечення єдиного та ефективного підходу. У цьому контексті важливим аспектом застосування штучного інтелекту в реалізації стратегії STP-маркетингу є пошук «правильного балансу між людським досвідом і розумінням, керованим

штучним інтелектом для створення ефективних заяв про позиціонування бренду, які привабливі як для людей, так і для машин» [220]. Проте імплементація штучного інтелекту, зокрема в процес позиціонування, зумовлює виникнення актуальних питань щодо етичності у розрізі тих знань та аспектів прийняття рішень, які слід делегувати штучному інтелекту, а також відповідальності, пов'язаної із виконанням процесів [190].

Використання інструментів штучного інтелекту, очевидно, породжує етичну проблему відповідальності в площині співіснування людського та машинного інтелекту. Штучний інтелект може генерувати контент у форматах статей, публікацій у блогах та оновлень в соціальних мережах, що обумовлює складнощі його розпізнавання споживачами як створеного AI, підвищуючи ризик зменшення довіри до бренду [230]. Окрім цього, науковцями зазначається, що штучний інтелект аналізує поведінку покупців і за допомогою алгоритмів, що забезпечують високу активність взаємодії з останніми, формують релевантні пропозиції, що розмиває межу між автентичним вибором користувачів і маніпульованими AI варіантами [341]. Таким чином, штучний інтелект, маючи властивість із високою ефективністю передбачати вподобання споживачів, може сприйматися ними крізь призму втрати автономії з етичними наслідками для їхніх виборів та оцінок [189; 215]. Дослідження показують, що споживачі також можуть отримувати задоволення від власних рішень, і коли вони відчувають, що не мають цієї можливості, це може призвести до негативних реакцій і наслідків, впливаючи на якість вибору та задоволеність споживача [189; 215].

Оскільки алгоритми штучного інтелекту аналізують величезну кількість споживчих даних, також постає необхідність забезпечення їх конфіденційності та безпеки під час використання AI для позиціонування. Суттєве збільшення частоти використання інструментів і технологій, керованих штучним інтелектом, формує виклики для компаній щодо гарантій конфіденційності та безпеки опрацьовуваних даних [220], а також прозорості їх використання та отримання усвідомленої згоди від споживачів [237]. Збір,

інтелектуальний аналіз та обробка даних визначають для компаній передумови використання особистих даних для розробки цільових маркетингових кампаній, які експлуатують слабкі сторони або чутливу інформацію споживачів, створюючи для останніх загрози крадіжки особистих даних або емоційної маніпуляції [286]. Відповідно, споживачі повинні бути поінформовані про спосіб і напями використання їхніх даних, оскільки вони можуть відчувати себе незручно через рівень втручання в їхнє приватне життя [246]. Ця теза підтверджується результатами проаналізованих досліджень у праці Х. Армеш, Х. Саларзехі, Н. М. Ягубі, А. Гейдарі, Д. Нікбін, відповідно до яких автори вказують на високий рівень кореляції між управлінням безпекою та її сприйняттям у контексті забезпечення приватності інформації, стверджуючи, що довіра та надійність значно пов'язані як з лояльністю споживачів, так і з намірами щодо лояльності [308; 355].

До основних векторів активності щодо вирішення питань соціально-етичної відповідальності штучного інтелекту у забезпеченні позиціонування слід віднести такі:

- Конфіденційність, яку можна визначити як «відповідальність тих, кому довірено ці дані, за збереження приватності» [323, с. 582]. В той же час, базуючись на розумінні терміна приватності як «права контролю доступу до особистої інформації про себе» [200], забезпечення конфіденційності пов'язано із гарантіями відсутності витоку особистої інформації.
- Відповідальність, що визначається як зобов'язання команди, функціональними обов'язками якої визначено роботу зі штучним інтелектом, за прийняті рішення та їх наслідки [230].
- Безпека у розумінні необхідності контролю за контекстом та способами використання даних. Гарантії безпеки обумовлюються доцільністю використання алгоритмів штучного інтелекту, що в основному охоплюють «захист від хакерів та інших несанкціонованих третіх сторін, а також безпеку даних/захист даних» [169].
- Прозорість що охоплює розуміння та можливості відображення процесів

збору даних, мети їх використання, механізму функціонування алгоритму або додатка штучного інтелекту, здатність відстежувати та пояснювати поведінку й рішення алгоритму [194], що в результаті забезпечує дотримання норм людської моралі.

- Повага до людських цінностей, обумовлена урахуванням можливостей адаптації штучного інтелекту до різних культурних контекстів, зокрема традицій, звичаїв та мови, забезпечення чутливості до культурних норм, гнучкістю та адаптивністю до їх змін.
- Справедливість, що визначається орієнтацією штучного інтелекту на відсутність дискримінації за статтю, расою, суспільним становищем, віросповіданням тощо [230].

Підсумовуючи отримані результати дослідження, зазначимо, що штучний інтелект відіграє ключову роль у процесі позиціонування, надаючи аграрним компаніям можливість оптимізувати свої маркетингові стратегії шляхом глибокого аналізу великих обсягів даних та автоматизації рутинних завдань. Наявні алгоритми штучного інтелекту, реалізовані в пропонованих для впровадження інструментах, дозволяють ідентифікувати зміни в поведінці споживачів, виділяти нові сегменти ринку та персоналізувати пропозиції відповідно до індивідуальних потреб цільової аудиторії. Окрім цього, використання штучного інтелекту сприяє створенню конкурентних переваг через удосконалення комунікаційних стратегій, адаптації бренду до динамічних ринкових умов, дозволяючи досягати більшої точності та релевантності у взаємодії зі споживачами.

3.3. Напрями маркетингової підтримки стратегії позиціонування ПрАТ «Укрзерноімпекс» та ДП «Умань-Агро» як мультифункціональних аграрних компаній

Наслідки соціальних і технологічних змін, криза, зумовлена війною, критерії сталого розвитку, інновації та цифрова революція в аграрній сфері виявляються в удосконалених бізнес-моделях, позиціонуванні компанії, в

процесах і послугах по всьому ланцюжку створення вартості сільськогосподарської продукції. Агрокомпанії локального рівня змінюють своє позиціонування, щоб охопити визначені цільові аудиторії, залучити нові покоління споживачів, швидко адаптуватися до змін зовнішнього маркетингового середовища, максимізувати віддачу в умовах розвитку цифрової економіки та кризових явищ. Для ПрАТ «Укрзерноімпекс» та ДП «Умань-Агро» ми пропонуємо змінити позиціонування з «ресурсної компанії», яка займається вирощуванням, переробкою, реалізацією зернової, олійної та іншої сільськогосподарської продукції, великої рогатої худоби як сировини, на «локальну мультифункціональну аграрну компанію».

Мультифункціональними (багатофункціональними) вважають аграрні компанії, які поєднують вирощування сільськогосподарських культур з їх переробкою, виробництвом продуктів харчування, маркетингом, просуванням, продажем та наданням комерційних, консультаційних, соціальних, освітніх, туристичних послуг. Багатофункціональне сільське господарство об'єднує аграрні компанії, фермерів, маркетологів, ритейл, туристичні компанії та громадянське суспільство, пропонуючи нові моделі отримання доходів, розподілу ризиків, надання послуг. Така концепція має великий потенціал, 30 % нідерландських аграріїв ідентифікуються як мультифункціональні, а їх оборот у Нідерландах перевищив €1 млрд [89]. Мультифункціональні аграрні компанії (ферми) мають більше можливостей для отримання додаткового доходу та взаємодії із суспільством. За даними 2020 р., в Нідерландах багатофункціональний бізнес отримав від продажу сільськогосподарської продукції в місці вирощування дохід у розмірі €370 млн, від організації польових трудових таборів – €315 млн, від надання послуг відпочинку на фермі – €138 млн, від послуги «Сільськогосподарський догляд за дітьми» (перебування дитини на фермі та залучення її до корисної праці) – €115 млн, від освітніх послуг з навчанням інших аграріїв – €0,1 млн.

Мультифункціональні агрокомпанії виконують кілька різних функцій

одночасно, поєднуючи сільське господарство з іншими видами діяльності:

- Гастрономічний туризм та агротуризм дозволяють поєднати вирощування продукції, проживання в екологічних будиночках, екскурсії, участь у сезонних фермерських роботах, участь у майстер-класах з приготування традиційних страв.
- Переробка та продаж власної продукції на місці: сироварні, винарні, пекарні, копильні, виробництво ковбас.
- Соціальна допомога та реабілітація: можливість реабілітації (анімалотерапія, каністерапія, іпотерапія, апітерапія), працевлаштування людей з обмеженими можливостями, некваліфікована робота для малозабезпечених верств населення.
- Екологічні ферми, які зосереджуються на екологічно чистих методах ведення сільського господарства та одночасно пропонують екопросвіту, продають органічні продукти або надають освітні послуги у сфері сталого господарювання.
- Крафтові ферми, які, крім основного виробництва, створюють крафтові продукти, займаються їх маркетингом та продажем: домашнє пиво, авторське вино, крафтові сири, косметика з природних інгредієнтів, організація дегустацій, утримання магазину крафтової продукції. Сьогодні популярним напрямом є вирощування лаванди, тюльпанів, півонії. У селі Білівці Чернівецької області місцеві підприємці вирощують кущі лаванди, з якої виготовляють ефірні олії, мед, чаї, свічки для ароматизації приміщень, аромадифузори, прикраси та продають як в Україні, так і за кордоном. Влітку, в період цвітіння, лавандове поле перетворюється на інстаграмну зону [95].
- Фермерські ринки або фермерські магазини, де фермери продають не тільки власну продукцію, але й товари інших місцевих виробників.

Для реалізації нової стратегії позиціонування маркетинг ДП «Умань Агро» та ПрАТ «Укрзерноімпекс» як мультифункціональних локальних аграрних компаній вимагатиме комплексного підходу, який включає наступні (рис. 3.6).

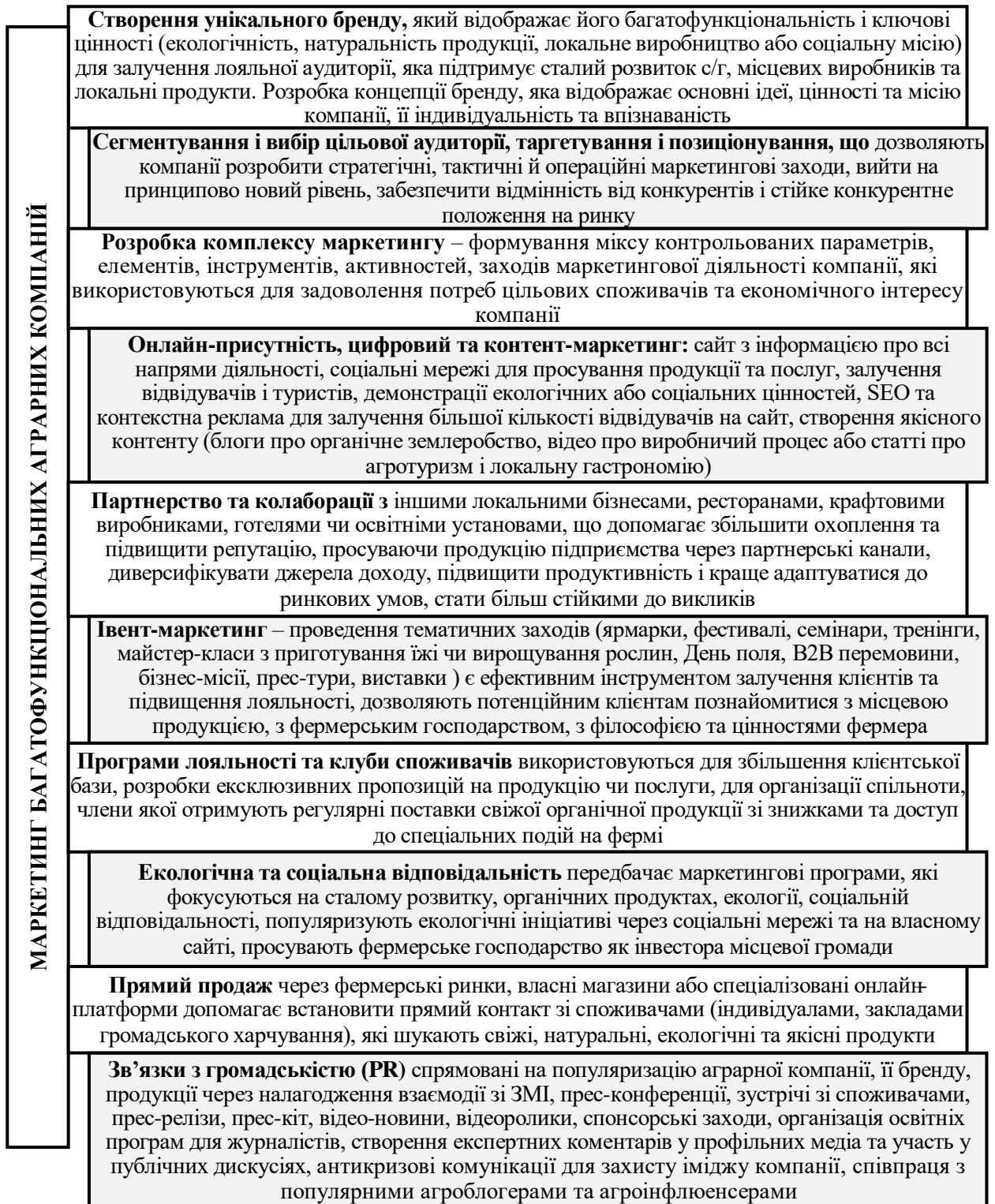


Рис. 3.6. Комплексний підхід до маркетингу в стратегії позиціонування аграрної компанії як мультифункціональної

Джерело: розроблено автором

Елементи моделі є: створення унікального бренду; сегментування та вибір цільової аудиторії; позиціонування; розробка комплексу торговельного маркетингу; digital-маркетинг; контент-маркетинг; партнерства та колаборації; івент-маркетинг; програми лояльності та клуби споживачів;

освітні програми, інструменти соціально-етичного маркетингу; прямий продаж, фермерські магазини, фермерські ринки, маркетплейс

Концепція взаємовідносин агромаркетингу пропонує потужні інструменти розвитку мультифункціональним аграрним компаніям через партнерство та колаборації з іншими локальними бізнесами, ресторанами, крафтовими виробниками, готелями чи освітніми установами. Партнерські інструменти допомагають збільшити охоплення та підвищити репутацію, просуваючи продукцію підприємства через партнерські канали, диверсифікувати джерела доходу, підвищити продуктивність і краще адаптуватися до ринкових умов, стати більш стійкими до викликів. Маркетингова діяльність аграрної компанії в цій концепції реалізується за такими напрямками співпраці зі стейкхолдерами:

- Співпраця з іншими аграрними компаніями, фермерами через об'єднання в кооперативи, що може допомогти зменшити витрати на спільні закупівлі, поліпшити доступ до ринку та спростити логістику. Учасники можуть ділитися технікою, знаннями та досвідом для підвищення ефективності роботи, спільно використовувати сільськогосподарське обладнання або обмінюватися працівниками під час пікових періодів збору врожаю.
- Співпраця з іншими аграрними компаніями, фермерами, виробниками харчових продуктів з сировини агрокомпаній, постачальниками машин, інструментів, ЗЗР, матеріалів для с/г підприємств у напрямі організації аграрного маркетплейсу, що дозволить скоротити ланцюг постачання, отримати справедливую ціну, пожвавити місцеву економіку.
- Співпраця з постачальниками (добрив, насіння або техніки) через укладання довгострокових контрактів, що може забезпечити стабільні поставки, кращі умови, знизити ризики цінових коливань.
- Партнерство з місцевими переробними підприємствами та регіональним ритейлом, що може забезпечити стабільний ринок збуту, отримати вищу маржу, уникнувши посередників. Цікавим інструментом є контракти на вирощування під замовлення ритейлу, що дозволить планувати виробництво під конкретні потреби ринку.

- Співпраця з дослідницькими інституціями для отримання доступу до новітніх агроінновацій, технологій, нових методик вирощування, нових сортів, гібридів та з освітніми установами для розробки освітніх програм для агарних компаній та фермерів.
- Партнерство з IT-компаніями та постачальниками обладнання в напрямі smart-технологій (дрони, сенсори, системи моніторингу) і технологій оптимізації процесів на фермі. Цифрові торговельні майданчики (інтернет-магазини, маркетплейси) можуть допомогти аграріям розширити ринок збуту.
- Співпраця з урядом та неурядовими організаціями – реалізується через гранти та субсидії для отримання фінансування на розвиток сталого фермерства, інновацій, екологічних проєктів, соціальних проєктів у сільських громадах.

Маркетинг мультифункціональної аграрної компанії вимагає використання багатоканальної стратегії, яка включає сильний бренд, STP-маркетинг (сегментування цільових аудиторій, позиціонування, таргетування), цифрову присутність, партнерства, відповідну інфраструктуру для реалізації аграрної продукції (фермерські ринки, фермерські магазини, аграрні супермаркети, маркетплейси) та заходи для залучення клієнтів. Важливо демонструвати унікальність і багатофункціональність бізнесу, підкреслюючи його екологічну та соціальну цінність.

В США Служба сільськогосподарського маркетингу (Agricultural Marketing Service, AMS) підтримує проєкт «Ринок фермерів USDA» (USDA Farmers Market) – «це власна «жива лабораторія» Департаменту операцій фермерського ринку країни. Проєкт спрямований на підтримку місцевої економіки, розширення маркетингових можливостей для фермерів і малого бізнесу, забезпечення доступу до асортименту місцевих і регіональних продуктів» [371]. USDA щороку проводить Національний тиждень фермерського ринку для підтримки місцевих та регіональних продовольчих систем і розширення доступу споживачів до свіжих, здорових продуктів харчування.

Згідно зі звітом 2024 р. за результатами дослідження Large National Farm Shop Survey (Опитування великих національних фермерських магазинів) [196], проведеного Lekkerder Bij de Boer (маркетингова платформа для аграріїв): за три останні роки кількість відвідувачів фермерських магазинів зросла на 10 %; 86 % респондентів регулярно відвідують фермерські магазини; 84 % клієнтів із фермерських магазинів купують там, щоб підтримати місцеве виробництво та економіку; 69 % споживачів рішення про купівлю базують на екологічному чиннику; основною перешкодою для споживачів, щоб купувати безпосередньо в аграрія (фермера), є відстань, яку вони повинні проїхати; 72 % вказали на обмежений асортимент товарів фермерських магазинів, що є причиною вибору найближчого супермаркету; понад 50 % респондентів надають перевагу замовленню онлайн у фермера за умови конкурентоспроможних цін (порівняно з супермаркетами) або якщо продукти від фермера є органічними чи стійкими. Асортимент магазину фермерських продуктів включає декілька традиційних лінійок: сири – коров'ячі, козячі, овечі, виготовлені за класичними й унікальними рецептами; фермерські молочні продукти (молоко, йогурт, вершкове масло, кефір, сир); фермерські м'ясні продукти (свіже м'ясо, ковбаси, копченості, фарш, сосиски, делікатеси); яйця; кондитерські вироби (здобу, мед, натуральні солодоші); напої (вино, сидр, лимонад, пиво).

У Малопольському воєводстві, неподалік міста Тарнув, у містечку Жухова знаходиться Центр місцевих продуктів (Centrum Produktu Lokalnego w Rzuchowej (CPL)) [379], що належить асоціації Grupa Odrolnika («Група Відфермера») [347]. Ця організація поєднує аграрні компанії, фермерів, власників агротуристичних господарств, споживачів, екологів, представників ЗМІ, а також усіх, хто підтримує місцеві продукти, місцеву гастрономію, народні традиції та ремесла. Асоціація Grupa Odrolnika реалізує декілька стратегічних напрямів: виведення на ринок фермерських продуктів; підтримка ініціатив, спрямованих на збереження невеликих традиційних ферм, старих порід свійських тварин, рідкісних сортів рослин та традиційного польського

сільського способу життя для майбутніх поколінь; розвиток ринку прямих продажів органічної сільгосппродукції з малих ферм у формі ініціативи під назвою: PaczkaodRolnika.pl (фермери самі доставляють продукти споживачам); популяризація здорового способу життя та боротьба зі шкідливими звичками харчування й ожирінням серед дітей і підлітків.

Центр активно займається просуванням місцевих продуктів, формуванням позитивного іміджу як самих продуктів, так і їх виробників. Він також координує і підтримує діяльність компаній, що спеціалізуються на виробництві та дистрибуції місцевої продукції, допомагаючи їм у питаннях маркетингу. Окрім цього, Центр надає інформацію про переваги місцевих товарів, бере участь у процесах їх подання, реєстрації та контролю, а також видає експертні висновки, сертифікати та рекомендації. Він також надає консультаційні послуги з питань просування місцевої продукції.

Асортимент фермерського магазину включає місцеві екологічно чисті продукти. Grupa Odrolnika не є посередником – покупці замовляють продукцію безпосередньо у фермерів через додаток, а потім отримують її або на місці, або через кур'єра. В центрі проводяться майстер-класи з екології та кулінарії, навчальні візити, зустрічі з консультантами та фахівцями у галузі сільського господарства. Також CPL пропонує навчальні візити, семінари, тренінги та навчання у сфері прямих продажів високоякісних продуктів харчування, створення груп споживачів і виробників та налагодження співпраці між ними, розробки туристичних маршрутів на основі місцевих продуктів. Одним із цікавих проєктів асоціації є ENO-Tarnowskie – туристичний маршрут виноградниками Малопольського воєводства для популяризації та реклами виноградників, де Центр продукту відповідає за кулінарну частину, відображаючи ідеї проєкту у стравах.

Українські аграрні компанії та фермери мають доступ до онлайн-курсів, ігрових симуляторів, онлайн-агробібліотек, ворк-шопів, майстер-класів (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Навчальні можливості для регіональних аграрних компаній та фермерів

Формат	Навчальні платформи
1	2
Онлайн-ігри та ігрові симулятори	<p>Ігри-симулятори від компанії Purefarminggame (https://purefarminggame.com/): Pure Farming (Чиста ферма) – симулятор керування всіма аспектами сучасного сільського господарства – від обробітку землі та вирощування сільськогосподарських культур до розведення худоби та виробництва зеленої енергії, Smart Farm (Розумна ферма), Why do you farm? (Чому ти займаєшся фермерством?) – 24 години на добу, сім днів на тиждень. Ігри від компанії GIANTS Farming Simulator Software: Farming Simulator у версіях 2008–2022, у листопаді 2024 вийде Farming Simulator 25. Гравці можуть займатися землеробством, розводити тварин або отримувати дохід від лісництва, вирощувати різні культури, купувати та продавати активи, створені в результаті землеробства, досліджувати навколишні території на карті, вкладати свої гроші в додаткові поля та обладнання; Farming Simulator C64 (2021 р.) має сезонний цикл, перемикання передач, виробничі ланцюжки для зібраного врожаю та продуктів тваринництва, нові культури у вигляді винограду, оливки і сорго, а також понад 400 транспортних засобів і знаряддя. У 2024 р. вийде нова версія [238].</p> <p>Онлайн Гра Simulator Farm – це тривимірна гра для ПК, яка дозволяє створити та управляти реалістичною фермою.</p>
Тематичні онлайн-курси для аграрних компаній та фермерів	<p>EdX (https://www.edx.org/) – глобальна платформа дистанційного навчання. У 2024 р. пропонує такі курси в агросфері: Вода та дренаж у сільському господарстві; Харчова безпека та сталість; Хімія та технологія для сталого розвитку; Розведення та генетика тварин; Великі дані для агропродовольчого сектора: принципи та інструменти; Комплексний іспит зі сталого агробізнесу; Ландшафтне лідерство: каталізатор сталого розвитку у ландшафтах; Сталий агропродовольчий маркетинг.</p> <p>Coursera (https://www.coursera.org/) – глобальний постачальник масових відкритих онлайн-курсів. У 2024 р. на запит «агро» або «агро» видано 2770 результатів.</p> <p>Udemy (https://www.udemy.com/) – це освітня цифрова компанія, яка являє собою технологічну онлайн-платформу для навчання та викладання. У 2024 р. пропонує 37 курсів в агросфері: Торгівля енергією та управління ризиками (ETRM); Проблема картоплі PepsiCo - Патентування рослини в Індії; Наставництво для керівників-початківців в агробізнесі; Зробіть топографічний план і описовий меморіал, стандарт INCRA; Спеціалізація ESG Управління стійкістю організації; Витрати в агробізнесі: собівартість молочної продукції.</p> <p>Factor Academy (https://factor.academy/) – освітній проєкт. Курс: Облік у сільському господарстві. Версія 2023 р.</p> <p>Prometheus (https://prometheus.org.ua/) – інтенсивний онлайн-курс «Агрономія». Екопрактики для сільського господарства та громад.</p> <p>Навчальна онлайн-платформа «АгрокебетиPRO» (https://courses.agrokebety.com) пропонує онлайн-курси з відеолекціями, практичними матеріалами, додатковими ресурсами та тестовими завданнями, які надають можливість отримати сертифікат студентам, викладачам і фахівцям аграрної галузі: «Менторська підтримка в агро», «Особливості працевлаштування в агро», «Агropідприємництво», «Агрологістика», «Агрофінанси», «Земельно-правові відносини в агробізнесі», «Бізнес-стратегії та маркетингові рішення» та ін.</p> <p>Аграрна освітня онлайн-платформа «Культиварій» (cultivariy.com), яка пропонує формати: «Мінікурси» – короткі курси, які дають розуміння тем: живлення основних та нішевих культур, агрономії кукурудзи, точного землеробства, власного експорту, досвіду американських фермерів, науковців, сервісних компаній; «Комплексні курси» – управління земельним банком, точного землеробства, повного циклу вирощування кукурудзи, трейдингу та фінансів.</p> <p>AgriAcademy – «цифровий освітній простір для взаємообміну знаннями і навичками в агробізнесі від ЄБРР. Мета платформи – покращити доступ українській агробізнес-спільноті до професійних навичок, успішних бізнес-кейсів й інноваційних рішень, що відповідають сучасним викликам ринку» [173].</p>

Продовження табл. 3.6

1	2
Онлайн-сервіси	<p>«Метео Фарм – це уніфікований сервіс прогнозування погоди, ймовірності розвитку хвороб та появи шкідників на конкретному полі.</p> <p>Feodal.online – новий автоматизований онлайн-сервіс з отримання та моніторингу відомостей про земельні ділянки.</p> <p>Zernotorg.ua – сучасна платформа для комунікації великих зернових підприємств і простих фермерів, де можна продати та купити зерно. За допомогою цього ресурсу є змога відстежувати закупівельні ціни на зернові й зернобобові.</p> <p>Zernovoz.ua – це сервіс для пошуку та замовлення транспорту для перевезень зерна.</p> <p>AgroRobota.com.ua – сервіс для пошуку роботи в аграрній сфері України.</p> <p>Zemelka.in.ua – це біржа сільгоспземель, за допомогою якої можна знайти земельні ділянки для оренди чи продажу на території всієї України» [2].</p>

Джерело: складено автором на основі сайтів навчальних платформ та [2]

Інноваційність сільського господарства вимагає від аграріїв нових знань та практичних навичок впровадження інновацій. В Нідерландах навчальні ініціативи Talent Oogst та LTO Academy (близько 90 навчальних курсів (тренінгів), програм розвитку та навчальних програм) спрямовані на навчання сільськогосподарських підприємців для передачі знань про нові технології та інновації працівникам фруктових компаній Fruit Tech Campus. Навчальна платформа для агросектору «Farmers Academy» [250] створена в стратегічному партнерстві з LTO Academy. Портал пропонує навчання та тренінги для фермерів, які хочуть впроваджувати інновації та відкривати нові моделі доходів. Підприємці, які працюють в агросфері, та фермери можуть відвідувати курси і тренінги 24/7 з будь-якого зручного місця. Навчальні курси розроблені у співпраці з фермерами та тематичними експертами і базуються на сучасних знаннях, оновлюваній інформації, практичних кейсах. Навчання відбувається як онлайн, так і через тренерську підтримку та практичні дні на полі.

На основі досвіду розглянутих освітніх ініціатив сформуємо пропозиції щодо створення навчальної платформи «Розумний фермер» для аграріїв Черкащини. Пропозиція має включати такі курси: цифрова агрокомпанія, штучний інтелект в агросфері, точне землеробство, екологічне тваринництво, агротехнології, нюанси вирощування основних культур, стійка ферма, навчання навичок маркетингу, брендингу та комунікацій в аграрній сфері,

продажі в агробізнесі. Навчальний пакет повинен включати вступне теоретичне навчання, практичний тренінг (модулі та навчальні блоки), доступ до тренінгових матеріалів певного рівня, участь у виїзних семінарах «День на полі» або «День на фермі», коучинг-підтримку, доступ до комюніті з іншими учасниками, професійний подкаст. Навчання визнане важливим інструментом для досягнення змін на рівні аграрних компаній та окремих фермерів з метою забезпечення більш стійкого виробництва – як з погляду навколишнього середовища, так і економіки та соціальних аспектів.

Ще одним цікавим напрямом, який доцільно використати у вітчизняних умовах, є організація регіональних неформальних об'єднань фермерів, які вже функціонують в європейських країнах. В таких клубах фермери з однаковими інтересами, з одного регіону, місцевості, одного регіонального субринку діляться своїми досягненнями, будують нові відносини, знаходять спільну мову для обговорення важливих питань, навіть наймають один одного як консультантів. У Нідерландах – «Навчальні гуртки фермерів» (Farmers' learning groups), у Данії – «Навчальні клуби» (Study Clubs), у Франції – «Фермерські мережі» (Farmer Networks), у Швеції – «Навчальні гуртки» (Study Circles), в Індонезії – «Фермерські польові школи» (Farmer Field Schools) [322]. Консультанти здійснюють аналіз господарської діяльності ферм, дають рекомендації з виробничих питань та маркетингу, сприяють впровадженню інновацій у фермерських господарствах. За дослідженням Дж. Пруста та В. Ван Веперен, групове навчання фермерів базується на двох важливих концепціях: «конструктивному та контекстуальному навчанні. Основна ідея конструктивного навчання полягає в тому, що фермер сприймається як активний творець знань. Відправною точкою є власний досвід людей, а не теорії чи моделі. Нові знання поєднуються з тим, що людина вже знає. Контекстуальне навчання стосується обставин, в яких ми отримуємо нову інформацію: чим більше взаємодій відбувається під час групової сесії, тим більше контексту створюється для підсилення навчання. Для ефективної роботи груп важливо також враховувати інші основні фактори, як-от розмір

групи (максимум 12–15 учасників), склад (певна різноманітність), місце (бажано на фермах), частота зібрань (баланс між метою та регулярністю), координація (самими фермерами) і фасилітація (за можливістю)» [322].

Учасники таких груп відвідують фермерські господарства одне одного, готують виступи про свій досвід, організовують поїздки на експериментальні ферми, запрошують консультантів, коучів, тренерів або інших фахівців, організовують професійні івенти, інформаційні вечори, тестують ідеї, проводять експерименти, порівнюють їх результати в різних умовах, отримують моральну підтримку від колег, вступають в колаборації, реалізують спільні проєкти, створюють неймовірну атмосферу продукування інновацій. Фермерські групи мають великий потенціал в Україні, адже вітчизняні фермери, працюючи в надзвичайно складних умовах, зумовлених війною, сформуvalи безліч успішних кейсів вирішення власних проблем. За наявності відповідної підтримки вони здатні знайти інноваційні рішення, адаптовані до різних умов та можливостей.

Розвитку ДП «Умань Агро» та ПрАТ «Укрзерноімпекс» як мультифункціональних аграрних компаній сприятиме створення аграрного маркетплейсу. Маркетплейси – це цифрові (віртуальні) платформи та ринки, які забезпечують ефективну взаємодію учасників аграрного ринку, сприяють обміну сільськогосподарською продукцією, послугами та інформацією між аграрними компаніями, фермерами, постачальниками, покупцями й іншими зацікавленими сторонами. Вони навчаються електронної комерції, фінансів, бізнес-операцій та онлайн-маркетингу, включаючи прямі трансляції» [245] (табл. 3.7).

Цифрові маркетплейси відіграють важливу роль у «налагодженні взаємодії аграрних компаній з цільовими аудиторіями, з'єднують та скорочують ланцюги постачання продовольства на локальному та регіональному рівнях, реагуючи на основні споживчі та ринкові тенденції.

Таблиця 3.7

Агротехнологічні стартапи у рейтингу Foodtech 500 2023 р.

Назва стартапу	Місце у Foodtech 500	Основні напрями/спеціалізація стартапу
ProducePay (США)	№ 4	Сприяє фінансовим рішенням для виробників в аграрній галузі
Breedr (США)	№ 97	Платформа для підвищення продуктивності та маркетингу в ланцюзі постачання худоби
Verqor (Мексика)	№ 115	Інноваційні стійкі практики ведення сільського господарства для підвищення продуктивності
Ератані (Індонезія)	№ 120	Створення комплексної екосистеми сільського господарства від початкових етапів (фінансування та підтримка фермерів, управління ланцюгом постачання) до кінцевих етапів (збір, виробництво та розподіл врожаю)
Wikifarmer (Греція)	№ 152	Глобальна онлайн-платформа з місією надавати фермерам освіти та доступ до відкритого ринку для торгівлі сільськогосподарською продукцією
Producers Trust (США)	№ 171	Оцифровує дані та продукцію мільйонів фермерів й інтегрує їх у прозорі вертикальні моделі ланцюгів постачання
SiembraCo (Колумбія)	№ 234	Платформа для віртуального фермерства, що надає ці культури партнерським фермерам для реальної реалізації
24BIO (Конго)	№ 295	Цифрова платформа, що дозволяє сільськогосподарським виробникам отримувати доступ до ринків і краще продавати свою продукцію за найкращими цінами і прозорим процесом закупівель
Agronnect (Грузія)	№ 426	З'єднує фермерів з ринками через цифрові платформи та послуги
Torg (Німеччина)	№ 498	З'єднує покупців у сфері продуктів харчування (роздрібні торговці, оптовики, ресторанні групи) з тисячами постачальників по всій Європі для простого та прозорого процесу тендерів.

Джерело: укладено автором за [178]

Бізнес-модель аграрного маркетингу дозволяє реалізувати комерційну та соціальну взаємодію в різних форматах: від фермера до споживача (F2C), від фермера до бізнесу (F2B), між бізнесами (B2B) (рис. 3.7).

Особливості моделей визначаються: учасниками взаємодії (фермери, виробники харчових продуктів, оптові продавці, роздрібні продавці, заклади громадського харчування, кейтерингові компанії та інші), ініціаторами розробки та суб'єктами управління цифровою платформою (стартапи, регіональні компанії, міжнародні компанії електронної комерції чи е-сервісів, компанії з виробництва програмного забезпечення); форматом роботи (виключно онлайн або змішана форма онлайн-офлайн (O2O)); наявністю доступу до Інтернету, адекватною системою електронних платежів, розвитком транспортної інфраструктури, холодильних та збиральних складів [264].



Рис. 3.7. Бізнес-моделі аграрного маркетплейсу
Джерело: побудовано автором

Маркетплейси за моделлю «від фермера до споживача» (F2C) відповідають змінам в перевагах, уподобаннях та звичках споживачів на регіональних і локальних ринках, які надають перевагу фермерам та місцевим продуктам. Крафтові технології, прості продукти харчування та нові харчові враження як основа гастрономії, ремісничче виробництво є елементами «економіки вражень» і спрямовують споживчі витрати на досвід, а не на володіння матеріальними речами [168].

Багатьом фермерам може бути складно створити власний сайт і займатися його просуванням. Логічним рішенням у такій ситуації є реєстрація на маркетплейсах, які займаються роздрібним та оптовим продажем сільськогосподарської продукції. Для зв'язку фермерів зі споживачами digital-маркетинг у цій моделі базується на простих та малобюджетних стратегіях: соціальній електронній комерції (соціальні мережі як маркетингова та збутова платформа), моделях онлайн-підписки та передплати на фермерські продукти (функціональні, органічні або вільні від пестицидів сезонні продукти, продукти для спеціальних дієт (вегетаріанські, веганські, низькокалорійні,

низьковуглеводні)), веб-сайти та додатки F2C, ініціативи F2C в контексті платформ електронної комерції, платформи з відкритим кодом та контрольовані програмні платформи F2C. Модель цього бізнесу має багато варіацій. Наприклад, платформа Taobao Live у Китаї заробляє на рекламі та є безкоштовною для фермерів, які не платять комісії, тоді як дохід платформи Pinduoduo у Китаї переважно складається з комісій за продажі та рекламу.

Нідерландська маркетингова компанія Lekkerder bij de Boer реалізує ініціативу зі створення цифрової платформи Tastier at de Boer для підтримки місцевої економіки та фермерів, щоб вони могли продавати широкий асортимент своєї продукції онлайн безпосередньо споживачам. Цифровий навігатор безпосередньо з'єднує фермерів, їх фермерські магазини, прилавки, молочні автомати, пасіки, теплиці, сади та виноградники з місцевими клієнтами. Платформа має власний сайт і додаток, що дозволяє позиціонуватися як найбільш повний вітринний майданчик свіжих продуктів у Нідерландах, пропонуючи широкий асортимент свіжої продукції (6000 продуктів). 2100 фермерських точок продажу продають агропродукцію без посередників, що робить ланцюг постачання максимально коротким. Для подальшого розвитку короткого харчового ланцюга в Нідерландах Lekkerder bij de Boer також розвиває віртуальний формат ще одного фермерського ринку – «VLISSINGEN», який вже має понад 2000 афілійованих фермерів, 200 000 лояльних споживачів відвідують платформу щомісяця в пошуках свіжих місцевих продуктів і їх кількість зростає [303].

Аграрні маркетплейси у форматі «фермер-покупець» / цифрова платформа F2B дозволяють фермерам встановлювати прямі відносини з покупцями: невеликими роздрібними продавцями, підприємствами ресторанного бізнесу (Ногеса), крафтовими місцевими виробниками. Такі платформи пропонують широкий вибір сільськогосподарських товарів – від свіжих фруктів та овочів до перероблених продуктів, насіння, добрив та іншого агротехнічного обладнання. Відсутність традиційних посередників підвищує прозорість і ефективність ланцюгів постачання, час доставки («з

поля до столу»)), вимагає менше операційних ресурсів, дозволяє досягти економії на масштабах та об'єднати замовлення від виробників або покупців з однієї області. Зазвичай маркетингові платформи цього типу використовують рішення на основі блокчейну, що сприяє формуванню довіри та підвищенню прозорості. Агротехнологічні цифрові платформи часто зосереджуються на наданні інформаційних послуг, передаючи замовлення від дрібних продавців і оптовиків виробникам [372], мають власну логістичну систему з великим парком рефрижераторних вантажівок, мережею холодного зберігання та центрами розподілу [245], пропонують послуги градації, сортування, пакування і транспортування продукції, диспетчеризації, управління та контролю над інтегрованим ланцюгом постачання. Зібрана через цифрові платформи інформація про продукти, ціни й торгові замовлення в реальному часі зменшує витрати на пошук ринкової інформації та моніторинг якості продуктів. Система рейтингу та відгуків допомагає покупцям обирати надійних постачальників, а фермерам – покращувати свою репутацію на ринку. Формат «фермер-покупець» завдяки прямій взаємодії фермерів і покупців, короткому «логістичному плечу» сприяє зменшенню впливу на довкілля та підтримці стійких методів виробництва.

Таким чином, платформи формату F2B (фермер-покупець) є важливим джерелом доходу для агротехнічних стартапів, оскільки забезпечують тривалу стійкість бізнесу, сприяють розвитку локальних ринків, дають фермерам можливість розширити своє охоплення й отримати справедливую ціну за продукцію, одночасно покращуючи доступність споживачів до свіжих та якісних продуктів місцевих сільгоспвиробників.

Аграрні маркетплейси у форматі «B2B» – це спеціалізовані цифрові платформи, що полегшують взаємодію між агровиробниками, переробниками, ритейлерами, рестораторами, дистриб'юторами та іншими учасниками ринку. Перше покоління B2B-майданчиків мало мультисекторальний формат, схожий на бізнес-довідник або великі онлайн-базарні платформи типу Alibaba. Нове покоління B2B-майданчиків має більш цільове секторальне та

географічне охоплення, вони дозволяють ефективно налагоджувати ділові відносини, оптимізувати постачання і збут, сприяють зростанню ефективності агробізнесу на різних етапах ланцюга виробництва. Ресурс визначив такий Топ-10 B2B-маркетплейсів для сільського господарства: «eWorldTrade; Agrimp; Amazon Business; Zagro; Agrofy; Global Sources; B2BAgriculture; ALIRO; Agro InfoMart; Made-In-China» [362].

Зростання B2B-каналу в агросекторі особливо помітно в Китаї, де дві найбільші платформи доставки їжі – Meituan та Ele.me від Alibaba – інвестують у сферу B2B. В Таїланді Central Food Retail запустив стартап Chef Yim – B2B електронну комерційну платформу для ресторанів, кафе, готелів, постачальників громадського харчування та інших роздрібних продавців їжі, що дозволяє купувати сирі (свіжі) інгредієнти у національних та міжнародних фермерів [245]. Як приклад можна розглянути цифрову платформу Supply Bunny – онлайн B2B-ринок, який дозволяє власникам ресторанів і кафе закуповувати продукти у перевірених оптових постачальників. Підписані постачальники продають за оптовими цінами та встановлюють мінімальну кількість замовлення. Згідно з доповіддю McKinsey&Company (2020 р.) більшість керівників B2B готові інвестувати значні суми в нові цифрові або O2O бізнес-моделі, в створення нових або покращення існуючих цифрових каналів, використовуючи рішення для електронної комерції, відеоконференції та онлайн-чат як ключові інструменти для взаємодії з клієнтами [306].

Компанія Pro Consulting підготувала дослідження ринку агромаркетплейсів в Україні, результати якого дозволили визначити низку чинників, які впливають на його розвиток: «наслідки широкомасштабної агресії Росії; скорочення площ унаслідок окупації території, псування і забруднення ґрунту; порушення логістики експорту та імпорту товарів; підвищення вартості ресурсів; дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізаційні заходи; падіння попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку, що чинить знижувальний тиск на ціни; деякі лідери ринку агромаркетплейсів в Україні приділяють недостатню увагу маркетингу,

слабо просувають свої бренди, мають застарілий інтерфейс онлайн-платформ без мобільних застосунків; оператори ринку сільгоспмаркетплейсів в Україні намагаються охопити якомога більше продуктових ніш, не залишаючи вільного від конкуренції простору; українські аграрії поки що з недовірою ставляться до суб'єктів ринку сільгоспмаркетплейсів в Україні, надаючи перевагу звичним їм каналам поставок; змінити ситуацію на краще може проведення операторами рекламних кампаній і впровадження системи відкладених платежів за аналогією з майданчиками Prom і OLX» [123]. Збутовий аналіз ринку дозволив компанії Pro Consulting встановити основні канали придбання цільових товарів в Україні (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Канали придбання сільгосппродукції в Україні у 2023 р. на основі дослідження компанії Pro Consulting

Товар Канал	Сільгосптехніка	Засоби захисту рослин	Добрива	Насіння
Офіційні дилери, дилерські мережі (роздрібні мережі, агромагазини)	+	+	+	+
Регіональні постачальники		+		+
Дистриб'ютори	+			
Електронні торгові платформи	+	+		
Аукціони	+			
Прямі поставки від виробників	+		+	
Трейдери та посередники		+		+
Електронні майданчики для онлайн-замовлень і доставки		+	+	+
Офіційні представництва виробників	+			+

Джерело: складено автором на основі [123]

Наразі в Україні функціонує значна кількість торговельних майданчиків, які себе позиціонують як аграрні маркетплейси, де продається

сільськогосподарська продукція, техніка, насіння, добрива, ЗЗР, крафтова та фермерська продукція. Як приклад розглянемо:

- Маркетплейс AGROFORUM позиціонується як «інноваційна платформа, яка об'єднує фермерів і трейдерів для зручної та безпечної торгівлі сільськогосподарськими культурами» [128]. Переваги: новий аграрний маркетплейс; зручний вебсайт, наявність власного додатка; високі показники залученості учасників; прозорі торги та прозоре ціноутворення; цільова аудиторія – малі та середні агровиробники; доступ до аналітики ринків; можливість напряму продавати та купувати агропродукцію; можливість переглядати рейтинги продавців та покупців; ідентифікація кожного учасника; особистий кабінет зі зручною системою електронного обміну документами; можливість проаналізувати контрагента і переконатися, що це справді учасник ринку з певною історією.
- Гленділ (glendeal.com) працює в сегменті B2B, позиціонує себе як «онлайн-маркетплейс, який дозволяє покупцям і продавцям вести переговори та укласти угоди безпосередньо один з одним» [130], цільова аудиторія – фермери та виробничі компанії, посередники та брокери, покупці та торговельні компанії. Серед переваг: досвід роботи; обов'язкова верифікація учасників; персональний кабінет учасника; високий рівень діджиталізації взаємовідносин учасників; можливість продавати на національному та закордонному ринках; система відгуків та рейтингів; перевірка сертифікованими лабораторіями обсягів продукції виробників; налагоджена комунікаційна система; маркетингова та юридична підтримка учасників; дашборд; додаткові сервіси для укладання та виконання угод; прорахунок логістики [130].
- Маркетплейс LandInvest (land-invest.com.ua) позиціонується як спеціалізована онлайн-платформа для комплексного супроводу угод

пошуку, оцінки та продажу земельних ділянок [131]. «Землевласники отримують безкоштовну допомогу з підготовки ділянок для подальшого продажу, а покупці – пакет послуг для безпечного інвестування. Переваги: персоніфікований супровід угод із купівлі земельних угідь «під ключ»; платформу інтегровано в державні реєстри та сервіси ідентифікації; обов’язкова верифікація учасників; особистий кабінет інвестора з доступом до інструментів для підготовки, реалізації та контролю угод; постійно оновлюваний земельний каталог із перевіреними ділянками; можливість сортувати лоти за ключовими параметрами за допомогою системи фільтрів; можливість обирати зручний формат роботи із системою» [54].

- Маркетплейс продажу і купівлі сільськогосподарської техніки AGRO.RIA (agro.ria.com), що позиціонує себе як спеціалізовану комерційну інтернет-платформу та ком’юніті представників українського агробізнесу. До каталогу AGRO.RIA входять як популярні, так і вузькоспеціалізовані типи сільгосптехніки [129]. Переваги маркетплейсу: є продуктом міжнародної компанії RIA.com Marketplaces OÜ, яка володіє також AUTO.RIA, DIM.RIA та RIA.com; профільний майданчик, де продається виключно спеціалізована с/г техніка й обладнання; має вебверсію з інтуїтивним пошуком і необхідним функціоналом фільтрів вибору техніки та сортування (за принципом роботи, характеристиками, ціною, регіоном тощо); розробляється мобільний застосунок; працює в усіх регіонах України; можливість швидко зв’язатися безпосередньо з продавцем; можливість порівнювати пропозиції різних продавців, зберігати і ділитись оголошеннями [38].
- Маркетплейс крафтових та фермерських продуктів «Товариство Крафту» (tovarystvo-kraftu.com) чітко позиціонується як платформа, що об’єднує виробників крафтової та фермерської продукції: «ми платформа, де

зібрані найкращі бренди фермерських та крафтових продуктів і де ми розповідаємо про них історії, оскільки кожний цей бізнес заслуговує на те, щоб бути почутим, а ви – смакувати та гастрономічно відкривати для себе різноманітні регіони України» [132]. Переваги: молода компанія, яка збирає та підтримує спільноту крафтових виробників та фермерів; широкий каталог крафтових продуктів; представлено продукцію більшості регіонів України; пропонує екологічно чисті продукти; маркетингова та консультаційна підтримка учасників; професійний сторітелінг; сторінка «Рецепти від проєкту «Для Гриця Паляниця»; інтеграція зі сторінками в соціальних мережах.

Однак не усі платформи є зручними для локальних аграрних компаній та фермерів, адже не дозволяють вирішити їхні основні проблеми: більшість торгових майданчиків орієнтовані на систематичні та великі обсяги закупівель, що недоступно для малого і навіть середнього аграрія; локальні аграрії не завжди можуть відповідати вимогам, які висувають великі ритейлери до великих постачальників; локальні аграрні компанії, як правило, програють у ціновій конкуренції та великих тендерах, орієнтованих на найнижчу ціну; фермерські господарства зосереджені на виробництві якісної /натуральної/ органічної продукції, витрати на виробництво якої вищі за витрати агрохолдингів; відсутність пропозиції засобів виробництва, якісних агроматеріалів (насіння, молодняк сільськогосподарських тварин), агропослуг; великі маркетплейси не дають можливості торгувати свіжою продукцією, яка швидко псується (ягоди, зелень) і надають перевагу продуктам тривалого зберігання: горіхи, мед, варення, консерви, які можуть довго зберігатися без холодильника. Крім того, можна вказати ще на низку заперечень:

- Для великих агрокомпаній, агрохолдингів відкрито доступ до національного ритейлу, з яким укладаються тривалі та стабільні

контракти, тому вони торгувати через маркетплейси не зацікавлені.

- Виробники зернових та олійних культур не зацікавлені у розміщенні пропозиції на маркетплейсі, оскільки ціни на їхню продукцію досить волатильні (Price Volatility), і їм зручніше продавати на спеціальних майданчиках (онлайн-платформа з продажу і купівлі зернових культур AgroForum (<https://agro.forum/>), сайт проєкту «Трипілля» (<https://tripoli.land/ua>), торговельний майданчик Групи компаній «Агро Провіжн» (<https://agroprovision.com/>), Портал Агронайзер (<https://agronizer.ua/>), дошка аграрних оголошень Агро-Селлс (<https://agro-sells.com/>)), де взаємодіють аграрні компанії, фермери, трейдери та представники елеваторів.
- Придбання сільгосптехніки на маркетплейсі також зацікавлює небагатьох локальних агрокомпаній, фермерів, оскільки більш вигідно придбати безпосередньо у виробника або їхнього дистриб'ютора.

Регіональним аграрним компаніям, особливо молодим, які не мають постійних закупівельників, цифрові майданчики у форматі маркетплейсів, які до того ж враховують специфіку аграрної сфери, дають можливість розширити збут, отримати готові рішення та технології. Крім того, тренд до здорового способу життя, зростання популярності фермерських продуктів, поява нових поколінь споживачів, які живуть в концепції соціальної та екологічної відповідальності, звикли купувати в Інтернеті, активно користуються послугами доставки та онлайн-оплати, маркетплейси будуть затребуваним форматом, особливо в ареалі столиці та великих міст.

Розвиток аграрних маркетплейсів можливий за умов розуміння цієї концепції не як суто торговельного майданчика, де просто агрегується пропозиція постачальників, а як оригінальної сервісної мультикомпонентної платформи, набору сервісів, функцій, опцій, де продуктове наповнення, асортимент налаштовується відповідно до

визначеної цільової аудиторії. Наприклад, глобальна B2B-платформа eWorldTrade дає змогу знаходити потрібне в один клік, має вебсайт і зручний каталог продуктів, дозволяє отримати безкоштовну пропозицію від представників платформи для вирішення будь-яких проблем; платформи Agrofy і Agro Canje інтегрували супутні фінансові продукти (кредитування, страхові послуги, фінансові консультації); маркетплейс Agrimp дозволяє проводити угоди з використанням онлайн-платежів, перевірки якості продукції та логістичних послуг, в окремому розділі покупці можуть робити ставки на врожаї; маркетплейс ALIRO перевіряє надійність усіх сторін угоди; платформа Agro InfoMart формує пакетні сервісні пропозиції для клієнтів; маркетплейс Orbia з Бразилії створив програму лояльності, яка дозволяє накопичувати бали за покупки та використовувати їх для придбання товарів на платформі.

Ми пропонуємо ДП «Умань Агро» та ПрАТ «Укрзерноімпекс» для реалізації стратегії позиціонування як мультифункціональних аграрних компаній створити спільний маркетплейс «Черкаський фермер» (ми не рекомендуємо неймінг «Уманський фермер», оскільки це звужує географію охоплення) у форматі прозорості та справедливої цифрової екосистеми (рис. 3.8). Пропонована модель маркетплейсу з'єднає всі елементи (цифрова інфраструктура, маркетинг, продажі) та об'єднає всіх необхідних учасників – агрокомпанії-засновників, селерів (фермерів, виробників (сироварні, винарні, пасіки), які продають продукт клієнтам напряму, використовуючи цей торговий майданчик), покупців, логістику, партнерів, рестораторів, виробників крафтової та локальної продукції, фінансові та страхові установи та інших.

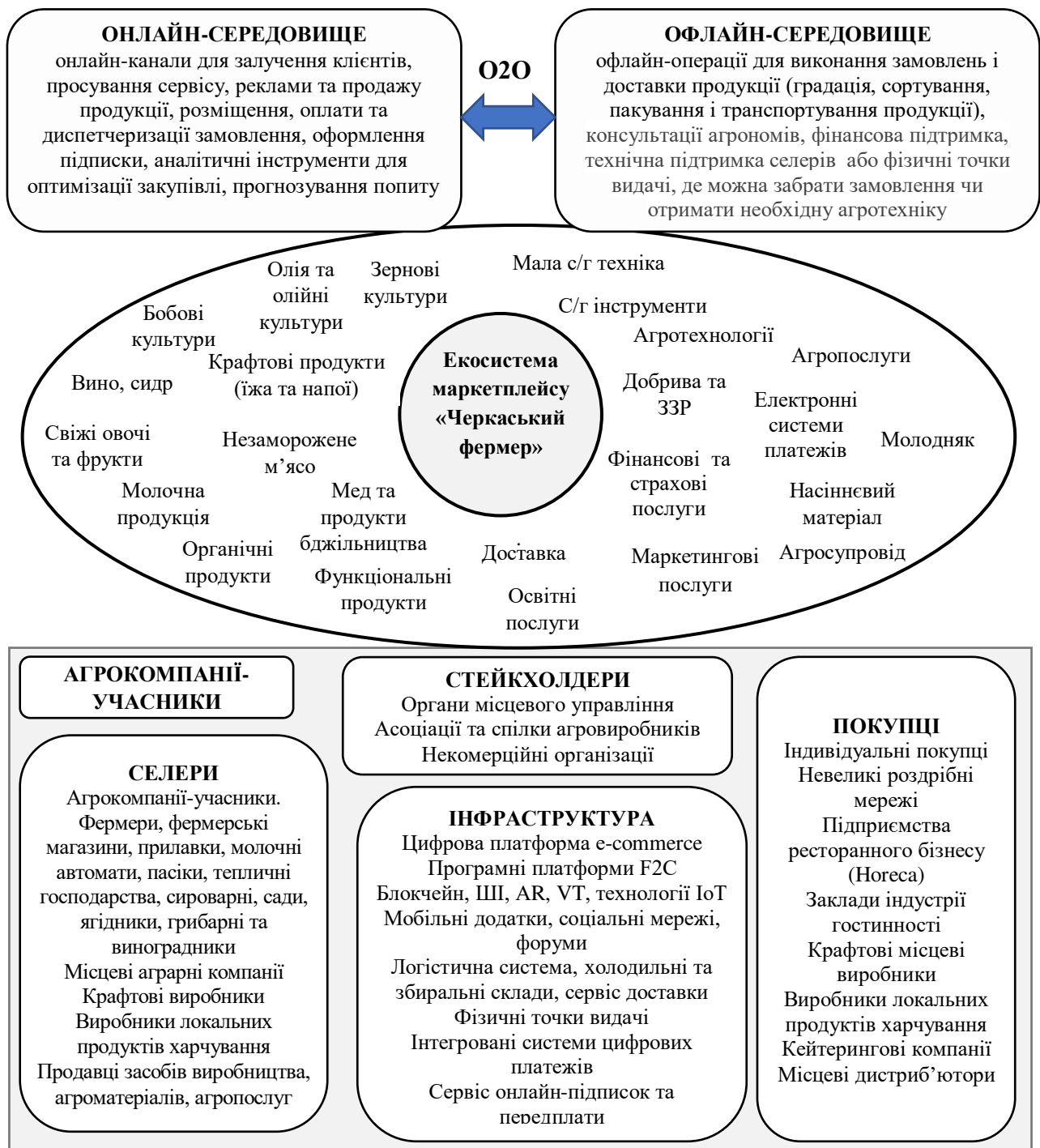


Рис. 3.8. Екосистема маркетплейсу «Черкаський фермер»

Джерело: розроблено автором

Об'єднання двох аграрних компаній (ДП «Умань Агро» та ПрАТ «Укрзерноімпекс») для створення спільного аграрного маркетплейсу має великий потенціал, який дозволить їм:

- Забезпечити успіх маркетплейсу за рахунок об'єднання фінансових, організаційних, маркетингових, комерційних, логістичних,

технологічних ресурсів для організації інноваційної платформи, яка не лише поліпшить обслуговування клієнтів, а й стане важливим кроком до цифровізації та екологізації аграрної галузі Черкащини.

- Посилити конкурентні позиції обох компаній в результаті конкооперації (конкуперації), розширити ринок збуту та залучити більше клієнтів завдяки ширшому асортименту товарів, послуг і географічному охопленню.
- Реалізувати соціальну функцію з розширення доступу споживачів до свіжих, здорових продуктів харчування локального виробництва та пожвавлення місцевої економіки.
- Створити спільну точку доступу до широкого спектра пропозицій аграрних матеріалів (насіння, добрива, ЗЗР), інструментів і техніки, аграрних технологій та аграрних сервісів. Крім того, можуть бути самі постачальниками цієї пропозиції на маркетплейс.
- Оптимізувати витрати на логістику, складські приміщення, маркетинг і технологічну підтримку для отримання економії на масштабах.
- Скоротити регіональний продуктовий ланцюг та підвищити його ефективність за рахунок координації постачання, часу доставки і мінімізації ризиків.
- Розподілити інвестиції в інновації, цифровізацію, штучний інтелект, агротехнології, бізнес-аналітику, точне землеробство для ефективного управління ресурсами.
- Впровадити більш екологічно чисті технології і практики, які відповідають сучасним трендам сталого розвитку і залучають нові покоління споживачів.

На рис. 3.9 запропоновані основні етапи організації маркетплейсу «Черкаський фермер»:



Рис. 3.9. Схема створення спільного аграрного маркетплейсу компаніями ДП «Умань Агро» та ПрАТ «Укрзерноімпекс»
Джерело: сформовано автором на основі [161] та власних ідей

Маркетплейс «Черкаський фермер» виступає і як платформа для реалізації с/г продукції агрокомпаній-учасників, так і як посередник між продавцями та покупцями фермерської продукції, отримуючи плату за свої послуги. Принципова умова функціонування маркетплейсу – селер-фермер має можливість керувати маркетинговою та ціновою політикою, постачаннями на склад, а майданчик рекламує себе, залучає покупців, формує вимоги щодо

термінів доставки та контролю якості. Для покупців агрегатор повинен гарантувати можливість вибору, тобто наявність на платформі товарів від різних фермерів. Маркетплейс – це вітрина для розміщення товару, а продавець сам вирішує, як він бажає продавати товар: вроздріб, дрібним чи великим оптом. Ми пропонуємо залучати в цифрову екосистему маркетплейсу «Черкаський фермер» малі та середні фермерські господарства Черкащини, для яких не повинно бути порогу для входу у вигляді витрат участі (основні витрати на візуальний контент та опис товарів). Однак вимоги для розміщення продукції на майданчику мають бути: легальний юридичний статус учасника, сертифікація та маркування продуктів, регулярні дослідження продукції в незалежних лабораторіях, географічне походження продукту (Черкаський регіон), якість с/г продукції, включаючи умови вирощування овочів, зелені та фруктів, умови утримання тварин і технологію виробництва крафтової продукції. Також специфікою маркетплейсу «Черкаський фермер» має бути відсутність необхідності везти продукти на склад маркетплейсу, адже йдеться про свіжі харчові продукти місцевого вирощування та виробництва. Продавці зможуть самостійно організовувати доставку продукції, скористатися послугами кур'єрських сервісів, які афілійовані на маркетплейсі або з якими працює селер. Буде доступна опція безкоштовної доставки при досягненні певної суми замовлення та впроваджена функція «підписки» на товари.

Платформа повинна працювати з відкритим вихідним кодом, що дозволяє фермерам продавати продукцію онлайн – як через інші магазини на платформі, так і створюючи власні інтернет-магазини, а також збирати платежі. Гнучкість моделі платформи дасть змогу фермерам продавати споживачам свої продукти через кілька цифрових вітрин і водночас дозволить оптовим покупцям збирати продукцію від кількох виробників, керувати групами покупців і постачати продукти через мережі продовольчих центрів і магазинів. Можливий варіант розвитку платформи до формату віртуального регіонального фермерського ринку, на якому пропонується продукція місцевих виробників.

O2O (online-to-offline) бізнес-модель розподілу аграрної продукції маркетплейсу «Черкаський фермер» базується на віртуальній цифровій платформі та поєднує в собі онлайн-канали для залучення клієнтів, просування

сервісу, реклами та продажу продукції та офлайн-операції для виконання замовлень і доставки продукції (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Алгоритм функціонування омніканальної моделі (O2O)

на аграрному ринку

Джерело: складено автором

Бізнес-модель «O2O» спрямована на інтеграцію та співпрацю агрокомпанії з партнерами – з локальними фермерами або дистриб'юторами, забезпечуючи більш швидку доставку продуктів до кінцевого покупця, а також оптимізацію ланцюга постачання. Фермери також мають різні потреби в засобах виробництва, агротехнологіях та агросервісах. Модель «O2O» може включати різні офлайн-послуги, наприклад, консультації агрономів, фінансову підтримку, технічну підтримку аграрних компаній або фізичні точки продажу, де можна забрати замовлення чи отримати необхідну агротехніку. Ця модель дозволяє поєднати зручність цифрових каналів із надійністю та ефективністю офлайн-логістики, що робить її особливо привабливою для агрокомпаній, які прагнуть розширити своє охоплення та оптимізувати бізнес-процеси. Така платформа буде виконувати роль інформаційно-аналітичного вузла в інтернет-просторі, віртуального майданчика з корисним середовищем для учасників місцевого аграрного ринку шляхом налагодження прямої взаємодії (економічної, комерційної, соціальної) між аграрними компаніями, фермерами, переробниками та покупцями для скорочення й оптимізації ланцюжка вартості харчових продуктів, забезпечення прозорості, підзвітності, безпеки та надійності кожної операції. Платформа має бути розроблена таким чином, щоб мати високу цінність для потенційних учасників (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Особливості маркетингу «Черкаський фермер», які дозволяють агрокомпанії позиціонуватися як мультифункціональна

Опція	Надавані переваги
1	2
Переваги торгового майданчика	Продукти фермера представлені на онлайн-ринку з повною системою замовлень і опціями онлайн-платежів, що спрощує управління продажами
Учасники	Фермери, постачальники с/г інструментів та матеріалів, покупці, логістичні компанії, служби доставки, заклади громадського харчування, виробники крафтової та локальної продукції, фінансові й страхові установи та інші
Асортимент	Свіжа якісна / натуральна / органічна фермерська продукція, крафтові продукти харчування, локальна гастрономія, засоби виробництва, якісні агро матеріали (насіння, молодняк сільськогосподарських тварин), агропослуги
Функціональність	Інтуїтивний інтерфейс платформи, доступність через персональні мобільні пристрої, високий рівень самообслуговування
Сервіс передзамовлення та підписки	Можливість для фермерів сформувати замовлення на свої продукти до початку сезону та забезпечити прогнозований збут
Інтегрованість	Протягом декількох хвилин фермер може створити власний інтернет-магазин на платформі, що дозволяє фермеру миттєво з'явитися онлайн і почати продавати
Доступ до аналітики	Власний кабінет фермера з доступом до бази даних, прогнозу попиту та цін на продукцію
Оптимальна видимість	Ефективні стратегії локальної SEO дозволяють підвищити видимість фермерських продуктів на місцевому рівні в пошукових системах, зокрема Google
Повний контроль цін	Фермер повністю контролює ціни на свою продукцію, що дозволяє самостійно визначати маржу та залишатися конкурентоспроможними
Реклама	В рекламі акцент на явних перевагах, щоб клієнт розумів, за що саме він переплачує: охолоджене, а не заморожене м'ясо, відсутність антибіотиків, гуманні умови утримання птиці. Необхідно прописати всі особливості продукту (нестабільність смаку, можливі обмеження з поставками, сезонність тощо), що дозволяє зняти всі заперечення покупців. Тут важливо не лише залучити нових клієнтів і нові замовлення, але й зосередитися на утриманні існуючих клієнтів
Витрати на членство	Зі ставками 200 (для торгового кіоску), 1000 або 2000 грн на місяць (для фермерських магазинів, торгових автоматів, розплідників, пасік, садів, виноградників та млинів) пропонується доступна цифрова платформа
Комісія	Одноразова комісія для обробки всіх майбутніх платежів і виплат, також поміркована (9-10 % від вартості продуктів) комісія з покупців за обслуговування
Промоція точки продажу	Персоналізована сторінка профілю дозволяє максимально ефективно просувати фермерську точку продажу
Колаборації	Можливість брати участь у колабораціях, спільних промоакціях для збільшення охоплення та видимості
Гарантія походження	Можливість гарантувати походження продукції через спільну цифрову платформу
Консультаційна підтримка	Мобільний додаток та call-центр дозволяють фермеру отримати консультації агрономів-експертів, юристів, маркетингологів, бухгалтерів, IT-фахівців онлайн та при необхідності офлайн

Продовження табл. 3.9

1	2
Доставка	Замовлення доставляють того самого або наступного дня залежно від часу оформлення. На сайт необхідно інтегрувати калькулятор доставки
Офлайн-сервіси	Фізичні точки продажу, де можна забрати замовлення чи отримати необхідну агротехніку
Навчальні опції	Навчальні та освітні платформи, які пропонують курси з електронної комерції, фінансів, бізнес-операцій та онлайн-маркетингу, агроінновацій, агротехнологій, технологій продажу та інше
Туристичні опції	Розвиток зеленого туризму і гастрономічний туризм. Клієнт може подати заявку на платформі й потрапити до списку ферм, які пропонують відвідування та проведення екскурсій у поєднанні з дегустаціями та закупівлею продукції
Верифікація учасників	Продажі здійснюються не від безособових організацій, а від профілів реальних фермерів з фотографією та описом їхньої діяльності
Соціальні опції	Літні сільськогосподарські кемпи для дітей, можливість збору врожаю споживачами
Форум	Система рейтингу та відгуків допомагає покупцям обирати надійних постачальників, а фермерам – покращувати свою репутацію на ринку

Джерело: сформовано автором

Аналітична підтримка від маркетплейсу «Черкаський фермер» дозволяє учасникам отримати інформацію про потенційних продавців та покупців, надає доступ до прогнозів попиту та цін на ринку. Необхідною є інтеграція в платформу сервісів попереднього замовлення або підписки, що підвищує стабільність роботи учасників. Технічна підтримка екосистеми визначає успіх проєктованого маркетплейсу, тому потрібно впроваджувати сучасні рішення на базі штучного інтелекту для аналізу поведінки користувачів, створення індивідуальних пропозицій, налаштовувати цифрових асистентів, впроваджувати технології голосової комерції, zoom та огляд 360°, доповнену та віртуальну реальність.

Значну увагу ми рекомендуємо звернути на інтерфейс маркетплейсу «Черкаський фермер», який повинен бути максимально простим та зручним у використанні, доступним через мобільні пристрої, містити актуальні фільтри та опції сортування, надавати можливість вибору способів оплати і відстеження доставки, забезпечувати високий рівень самообслуговування.

Освітня підсистема маркетплейсу дозволить учасникам вирішити проблему доступу до якісних консультаційних послуг, нестачі кваліфікованих кадрів, утримання молоді в сільських регіонах. На платформі необхідно представити асортимент освітніх послуг, онлайн-курсів, спеціалізованих програм виробників техніки, ERP, CRM, професійної літератури, підписок на

блоги та бази даних, дати можливість фермерам замовляти навчальні послуги або завантажувати спеціалізовані програми. У Черкаському регіоні активно розвивається просвітницька діяльність аграрних господарств, що спрямована на підвищення рівня знань і обізнаності фермерів та місцевих громад щодо новітніх технологій у сільському господарстві. Місцеві аграрні підприємства проводять освітні семінари, тренінги та Дні поля, де демонструються сучасні методи вирощування культур, нові агротехнічні рішення й екологічно чисті практики. Так, з 2021 р. за підтримки Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ GmbH) успішно функціонує освітній проєкт «Школа фермерства 2.0», який здійснює громадська організація «Покоління «ЗЕД». Цей проєкт цільового призначення підготовлений для аграрних підприємств регіону і реалізує 50 освітніх програм, таких як: «особливості вирощування овочів відкритого та закритого ґрунту, зерняткових та кісточкових культур, вирощування квітів та декоративних рослин, набуття знань з основ маркетингу, оподаткування власної справи та питань регулювання праці в сільському господарстві» [157].

У 2024 р. Черкаська область долучилася до проєкту «Центр розвитку фермерства», який реалізується за підтримки ГО «Буковинська агенція регіонального розвитку» у співпраці з Всеукраїнською громадською організацією «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» і ГС «Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини» за підтримки ПРООН. Центр розвитку фермерства на безкоштовній основі надаватиме фермерам інформаційну підтримку, допомагатиме у формуванні грантових заявок для розвитку їхнього бізнесу, а також надаватиме консультаційну допомогу в сфері сільськогосподарського виробництва та переробки, управління бізнесом і маркетингом, залучення фінансування, інновацій у рослинництві та переробці і впровадження принципів сталого сільського господарства [155].

Особливо актуальними є питання асортименту, адже саме свіжість, якість, натуральність, органічність фермерських продуктів є основною точкою позиціонування маркетплейсу «Черкаський фермер». Технології Інтернету речей і блокчейну дозволять контролювати виробничі процеси, ланцюги

постачання та забезпечити збереження й достовірність інформації. На платформу необхідно запросити партнерів, місцевих незалежних фермерів, переробні підприємства, які виробляють кінцевий продукт з інгредієнтів, отриманих безпосередньо від фермерів і виробників, а також служби доставки, які будуть забирати продукти у фермерів та доставляти їх споживачу. Терміни, умови і технології доставки (пакування, температурні режими, маршрути) також будуть відігравати провідну роль у просуванні маркетплейсу.

Платформа «Черкаський фермер» не лише дозволить ДП «Умань Агро» та ПрАТ «Укрзерноімпекс» позиціонуватися як мультифункціональна аграрна компанія, вона сприятиме взаємодії між агрокомпаніями, селерами та споживачами, підвищить попит на регіональну продукцію та пожвавить місцеву економіку, дозволить розширити канали продажів для фермерів та оптимізувати розподіл, надасть доступ до інформації про кон'юнктуру аграрних ринків, надаватиме рекламні матеріали, послуги digital-маркетингу. Після війни необхідно налагодити співпрацю між місцевими громадами, виробниками регіональних продуктів і місцевими туристичними компаніями для розробки фермерських (гастрономічних) автомобільних, велосипедних чи пішохідних маршрутів.

Застосування сучасних цифрових технологій та оптимізованих платформ дозволить маркетплейсу «Черкаський фермер» скоротити для ДП «Умань Агро», ПрАТ «Укрзерноімпекс» та залучених селерів ланцюжок постачання свіжої місцевої продукції до кінцевого споживача і сприятиме розвитку мультифункціональності за рахунок спрощення процесу торгівлі сільськогосподарською продукцією на аграрному ринку Черкащини, розвитку місцевих, регіональних та національних зв'язків між аграріями. Крім того, платформа зможе залучити ширшу клієнтську базу завдяки різноманітному асортименту свіжої продукції, використанню омніканальних підходів, зручності онлайн-замовлень, а також багатоваріантним опціям оплати та доставки. Ці фактори також сприятимуть мінімізації відходів та забезпеченню справедливого ціноутворення, що підвищить потенційну прибутковість для аграрної компанії.

Унікальність пропонованого нами маркетплейсу полягає в ефективній

підтримці реалізації стратегії позиціонування ДП «Умань Агро» та ПрАТ «Укрзерноімпекс» як мультифункціональних компаній, кожна з яких вирощує, переробляє та продає сільськогосподарську продукцію, надає агротехнічні, сервісні, освітні й інші послуги, а також в її значенні для розвитку інших учасників аграрного ринку Черкащини. При цьому селери зберігають контроль над процесом продажу та отримують справедливую оплату за свою продукцію, а споживачі можуть бути впевненими в походженні продуктів, насолоджуючись найкращими місцевими та сезонними товарами. Локальна спрямованість платформи не лише знижує екологічний слід, але й зміцнює зв'язок між виробниками та споживачами, відкриваючи нові сегменти ринку та розширюючи географію продажів.

Маркетплейс «Черкаський фермер» повинен стати віртуальним майданчиком агрокомпаній-засновників, фермерів та покупців для реалізації свіжої місцевої агропродукції, агропослуг, для обміну знаннями, для співробітництва, координації взаємодії учасників та синергійного зростання, для залучення високого органічного трафіку. Подальший розвиток маркетплейсу «Черкаський фермер» має бути орієнтований на запуск нових функціональностей, апробацію пілотних ідей, впровадження нових цифрових маркетингових інструментів для залучення споживачів, підвищення привабливості, прозорості та стійкості платформи, географічного та асортиментного масштабування. Це також включає зміцнення регіональних зв'язків на аграрному ринку Черкащини та формування нових споживчих звичок у рамках концепції сталого розвитку.

При написанні третього розділу використано джерела: [2; 31; 34; 35; 38; 44; 54; 59; 70; 89; 95; 107; 112; 119; 123; 128-132; 140; 155; 157; 161; 168- 172; 178-180; 183; 184; 189; 190; 194; 196; 200; 202; 205-209; 211; 212; 215; 216; 220; 230; 234; 237; 239; 240; 245; 246; 249; 250; 252; 254; 256-258; 260-266; 285- 287; 297-299; 302-306; 308; 312; 315-317; 320; 322; 323; 325; 327; 333; 335; 340; 342; 345-348; 350; 354; 355; 359; 360; 362; 363; 370-372; 374; 375; 377-379].

Основні результати наукового дослідження, що отримані в цьому розділі, опубліковані автором у наукових працях [13, 18, 69, 76, 133, 134, 221].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв'язання актуального наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій щодо позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції. Результати наукового дослідження дають підстави для таких висновків.

1. Зазначено, що ефективне функціонування аграрного ринку та його суб'єктів є основою продовольчої й національної безпеки, а сільське господарство — визначним елементом потенціалу національної економіки. Аграрний ринок висококонкурентний, що вимагає від його суб'єктів активного застосування маркетингових інструментів і технологій для налагодження результативних, значущих і глибоких взаємодій, для пошуку джерел сталої конкурентної переваги. Встановлено, що в новій парадигмі агромаркетингу важливим і обов'язковим є правильне чітке позиціонування аграрних підприємств, яке дає їм змогу вирізнитися на ринку, підвищувати цінність компанії, її бренду та продукту, сформувати бажану, відмінну від конкурентів, позицію у свідомості цільових аудиторій. На основі теоретичного дослідження наукових підходів до дефініції «агромаркетинг» запропоновано її розуміння за системним підходом з орієнтуванням інститутів і процесів на успішне конкурування на аграрному ринку. Обґрунтовано моделі агромаркетингу «Агромаркетинг 1.0 – 5.0», парадигма яких еволюціонує відповідно до умов функціонування й розвитку підприємств аграрної сфери.

2. Обґрунтовано потребу виділення трьох рівнів позиціонування в маркетингу: позиціонування компанії, бренду, продукту. Позиціонування компанії (positioning of the company) пропонуємо трактувати як специфічну маркетингову стратегію, спрямовану на позначення її унікальних характеристик, цінностей, особливостей і переваг, щоб забезпечити збалансоване кероване сприйняття їх цільовими аудиторіями та представниками зовнішнього й внутрішнього середовищ. Зазначено, що сучасне позиціонування аграрного підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку аграрної сфери передбачає

пошук компанією оптимального місця у свідомості та уявленні визначених цільових аудиторій для налагодження з ними довгострокової взаємодії, створення стійких конкурентних переваг за економічними, екологічними та соціальними атрибутами.

3. Визначено, що позиціонування компанії є багатовекторною моделлю, яка передбачає визначення її позиції та поведінки, стратегії й тактики з урахуванням специфіки сфери, ринку, ніші й виду діяльності, впливу чинників маркетингового середовища. Систематизація наукових підходів щодо класифікації моделей позиціонування дає підстави використовувати їх у різних стратегічних контекстах. Введено додатковий класифікаційний критерій «за стратегічним напрямом» з виокремленням таких стратегічних напрямів позиціонування, як ринкове, споживче, партнерське (як ділового партнера і як відповідального роботодавця), соціальне, патріотичне, екологічне, інноваційне. Імплементовано новий вид — «патріотичне позиціонування», що допомагає аграрним компаніям транслювати внутрішнім і зовнішнім стейкхолдерам свою прихильність до національних цінностей, культури, традицій, зосередити увагу на національній ідентичності підприємства, посилити зв'язок із внутрішнім ринком і споживачами.

4. Визначено, що аграрний маркетинг виконує важливі функції, які забезпечують ефективну діяльність підприємств у конкурентному середовищі. Узагальнено наукові підходи до виділення функцій агромаркетингу та аргументовано, що в сучасних умовах поряд з традиційними значно посилюється роль комунікаційної функції аграрного маркетингу. Це обумовлено потребою у використанні нових каналів комунікації, цифрових технологій і гнучких стратегій взаємодії зі споживачами на тлі невизначеності й непередбачуваності економічної й політичної ситуації під час війни, а також потребою оптимізації процесів просування продукції через порушення логістичних ланцюгів. Адаптація аграрних підприємств до внутрішніх і зовнішніх викликів та їх інтеграція в змінене ринкове середовище посилює адаптивну функцію агромаркетингу. В умовах війни набуває особливої актуальності соціальна функція агромаркетингу, яка спрямована на донесення

цінностей, що їх сповідує компанія, як до індивідуальних споживачів, так і до корпоративних клієнтів з акцентом на продукції, що втілює ці загальнолюдські цінності.

5. Розроблено методичний підхід до оцінювання ринкової позиції аграрного підприємства в умовах конкуренції, який передбачає такі етапи: теоретико-методичний, аналітичний, оцінний, результатний. Теоретико-методичний етап допомагає відбирати методи й підходи для визначення позиції підприємства на ринку. Аналітичний етап передбачає використання багатокритеріального аналізу та структурованої системи індикаторів для оцінки різних стратегічних напрямів позиціонування компанії. Оцінний етап охоплює інтегральну оцінку позиції підприємства з візуалізацією головних напрямів позиціонування, що дає змогу компанії визначити свої основні конкурентні переваги, пріоритетні напрями розвитку та забезпечити ефективне позиціонування на ринку. Результатний етап передбачає інтерпретацію показників оцінювання позиції компанії на ринку, визначення необхідності уточнення позиціонування локальних компаній і підбір маркетингових інструментів реалізації стратегічних напрямів позиціонування обраних локальних компаній і визначення перспективних маркетингових технологій позиціонування.

6. Дослідження стану аграрного ринку України дало підстави стверджувати, що 2024 року він залишається одним з основних елементів національного ринку, попри внутрішні й зовнішні виклики. Загострено увагу на проблемах і кризових явищах, що гальмують розвиток національного аграрного ринку. Визначено, що провідними гравцями у виробництві сільськогосподарської продукції України є великі аграрні компанії — агрохолдинги, які завдяки своїм масштабам, ресурсам і технологічним можливостям істотно впливають на розвиток аграрної галузі та забезпечують конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції на світових аграрних ринках. Аналіз діяльності та стратегічних напрямів позиціонування національних агрохолдингів на сучасному аграрному ринку з використанням бального експертного й комплексного інтегрального оцінювань дав змогу

ідентифікувати їхні конкурентні переваги. Аналіз діяльності локальних аграрних підприємств за 2021–2023 рр. дав змогу виявити негативні тенденції розвитку, що характеризуються зниженням обсягів виробництва, реалізації продукції та зменшенням прибутків, відсутності чіткого позиціонування компаній. Аргументовано потребу розробки стратегій позиціонування для досліджуваних локальних компаній, орієнтованих на диференціацію унікальностей, стійкі конкурентні переваги, позитивні емоції від взаємодії, створення цінності й чіткої позиції бренду агрокомпанії чи її продуктів у свідомості цільових аудиторій.

7. Проаналізовано закордонний досвід формування конкурентних переваг на основі моделі соціального позиціонування, що забезпечують відповідні маркетингові активності аграрних компаній у розрізі реалізації аналітичної, виробничої, збутової та управлінської функцій. Виділено три сфери соціальної відповідальності: економічну, соціальну й екологічну. Відповідно до них формується модель соціального позиціонування та визначаються синтетичні ознаки позиціонування: економіко-соціальна, економіко-екологічна, соціально-екологічна та інтегрована. Ураховуючи типологію соціальної відповідальності, що відображає й охоплює орієнтацію на забезпечення інтересів окремих цільових аудиторій, запропоновано виділяти чотири рівні соціального позиціонування, що формують вектор спрямування маркетингових зусиль для підкріплення головних ознак, які допомагають аграрним компаніям відрізнятись від конкурентів. Відповідно до результатів дослідження напрямів діяльності закордонних аграрних компаній, що формують ознаки моделі соціального позиціонування на місцевому й глобальному рівнях, відображено рекомендований до впровадження вітчизняними компаніями досвід впровадження маркетингових активностей.

8. Визначено місце штучного інтелекту в реалізації аграрними компаніями стратегії STP-маркетингу, можливості якого можна використати у взаємодії із клієнтами на ринках B2B, B2G, B2C та B2E. На основі аналізу особливостей механічного, мислячого та сенситивного типів штучного інтелекту, виділено й деталізовано комплексні завдання, що обумовлюють доцільність і напрями його використання. Відповідно до змісту та

спрямування виконуваних штучним інтелектом завдань, відображено відповідність певному його типу диференційованих за можливостями та механізмами інструментів. Узагальнення досвіду використання інструментів штучного інтелекту в розрізі реалізації окремих етапів стратегії STP-маркетингу дало змогу визначити перспективні напрями їх впровадження аграрними компаніями. За результатами дослідження, запропоновано до використання алгоритм підтвердження готовності до впровадження штучного інтелекту в позиціонування аграрних компаній, наголошено на потребі розв'язання питань соціально-етичної відповідальності застосування штучного інтелекту в забезпеченні позиціонування.

9. Обґрунтовано, що для розширення цільових аудиторій, залучення нових поколінь споживачів, швидкої адаптації до змін зовнішнього маркетингового середовища, збільшення віддачі в умовах розвитку цифрової економіки й кризових явищ дослідженням локальним аграрним компаніям доцільно змінити позиціонування з «ресурсної компанії», яка працює в галузях вирощування, перероблювання, реалізації сільськогосподарської продукції як сировини, на «локальну мультифункціональну аграрну компанію», яка поєднує вирощування сільськогосподарських культур з їх перероблюванням, виробництвом харчових продуктів, маркетингом, просуванням, продажем і наданням комерційних, консультаційних, соціальних, освітніх, туристичних послуг. Для реалізації нової стратегії позиціонування локальних аграрних підприємств варто використовувати розроблений комплексний підхід, який передбачає, поміж інших інноваційних напрямів і маркетингових інструментів, створення спільного маркетингового «Черкаський фермер». Сформовані пропозиції з організації та маркетингової підтримки маркетингового дадуть змогу ДП «Умань Агро», ПрАТ «Укрзерноімпекс» та залученим селерам скоротити ланцюжок постачання свіжої місцевої продукції до кінцевого споживача та завдяки спрощенню процесу торгівлі сільськогосподарською продукцією на аграрному ринку Черкащини сприятимуть розвитку мультифункціональності, розвитку місцевих, регіональних і національних зв'язків між аграріями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрне відродження. URL: <https://www.lnz.com.ua/agrarian-revival>
2. Аграрний IQ: добірка корисних ресурсів для фермера. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/745-agrarniy-iq-dobirka-korisnih-resursiv-dlya-fermera>
3. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
4. Агробізнес України: інфографічний довідник. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2023/>
5. Агродіджитал. URL: <https://agromarketing.com.ua/posluhy/ahrodidzhital.html>
6. Агропродовольчий експорт України в 2023 році. URL: <https://uaexport.org/2024/01/23/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-v-2023-rotsi/>
7. Агропромислова компанія «Маїс». URL: <https://mais.ua/>
8. Агросектор України під час війни – інфографічний довідник за 2023 рік. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/1003-agrosektor-ukrayini-pid-chas-viyni--infografichiy-dovidnik-za-2023-rik>
9. Амонс С. С. Агромакетинг як функція управління в аграрних підприємствах. *Economic Sciences. Colloquium-journal*. 2020. № 21 (73). С. 60–65.
10. Баюра Д. О., Буян О. А. Концептуальні засади механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9. С. 151–157.
11. Белік О. О. Оцінка і формування ринкових позицій підприємств аграрної сфери. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/94809/36-Belik.pdf?sequence=1>
12. Беляєва Н. С. Стратегічне позиціювання як елемент системи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. 1. С. 119–123.

13. Білик В. В., Сергієнко О. А., Крупенна І. А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. *Збірник наукових праць Чернівецького національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 825. С. 33–40.
14. Білик В., Шпильова В., Войнікова А. Теоретичні аспекти стратегічного позиціонування аграрних підприємств як інструмент підвищення їх конкурентоспроможності. *Вінницький національний технічний університет*. 2024. Вип. 3 (4). С. 128-136.
15. Біогазовий комплекс МХП визнано одним з найкращих у світі. URL: <https://latifundist.com/novosti/58754-biogazovij-kompleks-mhp-viznano-odnim-z-najkrashchim-u-sviti>
16. Благодійний фонд «Разом з Кернел». URL: <https://razom.kernel.ua/>
17. Бойко О. В., Булавчик М. І. Особливості формування і розвитку концепції маркетингу відносин на підприємствах агропромислового виробництва. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. Вип. 14. С. 6–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2017_14
18. Буднікевич І. М., Гавриш І. І., Сергієнко О. А. Strategic directions of brand support of German agricultural regions with the tools of the partnership concept of territorial marketing. *Time description of economic reforms*. 2024. № 2. С. 92–101. URL: <http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/2396>
19. Буднікевич І., Бурдяк О. Стратегії позиціонування у формуванні та розвитку брендів аграрних регіонів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 418–423.
20. Бурдяк О. М. Особливості вибору стратегій позиціонування малих фермерських господарств-виробників яблук. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3 (55). С. 89–98.
21. В 2024 році ДСВ виводить на ринок 9 нових продуктів в сегменті озимих культур. URL: <https://agronomy.com.ua/novyny/2495-v-2024-rotsi-dsv-vyvodyt-na-rynok-9-novykh-produktiv-v-sehmenti-ozymykh-kultur.html>

22. В Україні стартував Національний тур «Кіно заради Перемоги!». URL: <https://usfa.gov.ua/press-center/v-ukraini-startuvav-nacionalnyy-tur-kino-zarady-peremogy-i12230>
23. Васильченко Л. С., Коляденко О. Л., Іванченко В. О. Особливості маркетингової логістики на підприємствах АПК в умовах зростання підприємницьких ризиків. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 60. С. 64–67.
24. Види контекстної реклами та її роль для бізнесу. URL: <https://webprofit.com.ua/vydy-kontekstnoyi-reklamy-ta-yiyi-rol-dlya-biznesu/>
25. Визначення позиціонування та диференціації. URL: <http://surl.li/vgqdyd>
26. Високий «НІБУЛОНівський» екологічний стандарт – в основі всіх проєктів компанії. URL: <https://www.nibulon.com/alla-izmiestieva-vysokyj-nibulonivskyj-ekolohichnyj-standart-v-osnovi-vsikh-proiektiv-kompanii-ahroprofi/>
27. Від довоєнного «Нібулона» залишилась третина. URL: <http://surl.li/cctlur>
28. Війни Вадатурського. 40 днів із дня смерті власника «Нібулону». URL: <https://forbes.ua/company/viyni-vadaturського-40-dniv-z-dnya-smetri-vlasnika-nibulonu-09092022-8090>
29. Гавриш І. І. Формування та розвиток привабливості регіонів України: маркетинговий підхід: дис. ... канд. екон. наук: 080005. Івано-Франківськ, 2017. 269 с.
30. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
31. Гнатєва Т. М., Ніколюк О. В. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на конкурентоздатність підприємств аграрного сектору. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 4 (76). С. 151–158.
32. Голодні ігри. Як Андрій Вереvський повернув собі контроль над Kernel. Велика історія виходу компанії з Варшавської біржі, що вже обійшлася у \$200 млн. URL: <http://surl.li/nonbjm>
33. Григор О. О., Сергієнко О. А., Суботіна Ю. О. Особливості позиціонування продукції аграрних підприємств. *Збірник наукових праць*

Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 54. С. 86–93.

34. Грішнова О. А., Думанська В. П. Екологічний вектор соціальної відповідальності. *Економіка і управління.* 2011. № 3. С. 32–38.
35. Гудзинський С. О. Соціальна відповідальність бізнесу: її сутність та роль в регулюванні зайнятості. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* 2013. № 2 (22). Т. 2. С. 63–72.
36. Данько Ю. І., Блюмська-Данько К. В., Галинська А. В. Маркетингова система формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Бізнес Інформ.* 2017. № 1. С. 353–357. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_58
37. Данько Ю. І., Красноручський О. О. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України: монографія. Харків: Міськдрук, 2009. 262 с.
38. Де купити агротехніку? Переваги та рекомендації для сільських господарів. *Агробізнес Україна.* 2023. № 5. URL: <https://agrobusiness.com.ua/de-kupyty-ahrotekhniku-perevahy-ta-rekomendatsii-dlia-silskykh-hospodariv>
39. Делістинг не означає, що «Кернел» не вийде на іншу біржу. URL: <http://surl.li/fmliwl>
40. Державна служба статистики України. Індeksi сільськогосподарської продукції. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
41. Державна служба статистики України. Продукція сільського господарства у постійних цінах 2021 року за 2023 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Длігач А. О. Аналіз розходжень у позиціонуванні методом побудови карт об'єднаних просторів. *Економіка промисловості.* 2006. № 4. С. 95–101. URL: http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2959/st_35_11.pdf
43. ДСВ в Україні. URL: <https://www.dsv-ukraine.com.ua/company/dsv-ukraine>

44. ДСТУ ISO 26000:2019. Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617
45. Дудар Т. Г. Організаційно, економічні засади формування і розвитку системи агромаркетингу. *Економіка АПК*. 2005. № 10. С. 89–96.
46. Дудар Т. Г., Дудар О. Т. Аналіз стану маркетингу органічної продукції та шляхи розвитку каналів її збуту на агропродовольчому ринку. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2010. № 17 (2). С. 160–166.
47. Економічна діагностика: підручник / Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.
48. Журило В. В., Пригара О. Ю. Конструювання економічної категорії «міжнародне позиціонування товару» та механізм розробки стратегії позиціонування на міжнародному ринку. *Інтелект-XXI*. 2017. Вип. 5. С. 23–31.
49. Загороднюк О. Особливості управління маркетинговою діяльністю в АПК. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 11. С. 42–52. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
50. Зозульов О. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. *Економіка України*. 2006. № 10. С. 43–58.
51. Зозульов О. В. Методика ринкового позиціонування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. Київ: Політехніка, 2006. № 3. С. 119–124.
52. Ільченко Т. В. Особливості маркетингу в агробізнесі. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 19–23.
53. Ільченко Т. В. Роль маркетингових інструментів в інноваційному розвитку аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-460_468.pdf

54. Інвестиції у землю «під ключ»: купівля/продаж угідь через оновлену платформу LandInvest. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/investicii-u-zemlu-pid-kluc-kupivlaprodaz-ugid-cerez-onovlenu-platformu-landinvest>
55. Інтелектуальне землеробство: основи. URL: <http://surl.li/uplew>
56. Інформація про МХП. URL: <https://forbes.ua/profile/mkhp-224>
57. Кацемір Я. В. Позиціонування підприємства на зовнішньому ринку. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: https://www.researchgate.net/publication/358456351_pozicionuvanna_pidpriemstva_na_zovnisnomu_rinku
58. Квятко Т. М., Вітковський Ю. П. Агромаркетинг в Україні: аспекти розвитку. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2019. Вип. 206 «Економічні науки». С. 193–201.
59. Кифяк В. І., Малиш Л. Б. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 275–280. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-275_280.pdf
60. Кім В. Чан, Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 384 с.
61. Кіно просто неба: Благодійний фонд «МХП–Громаді» організує безкоштовні кінопокази в 10 областях України. URL: <https://mhp.com.ua/uk/news-mhp/Kinoprostoneba>
62. Ключові виклики для агропромисловості на 2024 рік. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/klyuchovi-vikliki-dlya-agropromislovosti-na-2024-rik>
63. Козак Л. В. Місце і роль стратегій позиціонування в системі стратегічних пріоритетів підприємства. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/1195/1/kozak2_18022012.pdf
64. Козак Л. В. Теоретико-методичні підходи формування стратегічного бачення та цілей позиціонування продукції аграрних підприємств. *Наукові*

записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка: зб. наук. пр. 2014. Вип. 25. С. 42–49.

65. Козаченко О. Для Kernel купівля 10% частки – це ступінь довіри, а не інструмент поглинання – керівник проекту Open Agribusiness агрохолдингу. URL: <https://web.archive.org/web/20210817110513/https://interfax.com.ua/news/interview/746991.html>
66. Козуб Н. М. Організація аграрного маркетингу. *Таврійський науковий вісник: зб. наук. пр.* Херсон: Херсон. держ. аграр. ун-т, 2003. Вип. 28. С. 277–281.
67. Коломицева О. В., Шевченко Н. В. Продовольча безпека регіону в контексті використання SMART-технологій в АПК. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2019. Вип. 55. С. 74–83.
68. Коломицева О. В., Шевченко Н. В., Сергієнко О. А. Диференціація регіонів за рівнем продовольчого забезпечення із застосуванням кластерного аналізу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2020, Вип. 56. С. 91–100. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/202027>
69. Коломицева О. В., Шевченко Н. В., Сергієнко О. А. Оптимізація стратегії STP-маркетингу аграрних компаній регіону на основі штучного інтелекту та принципів smart-спеціалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 332 № 4. С. 441-446. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/860/877>
70. Колот А. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. *Україна: аспекти праці.* 2013. № 8. С. 3–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2013_8_3
71. Корпоративна презентація «НІБУЛОН». URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/>
72. Корпоративне управління «Нібулон». URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/korporativne-upravlinnia/>

73. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Вільямс, 2020. 880 с.
74. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-Букс, 2021. 208 с.
75. Кошарна П. С. Формування стратегічного інструментарію позиціонування підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 225 с.
76. Краудфандінг як інструмент просування інноваційних товарів на цільовий ринок / Ахтоян А. Н., Король І. В., Сергієнко О. А. та ін. *Interaction of society and science: prospects and problems: Abstracts of XXII Int. Sci. and Pract. Conf.* (London, England, Apr. 20–23, 2021). С. 231–234.
77. Крок до енергетичної незалежності України: отримано грант від ЄС на збільшення виробництва біогазу. URL: <https://mhp.com.ua/uk/news-mhp/krok-do-enerhetychnoi-nezalezhnosti-Ukrainy>
78. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*. 2010. № 33. С. 171–178.
79. Куденко Н., Дорошенко О. Оглядовий аналіз розуміння сутності ринкового позиціонування. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. молодих вчених*. 2007. Вип. 1. С. 13–15.
80. Куденко Н., Комліченко К. Маркетингове позиціонування: різновиди та взаємозв'язок категорій. *Формування ринкової економіки. Спец. вип. «Маркетинг: теорія і практика»*. 2007. Ч. 1. С. 393–403.
81. Маркетинг в аграрному бізнесі: зміна світогляду та підходів. URL: <https://dinanta.com/blog/agriculture-marketing>
82. Маркетингова система формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 353–357. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_58
83. Маркетинговий менеджмент: підручник / Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Київ: Хімджест, 2008. 720 с.
84. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Сільський розвиток. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/rozvitok-silskih-teritorij>

85. Мовчанюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740>
86. Морохова В. О., Здрилюк В. Б. Маркетинг відносин в агробізнесі: формування та розвиток: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 211 с.
87. Мостенська Т. Л., Драган О. І., Суха І. В. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України / Нац. ун-т харч. технологій. Київ, 2009. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a4717a0-0449-4eb7-9bbc-482697f3e881/content>
88. Мостовий Г. І. Ринок продовольчих товарів та сільськогосподарської сировини. Київ, 1998. 232 с.
89. Мультимедійна платформа регіональних сільськогосподарських і садівничих організацій Nieuwe Oogst. URL: <https://www.nieuweoogst.nl>
90. МХП – аналіз фінансових результатів за 2023 рік. URL: <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/mhp-fin-rez-2023-12.html>
91. МХП Еко Енерджі. URL: <https://mhp.com.ua/uk/eko-enerdzi>
92. МХП. Financial results for the fourth quarter and twelve months ended 31 December 2023. URL: <https://mhp.com.ua/en/press-releases/financial-results-fourth-quarter-and-twelve-months-31-december-2023>
93. МХП. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt>
94. МХП. Про компанію. URL: <https://mhp.com.ua/ru/pro-kompaniu>
95. На Буковині фермери вирощують лаванду для виготовлення з неї олії та меду. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3864007-na-bukovini-fermeri-virosuut-lavandu-ta-roblat-iz-nei-oliu-j-med.html>
96. Навіщо в Kernel вирішили зробити блогерів зі співробітників компанії і що з цього вийшло. URL: <https://mmr.ua/ru/show/zachem-v-kernel-reshili-sdelat-bloggerov-iz-sotrudnikov-kompanii-i-cto-iz-etogo-poluchilos>

97. «НІБУЛОН» демонструє рекордні показники з експорту за період війни. URL: <https://www.nibulon.com/nibulon-demonstruie-rekordni-pokaznyky-z-eksportu-za-period-vijny/>
98. «Нібулон» переніс з Миколаєва до Франції виробництво катерів для прикордонників. URL: <https://forbes.ua/news/nibulon-perenis-z-mikolaeva-do-frantsii-virobnitstvo-kateriv-dlya-prikordonnikov-07062023-14067>
99. Одінцов О. М. Формування регіонального агропромислового кластеру на базі кооперативного сектору економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 52. С. 12–20.
100. Осипов Є., Головін О. Open Agribusiness: як українські аграрії об'єднуються з Kernel. URL: <http://surl.li/xhpyvu>
101. Островський П. І. Аграрний маркетинг. Київ: Центр навч. літ., 2006. 224 с.
102. Офіційний сайт АТ «Кернел». URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
103. Пачева Н.О., Лутай Л.А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2540/2460/>
104. Пепчук С. М., Васильченко Л. С., Боковня А. О. Континуум рекламних технологій і маркетингового ціноутворення при формуванні споживчої поведінки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 6 (300). С. 201–207.
105. Пепчук С. М., Одінцов О. М., Боковня А. О. Деякі аспекти позиціонування бренду аграрних підприємств в умовах сучасних ринкових змін. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №5 (14). С. 47-54.
106. Писаренко В. В. Маркетинг овочевої продукції (методичні та практичні аспекти): монографія. Полтава: ФОП Говоров С.П., 2008. 304 с.
107. Писаренко Н. Л. Соціальний бізнес та соціальна складова в концепції маркетингової діяльності. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: зб. наук. пр.* 2020. № 17. С. 351–360. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216378>

108. Підсумки 2016/17 МР: «Нібулон» підтвердив статус лідера на ринку зерна. 2017. URL: <http://www.nibulon.com/news/novinikompanii/pidsumki-2016-17-mr-nibulon-pidtverdivstatus-lidera-na-rinku-zerna.html>
109. Пітель Н., Вернюк Н. Формування системи маркетингового менеджменту підприємствами АПК в умовах розвитку міжнародного бізнесу. *Науковий вісник*. 2015. № 12. С. 148–160.
110. Політика сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/>
111. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998. 390 с.
112. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / кол. авт.: Лазоренко О., Колишко Р. та ін. Київ: Енергія, 2008. 96 с.
113. Приватне акціонерне товариство «Лебединський насіннєвий завод». URL: https://clarity-project.info/edr/00388932/finances?current_year=2023
114. Приватне акціонерне товариство «Укрзерноімпекс». URL: https://clarity-project.info/edr/22909745/finances?current_year=2023
115. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13–20.
116. Про Програму підтримки та розвитку агропромислового комплексу Черкащини на період до 2028 року від 22.03.2024. URL: <http://surl.li/bgymsc>
117. Проданова Л. В., Якушев О. В., Сергієнко О. А. Аналіз ринку в контексті маркетингової товарної політики аграрних підприємств. *Вісник Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2021. № 4. С. 55-63. URL: <https://cdu.edu.ua/dokumenty.html?view=article&id=794:seriia-ekonomichni-nauky&catid=122>
118. Процедури та політики МХП щодо співпраці з громадами. URL: <https://mhp.com.ua/uk/protsedury-ta-polityky-mkhp-shchodo-spivpratsi-z-gromadamy>

119. Прошак Х. Як і навіщо бренди стають соціально відповідальними. URL: <https://www.redbull.com/ua-uk/social-responsibility-proshak>
120. 50 найкращих роботодавців. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-01052024-20810>
121. Рекомендації Комітетських слухань на тему: «Забезпечення функціонування АПК у 2023 році та особливості проведення весняно-польових робіт в умовах воєнного стану» / Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. 10 квіт. 2023. URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/74841.html>
122. Риковська О., Фраєр О., Михайленко О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкіллевих питань / за ред. М. Белкіна, А. Даниляк. Київ: ГО «Екодія», 2024. 22 с.
123. Ринок сільгосп маркетплейсів в Україні: рекомендації для нових гравців. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ukrainian-agricultural-marketplace-market-recommendations-for-new-players>
124. Рішення кадрового дефіциту та економія ресурсів. URL: <http://surl.li/qmodea>
125. Роби Своє. Конкурс бізнес-ідей для підприємців в малих містах і селах. URL: <https://doyourbusiness.com.ua/>
126. Розвиток майбутнього: як екологічний і соціальний підхід сприяє сталому розвитку компанії. URL: <https://mind.ua/publications/20218003-rozvitok-majbutnogo-yak-ekologichnij-i-socialnij-pidhid-spriyae-stalomu-rozvitku-kompaniyi>
127. Саблук П. Т. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції: практ. посіб. Київ: ІАЕ, 2000. 556 с.
128. Сайт агромаркетплейсу Агрофорум. URL: <https://agro.forum/>
129. Сайт агромаркетплейсу Agro.Ria. URL: <https://agro.ria.com>
130. Сайт агромаркетплейсу Гленділ. URL: <https://glendeal.com/ua/>
131. Сайт маркетплейсу LandInvest . URL: <https://land-invest.com.ua>

132. Сайт маркетплейсу крафтових та фермерських продуктів «Товариство Крафту». URL: <https://tovarystvo-kraftu.com/>
133. Сергієнко О. А. Маркетплейси як напрямок маркетингової підтримки розвитку мультифункціональних аграрних підприємств в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 334. № 5. С. 288-294. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/664>
134. Сергієнко О. А. Нові маркетингові технології просування товару. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 1 (87). С. 29-34. URL: <https://www.snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/217/130>
135. Сергієнко О. А. Особливості та роль маркетингу аграрних підприємств в контексті їх конкурентного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 330. № 3. С. 436–444. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/213>
136. Сітковська А. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2013. № 5. С. 10–13.
137. Соловйов І. О. Маркетинг в АПК як економічний інструмент управління. *Таврійський науковий вісник*. 2000. № 14. URL: <https://www.ksau.kherson.ua/files/visnik/2000-14/TNV-2000-14-36.pdf>
138. Соловйов І. О., Вальтер А. О. Застосування маркетингових бренд-технологій підприємствами АПК України. *Таврійський науковий вісник. Економічні науки*. 2015. № 92. С. 277–283.
139. Сорока Л. Внутрішні й зовнішні маркетингові системи та інституції в сільському господарстві. Київ: Основа, 1995. 200 с.
140. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник / Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А. та ін. Київ: ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с. URL: https://krliman.gov.ua/upload/editor/soc_biznes.pdf
141. Сталий розвиток. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>

142. Старостіна А. О., Длігач А. О., Кравченко В. А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий погляд, українська практика: підручник / за ред. А. О. Старостіної. Київ: Знання, 2005. 764 с.
143. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. URL: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/strategiya-blakitnogo-oceanu-yak-stvoriti-bezhmarnij-rinkovij-prostir-i-pozbutisya-konkurencziyi>
144. Сучасні маркетингові методи та інструменти в діяльності підприємств аграрного сектору: монографія / Я. С. Ларіна та ін.; за заг. ред. Я. С. Ларіної. Київ: Компринт, 2016. 449 с.
145. Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 101–106.
146. Товариство з обмеженою відповідальністю «Агропромислова компанія «Маїс». URL: https://clarity-project.info/edr/30146376/finances?current_year=2023
147. Товариство з обмеженою відповідальністю «ДСВ-Україна». URL: https://clarity-project.info/edr/37100542/finances?current_year=2023
148. Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд». URL: https://clarity-project.info/edr/31454383/finances?current_year=2023
149. Товариство з обмеженою відповідальністю «Умань-Агро». URL: https://clarity-project.info/edr/34571712/finances?current_year=2023
150. Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «Нібулон». URL: https://clarity-project.info/edr/14291113/finances?current_year=2022
151. Топ подій 2019 року: *Корпоративна газета «Наша компанія Кернел»*. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/02/NKK_TOP-podij-2019-roku.pdf
152. ТОП-15 агрохолдингів Україна 2024. URL: <https://uba.top/agricultural-holdings-of-ukraine/>

153. Фоменко Л. Становлення теорії маркетингу як науки та особливості його використання малими сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2013. № 20 (1). С. 380–388.
154. Харенко А. О., Цимбалюк Ю. А. Комплекс маркетингу сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2016. Вип. 89 (2). С. 146–157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2016_89\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2016_89(2)_16)
155. Черкащина долучилася до проекту «Центр розвитку фермерства». URL: <https://ck-oda.gov.ua/novyny-cherkaskoyi-oblasti/cherkashhina-doluchilasya-do-proektu-centr-rozvitku-fermerstva/>
156. Черненко О. В., Тарасенко О. М. Процес вибору атрибутів позиціонування товару. *Маркетинг в Україні*. Київ, 2015. № 3. С. 34–43.
157. Школа фермерства 2.0. На Черкащині навчають майбутніх фермерів. URL: <https://ck-oda.gov.ua/novyny-cherkaskoyi-oblasti/shkola-fermerstva-2-0-na-cherkashhini-navchayut-majbutnix-fermeriv/>
158. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Ященко І. В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 23–30.
159. Штучний інтелект для вирощування курей та зерна. URL: <http://surl.li/rfqogl>
160. Як змінився агроекспорт України і його структура за 2023 рік? URL: <https://agropolit.com/blog/536-yak-zminivsya-agroeksport-ukrayini-i-yogo-struktura-za-2023-rik>
161. Як ми запускали маркетплейс для українського агроринку. URL: <https://newssky.com.ua/yak-my-zapuskaly-marketplejs-dlya-ukrayinskogo-agrorynku/>
162. Яким був 2023 для LNZ Group. URL: <https://www.lnz.com.ua/news/akim-buv-2023-dla-lnz-group>
163. \$570 млн боргів. Як син Вадатурського намагається рятувати «Нібулон». URL: <http://surl.li/sowpua>

164. A survey on smart agriculture: Development modes, technologies, and security and privacy challenges / Yang X., Shu L., Chen J. et al. *IEEE/CAA Journal of Automatica Sinica*. 2020. Vol. 8. P. 273–302.
165. Aaker D. Building Strong Brands. Publisher Free Press, 1996. 438 p.
166. Aaker D. A., McLoughlin D. Strategic Market Management. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2007. P. 225–245.
167. Aaker D., Shansby J. Positioning your product. *Business Horizons*. May–June 1982. P. 56–62.
168. ABB. 2020. A taste of the future – understanding what’s driving Food & Beverage in 2020 and beyond. URL: <https://bit.ly/2W2tqC2>
169. Accenture. Building digital trust: The role of data ethics in the digital age. 2016. URL: https://www.accenture.com/t20160613T024441__w__/us-en/_acnmedia/PDF-22/Accenture-Data-Ethics-POV-WEB.pdf
170. ADM: Corporate Sustainability. URL: <https://www.adm-agri.co.uk/responsibility/>
171. Ag companies recognized for ethical practices, positive change. URL: <https://www.world-grain.com/articles/13325-ag-companies-recognized-for-ethical-practices-positive-change>
172. Agri Commodities & Rural Services. URL: <https://www.itcportal.com/businesses/agri-business/agri-commodities-and-rural-services.aspx>
173. AgriAcademy. URL: <https://agriacademy.org/about-us/>
174. Agricultural Marketing Boards - An Institutional Perspective / S. Hoos (Ed.). Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co., 1979.
175. Agriculture 4.0: Origin and features in the world and Brazil / Alcantara I. R., Schimidt J. G. A., Vian C. E. F., Belardo G. *Quaestum*. 2021. No. 2. P. e26750564. URL: https://www.researchgate.net/publication/357247499_AGRICULTURE_40_Origin_features_and_consequences_in_the_world_and_Brazil
176. Agriculture 5.0: Cutting-edge technologies, trends, and challenges / Fountas S., Espejo-García B., Kasimati A. et al. *IT Professional*. 2024. Vol. 26. P. 40–47.

177. AgroGeneration current performance highlights. Dec. 2023. URL: https://agrogeneration.com/files/reports/Other%20useful/AgroGeneration_No-n-Conf%20Corp%20Pres_Dec%202023_fin.pdf
178. AgTech. Ag Marketplace. URL: <http://surl.li/rxpafb>
179. AI-driven web scraping market outlook (2023 to 2033). URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/ai-driven-web-scraping-market>
180. Ajaz F. Role of AI in brand positioning strategies. URL: <https://www.bestdigitaltoolsmentor.com/ai-tools/brand-management/role-of-ai-in-brand-positioning-strategies/>
181. Ambler T. Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth. Harlow, U.K.: Financial Times Prentice Hall, 2000, 256 p.
182. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. No. 3. P. 185–206.
183. ADM Scaling Impact 2023. Corporate Sustainability Report. URL: https://www.adm.com/globalassets/sustainability/sustainability-reports/final_archer-daniels-midland-adm_2023-corporate-sustainability-report_51424.pdf
184. Andersson A. Emotional resonance: AI branding and positioning in the digital age. URL: <https://matrixmarketinggroup.com/emotional-resonance-ai-branding-positioning-digital-age/>
185. Ansari A., Economides N., Ghosh A. Competitive positioning in the market with non uniform preferences. *Marketing Science*. 1994. Vol. 13 (3). P. 248–273.
186. Ansoff I.H. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.
187. Arnott D. C. Positioning: on defining the concept. *Marketing Educators' Group (MEG) Conference Proceedings*. 1994. P. 4–6.
188. Arnott D. C., Easingwood C. J. Positioning in services and hypothetical typology of competitive bases. *23rd EMAC Conference Proceedings*. 1994. Vol. 1. P. 1–3.
189. Artificial intelligence and its ethical implications for marketing / Gonçalves A. R., Pinto D. C., Rita P., Pires T. *Emerging Science Journal*. Apr. 2023. Vol. 7. No. 2. P. 313–327.

190. Artificial intelligence and the ethical use of knowledge. URL: <https://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2022/04/58-1.pdf>
191. Ashworth G., Kavaratzis M. Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions. New York: Edward Elgar Publishing, 2010. 279 p.
192. Assael H. Marketing: Principles & Strategy. Dryden Press, 1990. 739 p.
193. Batra R., Myers J. J., Aaker D. A. Advertising Management. 5th edition. Prentice Hall, 1995. 754 p.
194. Benkert C.-L. Ethics & AI: Identifying the ethical issues of AI in marketing and building practical guidelines for marketers. URL: https://essay.utwente.nl/78303/1/Benkert_BA_BMS.pdf
195. Berry L. L. Retail positioning strategies for the 1980's. *Business Horizons*. 1982. Vol. 25. No. 6. P. 45–50.
196. Bezoeken aan boerderijwinkels fors gestegen. URL: <https://www.nieuweoogst.nl/nieuws/2024/02/14/bezoeken-aan-boerderijwinkels-fors-gestegen>
197. Blankson C., Kalafatis S. P. The development and validation of a scale measuring consumer/customer-derived generic typology of positioning strategies. *Journal of Marketing Management*. 2004. Vol. 20 (1–2). P. 5–43.
198. Brand consistency – the competitive advantage and how to achieve it. URL: <https://www.marq.com/blog/brand-consistency-competitive-advantage?source=blog>
199. Branson R. E., Norvell D. G. Agricultural Marketing. New York: McGraw-Hill, 1983. 521 p.
200. Brey P. A. E. Anticipatory ethics for emerging technologies. *NanoEthics*. 2012. Vol. 6 (1). P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1007/s11569-012-0141-7>
201. Briggs-Myers I. Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 1998. 420 p.
202. Brin P., Nehme M. Corporate social responsibility: Analysis of theories and models. *EUREKA: Social and Humanities*. 2019. Vol. 5. P. 22–30. URL:

https://www.researchgate.net/publication/336449852_corporate_social_responsibility_analysis_of_theories_and_models

203. Brooksbank R. The anatomy of marketing positioning strategy. *Marketing Intelligence & Planning*. 1994. Vol. 12. No. 4. P. 10–14.
204. Budnikevych I., Havrysh I. Regional policy of forming brand attractiveness of agrarian regions. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. No. 1. P. 282–290.
205. Buffett W. Essay on Investments, Corporate Finance and Company Management. Moscow: Alpina Business Books, 2008. 268 p.
206. Campbell W., Exley J., Doyle P. The big five personality traits (OCEAN) and financial planning: A narrative review and recommendations for advisors. *Financial Services Review*. 2023. Vol. 31. P. 228–245. URL: <http://surl.li/gfvvlk>
207. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1979. No. 4. P. 497–505.
208. Carroll A. B. Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility (JCSR)*. Cham: Springer, 2016. Vol. 1. Iss. 3. P. 1–8. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/217391/1/s40991-016-0004-6.pdf>
209. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34 (4). P. 39–48.
210. Casavola A., Gagliardi G. Fault detection and isolation of electrical induction motors via LPV fault observers. *IFAC Proceedings*. 2012. Vol. 45. P. 800–805.
211. Chen Ch. Comparing top 8 AI web scraping tools (updated 2024). URL: <https://www.bardeen.ai/posts/web-scraper-tools-2023>
212. Chernets A. How to master AI-powered product positioning. URL: <https://blog.tmetric.com/how-to-do-product-positioning/>
213. Christensen K., Raynor M. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Harvard Business Review Press, 2013. 320 p.

214. Clement M., Grottemeyer H. The iterative positioning process: An internal approach from the pharmaceutical industry. *Marketing and Research Today*. 1990. Vol. 18. P. 85–96.
215. Consumer choice and autonomy in the age of artificial intelligence and big data / Q. André, Z. Carmon, K. Wertenbroch et al. *Customer Needs and Solutions*. 2018. Vol. 5 (1–2). P. 28–37. DOI: 10.1007/s40547-017-0085-8
216. Corporate social responsibility & human rights. URL: <https://humanrights.gov.au/our-work/publications/corporate-social-responsibility-human-rights>
217. Cravens D. W., Piercy N. Strategic Marketing. 10th edition. McGraw-Hill Higher Education, 2012. 672 p.
218. Cravens D. W., Piercy N. Strategic Marketing. 9th edition. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009. 752 p.
219. Crawford C. M. A new positioning topology. *Journal of Product Innovation Management*. 1985. Vol. 2. No. 4. P. 243–253.
220. Creating a brand positioning statement with AI (Artificial Intelligence). URL: <https://themarketinghustle.com/brand-strategy/creating-a-brand-positioning-statement-with-ai-artificial-intelligence/>
221. Creative solutions for agricultural products promotion / Shevchenko N. V., Sergienko O. A., Bokovnia A. O., Bereziuk-Rybak I. R. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 63. С. 108–117.
222. Crosier K. Ladders in the mind. *Occasional Reports Series*. Glasgow: University of Strathclyde, Department of Marketing, 1981. No. 2.
223. Dahlen M., Lange F., Smith T. Marketing Communications: A Brand Narrative Approach. New York: John Wiley and Sons. 2009. 608 p.
224. Davies D., Bond A., Stone M. Direct Hit: Direct Marketing with a Winning Edge. Financial Times/Prentice Hall, 1995. 316 p.
225. Davis J. H., Goldberg R. A. A Concept of Agribusiness. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957. 136 p.

226. Day G. S. Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1984. 361 p.
227. DeSarbo W. S., Park J., Rao V. R. Deriving joint space positioning maps from consumer preference ratings. *Marketing Letters*. 2011. Vol. 22. No. 1. P. 1–14.
228. Dibb S., Simkin L. Market Segmentation Success. Routledge, 2008. 202 p.
229. Dichtl E., Horschgen H., Nieschlag R. Marketing. Duncker & Humblot GmbH, 2002. 1375 p.
230. Dijk-Hildebrand O. Navigating ethical challenges of AI in digital marketing. URL: <https://2stallions.com/blog/navigating-ethical-challenges-of-ai-in-digital-marketing/>
231. DiMingo E. The fine art of positioning. *Journal of Business Strategy*. 1988. Vol. 9. No. 2. P. 34–39.
232. Doyle P., Stern Ph. Marketing Management and Strategy. 4th edition. Pearson College Div., 2006. 446 p.
233. DSV. ДСВ Україна. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1510-dsv-ukraina>
234. Embracing the future: Integrating artificial intelligence into your brand strategy. URL: <https://brandlounge.com/embracing-the-future-integrating-artificial-intelligence-into-your-brand-strategy/>
235. Enterprise competitive positioning based on knowledge resources identification / Vartanova O., Kolomytseva O., Bilyk V. et al. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2021. Iss. 9 (1). P. 529–541.
236. Europe's Future Food and Agriculture / A. M. M. McFarquhar (Ed.). Amsterdam: North-Holland Pub. Co., 1971.
237. Fairness and abstraction in sociotechnical systems / Selbst A. D., Boyd D., Friedler S. A. et al. *Proceedings of the Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*. 2019. P. 59–68.
238. Farming simulator. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Farming_Simulator
239. 5 best AI powered web scraping tools. URL: <https://www.digitalwebsolutions.com/blog/ai-powered-web-scraping-tools/>
240. Ferdousi F. Understanding consumer behavior toward social enterprise products. 2017. URL: <https://www.researchgate.net/publication/>

321313098_Understanding_Consumer_Behavior_toward_Social_Enterprise_Products

241. Fill Ch. Marketing Communications: Engagement, Strategies and Practice. Harlow, 2006. 911 p.
242. Fox K. A. The analysis of demand for farm products. *Technical Bulletin*. Washington, D.C.: US Department of Agriculture, 1953. No. 1081.
243. French B. C. The analysis of productive efficiency in agricultural marketing: Models, methods and progress. *A Survey of Agricultural Economics Literature* / L. R. Martin (Ed.). Minneapolis: University of Minnesota Press, 1977. Vol. 1. P. 93–206.
244. From Industry 4.0 to Agriculture 4.0: Current status, enabling technologies, and research challenges / Liu Y., Ma X., Shu L. et al. *IEEE Trans. Ind. Inform.* 2021. Vol. 17. P. 4322–4334.
245. Galvez E. Scaling up inclusive innovation in agrifood chains in Asia and the Pacific. Apr. 2022. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ddd7ed6e-1633-4d81-b583-3030604446d5/content>
246. Ghanbarpour T., Sahabeh E., Gustafsson A. Consumer response to online behavioral advertising in a social media context: The role of perceived ad complicity. *Psychology and Marketing*. 2022. Vol. 39. No. 10. P. 1853–1870.
247. Grancutt J., Leadley P., Forsyth P. Marketing: Essential Principles, New Realities. Kogan Page Business Books, 2004. 688 p.
248. Gray A., Boehlje M., Akridge J. Strategic positioning in agribusiness: Analysis and options. *Working Papers* 04-13. Purdue University, College of Agriculture, Department of Agricultural Economics, 2004.
249. Grigore G. Ethical and philanthropic responsibilities in practice. *Annals of the University of Petroșani. Economics*. 2010. Vol. 10 (3). P. 167–174/ URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/27159827.pdf>
250. Hét duurzame opleidingsplatform speciaal voor de boer. URL: <https://www.deboerenacademie.nl/>
251. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. 4nd edition. New York: Pearson Education, 2019. 728 p.

252. Holmes H. ADM: Positive, but room for improvement. URL: <https://www.agtechnavigator.com/Article/2024/09/25/ADM-Positive-but-room-for-improvement>
253. Hooley G. I., Saunders I. A., Piercy N. F. Marketing Strategy and Competitive Positioning. 2nd edition. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1998. 647 p.
254. How AI can boost your brand positioning with 5 amazing social media insights. URL: <https://hyscaler.com/insights/ai-brand-positioning-5-insights/>
255. How are emerging technologies, like artificial intelligence, reshaping brand positioning strategies? URL: <https://vorecol.com/blogs/blog-how-are-emerging-technologies-like-artificial-intelligence-reshaping-brand-positioning-strategies-74469>
256. How do chatbots work? URL: <https://boost.ai/learn/chatbot/how-do-chatbots-work/>
257. How salesforce AI is revolutionizing enterprises? URL: <https://www.getgenerative.ai/how-salesforce-ai-is-revolutionizing-enterprises/>
258. How we make brand and product positioning effectively using GPT? URL: <https://medium.com/@DigitalQuill.ai/how-we-make-brand-and-product-positioning-strategy-using-ai-gpt-1cb3d0197ff0>
259. How your brand and social themes are connected. URL: <https://www.iodigital.com/en/insights/blogs/brand-social-positioning>
260. Huang M. H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. URL: <https://d-nb.info/1223696464/34>
261. Huang M. H., Rust R. T. Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*. 2018. Vol. 21 (2). P. 155–172.
262. Huang M. H., Rust R. T., Maksimovic V. The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*. 2019. Vol. 61 (4). P. 43–65.
263. Ihnatenko M. Ecological components and instruments of implementation of social responsibility to agrobusiness enterprises. *Ekonomika APK*. 2019. Vol. 26 (9). URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201909052>

264. Innovative Risk Management Strategies in Rural and Agriculture Finance. The Asian Experience / E. Hernández (Ed.). Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2017. URL: <http://www.fao.org/3/a-i6940e.pdf>
265. ISO 26000: 2010 – Guidance on social responsibility. URL: <https://www.nqa.com/getmedia/53d92301-5244-4df6-826f-18a4913827fd/Social-responsibility-matters-NQA-webinar-slides.pdf>
266. ITC Ltd Company Summary. URL: <https://www.indiainfoline.com/company/itc-ltd/summary>
267. Keller K. L. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*. 2009. Vol. 15. No. 2/3. P. 139–155.
268. Keller K. L., Swaminathan V. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 5th global edition. Pearson, 2019. 600 p.
269. Kelly S. The Decline and Fall of Marketing. John Wiley & Sons, 2006.
270. Kernel. Кодекс взаємодії з постачальниками. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2021/11/Kodeks-vzaimodejstviya-s-postavshhikami_UKR_041021.pdf
271. Kernel. Ми маємо команду, яка націлена на ефективне впровадження технологій. URL: <http://surl.li/ywzups>
272. Kernel. Підхід до сталого розвитку. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/strategy/>
273. Kernel. Політика взаємодії з громадами у регіонах присутності Кернел. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/08/Politika-vzayemodiyi-z-gromadami-u-regionah-prisutnosti-Kernel_UKR_08.20.pdf
274. Kernel. Політика з охорони праці та здоров'я, промислової, технічної та транспортної безпеки. URL: https://career.kernel.ua/content/uploads/2021/02/Politika-ohoroni-pratsi_UKR_08.20.pdf
275. Kernel. Політика управління якістю та безпечністю продукції. URL: <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2023/03/Politika-upravlinnya-yakistyu-ta-bezpechnistyu-produktsiyi.pdf>

276. Kohls R. L., Jul J. N. Marketing of Agricultural Products. Subsequent edition. Pearson College Div., 2001. 544 p.
277. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. 8th edition. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1994. 801 p.
278. Kotler Ph. Marketing Management. 11th edition. Prentice Hall, 2002. 768 p.
279. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. 1st edition. Wiley, 2016. 208 p.
280. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. 1st edition. Wiley, 2021. 224 p.
281. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Wiley, 2010. 208 p.
282. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 12th edition. Upper Saddle River, 2006. 729 p.
283. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 13th edition. New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2009. 816 p.
284. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 15th edition. Pearson, 2014. 832 p.
285. Kotler Ph., Lee N. Corporate Sosial Responsibility, Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. New Jersey: John Wiley & Sons Publisher, 2005.
286. Kumar D. Ethical and legal challenges of AI in marketing: An exploration of solutions. March 22, 2023. URL: <https://ssrn.com/abstract=4396132> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4396132>
287. Kumar R., Singh R., Dharmil B. The role of artificial intelligence (AI) in marketing strategies. *Journal of the Asiatic Society of Mumbai*. 2023. Vol. 97. No. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/378868849_the_role_of_artificial_intelligence_ai_in_marketing_strategies
288. Lamb C. W., Hair J. F., McDaniel C. Marketing. 10th edition. Thompson/South Western, 2011. 809 p.
289. Lambin J. J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd edition. Red Globe Press, 2012. 800 p.

290. Lambin J. J. Marketing Strategy: A New European Approach. McGraw-Hill Book Co. Ltd., 1993. 600 p.
291. Laskey H. A., Day E., Crask M. R. Typologies of main message strategies for television commercials. *Journal of Advertising*. 1989. Vol. 18 (1). P. 36–41.
292. Lendrevie J., Lévy J., Lindon D. Mercator: Théories et Nouvelles Pratiques du Marketing. Dunod, 2006. 1152 p.
293. LePla F. J., Parker L. M. Integrated Branding. Kogan Page Business Books, 2002. 299 p.
294. Levens M. Marketing: Defined, Explained, Applied. 2nd edition. New Jersey: Pearson education, 2012.
295. LNZ Group. URL: <https://www.lnz.com.ua/group/o-kompanii>
296. LNZ-web. URL: <https://lnzweb.com/>
297. Ma X., Yang E. P., Fung P. Exploring perceived emotional intelligence of personality-driven virtual agents in handling user challenges. *Proceedings of the World Wide Web Conference (WWW)*. San Francisco, CA, USA, 2019. P. 1222–1233.
298. Magoulas R., Swoyer S. AI adoption in the enterprise 2020. O'Reilly Media, 2020. URL: <https://www.oreilly.com/radar/ai-adoption-in-the-enterprise-2020/>
299. Maina E. Leveraging AI for effective brand positioning. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/leveraging-ai-effective-brand-positioning-elijah-maina-76srf/>
300. Margulies W. P. Make the most of your corporate identity. *Harvard Business Review*. 1977. Vol. 55. No. 4. P. 66–72.
301. Mark M., Pearson C., Pearson C. S. The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes. 1st edition. McGraw-Hill, 2001. 400 p.
302. Marketing support of corporate social responsibility of agri-food enterprises / Trusova N., Vasyl'yeva O., Kolokolchikova I. et al. *Scientific Horizons*. 2022. Vol. 25 (7). P. 101–114. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-25-7-2022/marketingove-zabezpechennya-korporativnoyi-sotsialnoyi-vidpovidalnosti-agroprodovolchikh-pidpriyemstv>

303. Marktplaats Lekkerder bij de Boer is nu volwassen en klaar voor groei.
URL: <https://over.lekkerder.nl/marktplaats-lekkerder-bij-de-boer-is-nu-volwassen-en-klaar-voor-groei/>
304. Matthews K. The art of conversation: Enhancing chatbots with advanced AI prompts. URL: <https://www.smartdatacollective.com/art-of-conversation-enhancing-chatbots-with-advanced-ai-prompts/>
305. McDuff D., Czerwinski M. Designing emotionally sentient agents. *Communications of the ACM*. 2018. Vol. 61 (12). P. 74–83.
306. McKinsey & Company. These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever. Oct. 14, 2020. URL: <https://mck.co/3k4Jfl0>
307. Meulenberg M. T. G. The evolution of agricultural marketing theory: Towards better coordination with general marketing theory. *Netherlands Journal of Agricultural Science*. 1986. Vol. 34. P. 301–315.
308. Mgiba F. Artificial intelligence, marketing management, and ethics: Their effect on customer loyalty intentions: A conceptual study. URL: https://retailandmarketingreview.co.za/wp-content/uploads/2021/09/RMR16_2_18-35.pdf
309. MHP SE Standalone Financial Statements 31 December 2023. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/0beb495cd1911e.pdf>
310. Moon Y. Different: Escaping the Competitive Herd. Kindle edition. Crown Currency, 2010. 233 p.
311. Nargotra M., Khurjekar M. J. Green house based on IoT and AI for societal benefit. *Proceedings of the 2020 International Conference on Emerging Smart Computing and Informatics (ESCI)*. Pune, India, March 12–14, 2020.
312. New ADM Report Highlights Power, Urgency of Regenerative Agriculture for Consumers and CPGs. URL: <https://www.adm.com/en-us/news/news-releases/2023/11/new-adm-report-highlights-power-urgency-of-regenerative-agriculture-for-consumers-and-cpgs/>
313. O'Shaughnessy J. Competitive Marketing: A Strategic Approach. Unwin Hyman, 1988. 460 p.

314. Patel S. A complete guide to successful brand positioning. URL: <https://blog.hubspot.com/sales/brand-positioning-strategy>
315. Persado adds generative AI features to Persado Essential Motivation. URL: <https://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/CRM-Across-the-Wire/Persado-Adds-Generative-AI-Features-to-Persado-Essential-Motivation-163111.aspx>
316. Persado launches Essential Motivation. URL: <https://martechvibe.com/article/persado-launches-essential-motivation/>
317. Personalize the digital shopping experience with Generative AI for retail and e-commerce. URL: <https://www.persado.com/industries/retail-ecommerce/>
318. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free press, 1985. 658 p.
319. Porter M. E. On Competition. Updated and expanded edition. Harvard Business Review Press, 2008. 576 p.
320. Porter M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74 (6). P. 61–78.
321. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1998. 397 p.
322. Proost J., Weperen W. van. Creating space for change: Farmers' learning groups in the Netherlands. *COMPAS Magazine for Endogenous Development*. July 2006. No. 20. P. 18–19.
323. Protecting your patients' interests in the era of big data, artificial intelligence, and predictive analytics / Balthazar P., Harri P., Prater A., Safdar N. M. *Journal of the American College of Radiology*. 2018. Vol. 15. P. 580–586.
324. Purcell W. D. Agricultural Marketing: Systems Coordination, Cash and Futures Prices. Reston Publishing Company, 1979.
325. PwC's Global NextGen Survey 2024. Success and succession in an AI world. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/nextgen.html>
326. Radavicius T. 55+ Personalization statistics & facts for 2024. URL: <http://surl.li/nkjupl>

327. Rangareddygar S. The use of artificial intelligence through market positioning in small businesses to increase revenue growth in small businesses. *Open Journal of Business and Management*. 2024. Vol. 12. P. 2662–2682. URL: https://www.scirp.org/pdf/ojbm2024124_311533787.pdf
328. Reading: Defining positioning and differentiation. *Principles of Marketing*. URL: <https://courses.lumenlearning.com/clinton-marketing/chapter/reading-defining-positioning-and-differentiation/>
329. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill, 2001. 224 p.
330. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. Publications of the Scottish Secondary Teachers's Association. Warner Books, 1986. 213 p.
331. Ries A., Trout J. The positioning era cometh. *Advertising Age*. Apr.-May 1972. URL: <https://www.ries.com/positioning-pioneers/>
332. Riezebos R., Grinten J. van der. Positioning the Brand: An Inside-Out Approach. London: Routledge, 2012. 208 p.
333. Riserbato R. AI marketing – the complete guide. May 24, 2023. URL: <http://surl.li/cijjpy>
334. Role of AI in brand positioning strategies. URL: <https://www.bestdigitaltoolsmentor.com/ai-tools/brand-management/role-of-ai-in-brand-positioning-strategies/>
335. Rose A. Exploring Carroll's CSR pyramid: Key principles & modern applications. URL: <https://www.lythouse.com/blog/exploring-carrolls-csr-pyramid-key-principles-modern-applications>
336. Rossiter R. J. Advertising Communications and Promotion Management. McGraw-Hill College, 1997. 647 p.
337. Saqib N. Positioning – a literature review. *PSU Research Review*. 2021. Vol. 5. P. 141–169. URL: <http://surl.li/hlzhub>
338. Sarel D. Product Positioning – a Reassessment. Theoretical Developments in Marketing. Chicago: American Marketing Association, 1980.

339. Serhienko O., Kaniuka O. Features of the formation of the positioning strategy of agricultural enterprises. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 71. С. 99–106.
340. Sgroi F. Social agriculture is a strategy to prevent the phenomenon of abandonment in mountain areas and areas at risk of desertification. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666154322001879>
341. Shah E. Ethical considerations in use of artificial intelligence in digital marketing. *Journal of Peace Development & Communication*. 2024. Vol. 08. P. 340–351. DOI: 10.36968/JPDC-V08-I02-25. URL: <http://surl.li/gmufqr>
342. Simplifying content creation with Articoolo. URL: <https://jenni.ai/artificial-intelligence/writing-tools-articoolo>
343. Smith P., Pulford A., Berry C. Strategic Marketing Communications: New Ways to Build and Integrate Communications. 2nd edition. Kogan Page, 1999. 300 p.
344. Smith R. E., Lusch R. F. How advertising can position a brand. *Journal of Advertising Research*. 1976. Vol. 16. P. 37–43.
345. Social impact: Definition and why is social impact important? URL: <https://careerhub.students.duke.edu/blog/2021/09/03/social-impact-definition-and-why-is-social-impact-important/>
346. Standard profile for ADM Responsible Soybean Standard. URL: <https://standardsmap.org/en/factsheet/381/overview>
347. Stowarzyszenie Grupa Odrolnika. URL: <https://www.grupa.odrolnika.pl/O-nas>
348. Strategic development of international corporate social responsibility in agribusiness / Soloviova O., Krasnyak O., Cherkaska V., Revkova A. *Economics Ecology Socium*. 2022. Vol. 6. P. 51–64. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/204>
349. Subotina J., Sergienko A. Approaches to agricultural enterprises positioning. *Three Seas Economic Journal*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. Vol. 2. No. 1. P. 85–91.

350. Sumanto psychology AI. Our psychographics. URL: <https://www.symanto.com/wp-content/uploads/2021/12/Symantos-Psychographics.pdf>
351. Sustainability and competitiveness principles of agro-food chains in Ukraine / O. Varchenko et al. *International Journal of Management and Business Research*. 2018. Vol. 8. Iss. 1. P. 160–172.
352. Takayama T., Judge G. G. Spatial and Temporal Price and Allocation Models. Amsterdam: North-Holland Pub. Co., 1971. 528 p.
353. Temporal P. Advanced Brand Management. 1st edition. Wiley, 2002. 240 p.
354. The 3 pillars of sustainability: Environmental, social and economic. URL: <https://www.enel.com/company/stories/articles/2023/06/three-pillars-sustainability>
355. The effects of security and privacy information on trust & trustworthiness and loyalty in online marketing in Malaysia / Armesh H., Salarzahi H., Yaghoobi N. M. et al. *International Journal of Marketing Studies*. 2010. Vol. 2 (2). P. 223–234. URL: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/view/8134>
356. The Federal-State Marketing Improvement Program (FSMIP). URL: <https://www.ams.usda.gov/services/grants/fsmip>
357. The Global Sustainable Agriculture market. Research Report. URL: <https://www.insightaceanalytic.com/report/sustainable-agriculture-market/1661>
358. The Iebm Encyclopedia of Marketing / M. J. Baker (Ed.). Cengage Learning Emea, 1999. 865 p.
359. The social value guide. Implementing the Public Services (Social Value) Act. Social Enterprise UK, 2012. 27 p. URL: http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2012/12/social_value_guide.pdf
360. Tkalych D. Exploring the top 15 web scraping use cases in 2024. URL: <https://dataforest.ai/blog/top-web-scraping-use-cases>

361. Tomek W. G. Alternative pricing mechanisms in agriculture. *Future Frontiers in Agricultural Marketing Research* / P. L. Farris (Ed.). Ames, Iowa: Iowa State University Press, 1983.
362. Top 10 B2B marketplace for agricultural commodities 2024. URL: <https://www.eworldtrade.com/blog/top-10-b2b-marketplace-for-agricultural-commodities-2/>
363. Top 50 Companies for CSR and Sustainability in 2023. URL: <https://thecsrjournal.in/top-companies-india-csr-sustainability-2023/>
364. Törrönen J. Situational, cultural and societal identities: Analysing subject positions as classifications, participant roles, viewpoints and interactive positions. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. 2014. Vol. 44. Iss. 1. P. 80–98.
365. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Basic Books, 1997. 210 p.
366. Trout J., Ries A. Marketing Warfare. Publisher McGraw-Hill India, 2012. 232 p.
367. Trout J., Rivkin S. The New Positioning. Publisher McGraw-Hill, 2001. 192 p.
368. Trout J., Rivkin S. The New Positioning: The Latest on the World's #1. 1st edition. McGraw-Hill Education, 1997. 173 p.
369. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, Dec. 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>
370. Understanding the CSR pyramid: Economic, legal, ethical, philanthropic. URL: <https://www.greenbusinessbenchmark.com/archive/csr-pyramid>
371. USDA farmers market. URL: <https://www.ams.usda.gov/about-ams/programs-offices/usda-farmers-market>

372. Veggie-selling startup Meicai to go head-to-head against Alibaba and Meituan.
URL: <https://equalocean.com/retail/20190525-alibaba-and-meituan-competes-with-thisveggie-selling-startup-meicai>
373. Walker O., Mullins J., Boyd H. Jr. Marketing Strategy: A Decision Focused Approach. 7th edition. McGraw-Hill/Irwin, 2010. 368 p.
374. What is ISO 26000 – guidance on social responsibility? URL: <https://asq.org/quality-resources/iso-26000>
375. Williams T. If artificial intelligence set your positioning strategy. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/artificial-intelligence-set-your-positioning-strategy-tim-williams>
376. Wind J. Y. Product Policy: Concepts, Methods and Strategy. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982. 666 p.
377. Windsor D. The future of corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*. 2001. Vol. 9. P. 225–256.
378. Yang Y. Research on the application of MBTI in organization. *2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2022)*. Apr. 2022. P. 1751–1754.
379. Centrum Produktu Lokalnego w Rzuchowej (CPL). URL: <https://www.cpl.odrolnika.pl/o-centrum>
380. 50+ eye-opening branding statistics. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/50-eye-opening-branding-statistics-joe-marque/>

ДОДАТКИ

Список опублікованих праць за темою дисертації
Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати
дисертації:

1. Subotina J., Sergienko A. Approaches to agricultural enterprises positioning. *Three Seas Economic Journal*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. Vol. 2. No. 1. P. 85–91 (Index Copernicus) DOI: 10.30525/2661-5150/2021-1-14

Особистий внесок: сформовано структуро-логічну схему товарного позиціонування сільськогосподарських підприємств, проаналізовано підходи до позиціонування сільськогосподарської продукції, які необхідно враховувати у зовнішньоекономічній діяльності компаній.

2. Григор О. О., Сергієнко О. А., Суботіна Ю. О. Особливості позиціонування продукції аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 54. С. 86–93.

Особистий внесок: узагальнено основні підходи до розуміння категорії «позиціонування», визначено фактори формування ринкової позиції продукції аграрних підприємств.

3. Білик В. В., Сергієнко О. А., Крупенна І. А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. *Збірник наукових праць Чернівецького національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 825. С. 33–40.

Особистий внесок: обґрунтовано основні переваги інтернет-маркетингу та його інструментів; визначено напрями застосування інструментів цифрового маркетингу провідними гравцями фешен-ринку.

4. Коломицева О. В., Шевченко Н. В., Сергієнко О. А. Диференціація регіонів за рівнем продовольчого забезпечення із застосуванням кластерного аналізу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 91–100.

Особистий внесок: запропоновано систему показників для кластерного аналізу розвитку сільського господарства та харчової промисловості як ключових структурних елементів продовольчого комплексу регіону.

5. Creative solutions for agricultural products promotion / Shevchenko N. V., Sergienko O. A., Vokovnia A. O., Bereziuk-Rybak I. R. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2021. Вип. 63. С. 108–117.

Особистий внесок: визначено особливості комплексу просування продукції АПК, пов'язані зі специфікою аграрного ринку, та обґрунтовано використання маркетингових інструментів для просування продукції АПК.

6. Проданова Л. В., Якушев О. В., Сергієнко О. А. Аналіз ринку в контексті маркетингової товарної політики аграрних підприємств. *Вісник Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького. Серія: Економічні науки.* 2021. № 4. С. 55-63.

Особистий внесок: запропоновано методiku інтегральної оцінки визначення агроекономічної безпеки в Україні з використанням світових рейтингів за показниками «глобальний індекс продовольчої безпеки», «глобальний індекс голоду».

7. Сергієнко О. А. Нові маркетингові технології просування товару. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2021. Вип. 1 (87). С. 29-34.

8. Буднікевич І. М., Гавриш І. І., Сергієнко О. А. Strategic directions of brand support of German agricultural regions with the tools of the partnership concept of territorial marketing. *Time description of economic reforms.* 2024. № 2. С. 92-101. URL: <http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/2396>

Особистий внесок: визначено напрями підтримки бренду агро регіону маркетинговими інструментами партнерської концепції територіального маркетингу

9. Serhienko O., Kaniuka O. Features of the formation of the positioning strategy of agricultural enterprises. *Збірник наукових праць Черкаського*

державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Вип. 71. С. 99–106.

Особистий внесок: узагальнено наукові підходи до трактування понять «стратегія», «стратегія позиціонування»; визначено основні принципи та фактори, що впливають на процес формування стратегії позиціонування

10. Сергієнко О. А. Особливості та роль маркетингу аграрних підприємств в контексті їх конкурентного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 330. № 3. С. 436-444.

11. Сергієнко О. А. Маркетплейси як напрямок маркетингової підтримки розвитку мультифункціональних аграрних підприємств в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 334. № 5. С. 288 – 294.

12. Коломицева О.В., Шевченко Н.В., Сергієнко О.А. Оптимізація стратегії STP-маркетингу аграрних компаній регіону на основі штучного інтелекту та принципів smart-спеціалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 332 № 4. С. 441 –446.

Особистий внесок: узагальнено підходи щодо місця і переваг від застосування штучного інтелекту аграрними компаніями та обґрунтовано можливість вирішення штучним інтелектом завдань у реалізації стратегії STP-маркетингу підприємства

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

13. Сергієнко О. А. Позиціонування українських підприємств на зовнішніх ринках зерна. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Черкаси, 19 квіт. 2018 р.).* Черкаси: ЧДТУ, 2018. С. 29–34.

14. Сергієнко О. А., Суботіна Ю. О. Позиціонування як етап розробки маркетингової стратегії підприємства. *Стратегії та політика розвитку*

територій: міжнародні, національні, регіональні та локальні виклики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Чернівці (Україна) – Сучава (Румунія), 10–12 трав. 2018 р.). Чернівці: Чернів. нац. ун-т, 2018. С. 63–66.

Особистий внесок: визначено роль позиціонування в маркетинговій діяльності підприємства.

15. Сергієнко О. А. Маркетингові інновації як необхідна умова розвитку підприємства. *Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & управління проектами Європейського Союзу: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Луцьк, 20–22 верес. 2018 р.). Луцьк: ВежаДрук, 2018. С. 151–155.

16. Сергієнко О. А. Позиціонування продукції аграрних підприємств в умовах конкуренції. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Черкаси, 21 квіт. 2020 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2020. С. 57–60.

17. Сергієнко О. А., Суботіна Ю. О., Іванченко В. О. Strategy for positioning agricultural products in a competitive environment. *The process and dynamics of the scientific path: Collection of scientific papers “SCIENTIA” with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference*, (Athens, Hellenic Republic, Feb. 26, 2021). Athens: European Scientific Platform, 2021. Vol. 1. С. 39–41.

Особистий внесок: актуалізовано необхідність застосування агромаркетингу для позиціонування продукції аграрних підприємств.

18. Сергієнко О. А. Підходи до позиціонування сільськогосподарських підприємств. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Черкаси, 22 квіт. 2021 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 106–110.

19. Ахтоян А. Н., Король І. В., Сергієнко О. А., Суботіна Ю. О., Цибко Н. О. Краудфандінг як інструмент просування інноваційних товарів на цільовий ринок. *Interaction of society and science: prospects and problems: Abstracts of XXII International Scientific and Practical Conference* (London, England, April 20–23, 2021). С. 231–234.

Особистий внесок: обґрунтовано переваги та ризики використання краудфандінгу при просуванні інноваційних товарів.

20. Сергієнко О. А., Руденко І. В. Основні аспекти поведінки споживачів в сучасних умовах. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Черкаси, 27 квіт. 2022 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 64–66.

Особистий внесок: визначено орієнтири зміни поведінки споживачів, зумовленої поширенням концепції екологічного споживання та зростанням потенціалу онлайн-торгівлі.

21. Сергієнко О. А. Виклики та можливості для позиціонування українських аграрних підприємств в період воєнного стану. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Черкаси, 25 квіт. 2024 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2024. С. 69–74.

Моделі позиціонування

Критерій	Модель позиціонування
1	2
За суб'єктами впливу	Споживче позиціонування – компанія транслює набір конкретних характеристик, властивостей та асоціацій, які виникають у підсвідомості у споживачів, формують їх лояльність, бажання купувати її продукт та взаємодіяти з брендами.
	Конкурентне позиціонування – компанія транслює набір власних переваг, характеристик, властивостей та асоціацій, які дозволяють відбудуватися від конкурентів
	Партнерське позиціонування – компанія транслює набір конкретних характеристик, які вирішують завдання пов'язані з іміджем надійного та цінного партнера.
За рівнем лідерства [365]	Перевершуюче позиціонування (англ. «superior positioning», «Operational Excellence») – створює образ компанії та її продукту як такого, що перевершує пропозиції конкурентів за рахунок якості, ціни, інновацій, сервісу надійності та інших ключових факторів.
	Замінююче позиціонування (Customer Intimacy) – орієнтація на близькість до клієнтів, глибоке розуміння їхніх потреб і надання індивідуальних рішень, які максимально відповідають цим потребам.
	Доповнююче позиціонування (Product Leadership) – орієнтація на лідерство в продуктах, інноваціях, нові конкурентні переваги, швидке впровадження нових ідей, що дозволяє компанії постійно пропонувати нові і унікальні продукти на ринку.
За характеристиками бренду [294]	Функціональне позиціонування базується на атрибутах продуктів або послуг і їхніх відповідних перевагах і призначене для того, щоб повідомити, як клієнти можуть вирішити проблеми або задовольнити потреби.
	Символічне позиціонування базується на характеристиках брендів, які підвищують самооцінку споживачів.
	Експериментальне позиціонування базується на характеристиках брендів, які стимулюють чуттєві чи емоційні зв'язки з клієнтами.
За природою інновацій	Позиціонування засноване на за рахунок технічних know-how, модифікації товарів, впровадження у виробництво інновацій, тобто об'єктивних переваг товару;
	Позиціонування засноване на маркетингових know-how – оригінальні методи та інструменти модифікації окремих елементів комплексу маркетингу: просування, розподілу або ціноутворення.
	Позиціонування засноване на організаційних know-how – оригінальні методи, інструменти, управлінські практики модифікації організаційної структури, оновлення системи управління компанією, формування організаційної культури та ефективних процесів організації.
По відношенню до конкурентів	Аналогічне позиціонування – в свідомості цільової аудиторії створюється образ компанії подібної до інших учасників ринку, акцентуючи увагу на спільних характеристиках або перевагах.
	Конкурентне – компанія виділяє свої найбільш вигірні переваги, властивості або характеристики на фоні конкурентів.
	Унікальне позиціонування – фокусується на створенні компанією на своїй унікальності та унікальності її ціннісної пропозиції, які не мають аналогів на ринку.

1	2
За змістом ціннісної пропозиції	Позиціонування за якістю – орієнтація на високу якість продуктів або послуг
	Позиціонування за ціною – фокус на цінній політиці підприємства.
	Позиціонування за сферою діяльності
	Позиціонування за цільовою аудиторією – орієнтація на конкретний сегмент ринку або групу споживачів
	Позиціонування за інноваціями – акцент на інноваційності компанії, інтенсивності впровадження інноваційних рішень та нових технологій.
За концепцією	Функціональна концепція позиціонування фокусується на унікальних компетенціях, ресурсах та можливостях компанії надавати користь та вирішувати проблеми.
	Символічна концепція позиціонування орієнтована на емоційні та символічні аспекти сприйняття компанії цільовими аудиторіями, формування іміджу компанії, покращення її репутації, ідентифікацію приналежності, закріплення емоційного образу
	Практична концепція позиціонування орієнтована на фокусується на реальних, прикладних перевагах компанії та створення цінності за рахунок таких аспектів: доступність, омніканальність, асортимент, логістика, мережа, сервіс, доставка, зручність, комфорт.
По відношенню до конкурентів	Аналогічне позиціонування – в свідомості цільової аудиторії створюється образ компанії у порівнянні з іншою компанією, яка працює в тому ж сегменті, пропонує подібний продукт, має аналогічний набір переваг.
	Конкурентне позиціонування – фірма акцентує увагу на своїх успіхах, найбільш вигравшних характеристиках, позитивних кейсах, тривалій історії тощо.
	Унікальне позиціонування – передбачає створення та просування образу компанії на основі характеристик, які чітко вирізняють її від конкурентів та які неможливо (складно) скопіювати, яка єдина задовольняє потреби цільової аудиторії та вирішує її проблеми.
За кількістю обраних характеристик [268]	Двовимірне позиціонування: основане на двох головних конкурентних перевагах компанії (традиції та інновації, виробництво та розподіл, функціональні та емоційні аспекти, ціна та якість).
	Багатовимірне позиціонування: основане на виділенні більше двох параметрів (інновації, якість, ціна, обслуговування клієнтів та соціальна відповідальність), за якими компанія порівнюється з іншими учасниками ринку.
За формою унікальної пропозиції	Позиціонування засноване на унікальних функціональних вигодах (USP) – унікальні функціональні конкретні функції, характеристики та переваги, які компанія пропонує своїм цільовим аудиторіям.
	Емоційне позиціонування – позиціонування, засноване на емоційних цінностях, емоціях (радість, щастя, задоволення), унікальній емоційній пропозиції (ESP, Emotional Selling Proposition), які асоціюються з компанією.
	Соціальне позиціонування засноване на унікальній соціальній пропозиції, (SSP, Social Selling Proposition) – соціальних та етичних цінностях (сім'я, традиції, екологічність, соціальна відповідальність, благодійність, волонтерство) з якими асоціюється компанія.

Джерело: складено автором на основі: [268, 294, 365] та власних досліджень

Матричні методи позиціонування аграрних компаній

Метод	Опис методу
Метод GAP-аналізу (Продукт – Ринок)	Матриця, що містить основні види ринків та класифікацію продуктів на: існуючі; нові, але пов'язані із існуючими; абсолютно нові продукти. Метод GAP-аналізу розглядає рівні ризику, а також ступінь можливого успіху при різних комбінаціях моделі продукт – ринок. Ця модель використовується для: визначення можливостей успішної діяльності при виборі того чи іншого виду бізнесу; вибору між різноманітними видами товару, і навіть залучення інвестицій для аграрного підприємства.
Метод матриці BCG	Матриця Бостонської консультативної групи дозволяє розробляти адекватні стратегії для груп стратегічно важливих господарських одиниць аграрного підприємства.
Модель Томпсона та Стрікланда	Використовується для визначення стратегічних альтернатив і планування розвитку бізнесу та допомагає компаніям обирати стратегії, ґрунтуючись на оцінці двох основних параметрів: конкурентної позиції компанії та привабливості галузі.
Портфельні матричні моделі GE/McKinsey та DPM/Shell	Використовуються як інструменти стратегічного планування компаній для оцінювання і порівняння різних бізнес-напрямків або проєктів за двома основними критеріями привабливості ринку і конкурентоспроможності бізнесу, визначаючи їх перспективність і пріоритетність для інвестування.
Матриця життєвого циклу компанії ADL/LC	Визначає спрямованість економічної діяльності підприємства. Основним теоретичним положенням матриці АДЛ є те, що певний вид продукту компанії може бути на одній із стадій життєвого циклу (зародження, прискореного зростання, уповільненого зростання, зрілість, спад) і, отже, його слід аналізувати відповідно до цієї стадії. Аналіз діяльності компанії за цією матрицею проводиться за двома показниками: стадія життєвого циклу продукту і відносне становище на ринку, тому крім послідовних змін стадій життєвого циклу продукту, може змінюватися і конкурентна позиція одних видів бізнесу щодо інших.
Модель І. Ансофа	Стратегічний інструмент, що виконує діагностичну функцію, й допомагає компаніям визначити напрямки для зростання й розвитку бізнесу шляхом систематизації існуючої інформації щодо стану ринку та продукції компанії, врахування наявних ресурсів та можливостей компанії та для опрацювання альтернативних стратегій компанії на зростаючому ринку. Перевагами використання цієї матриці є її наглядність й простота застосування, недоліками – одностороння орієнтація на зростання та обмеження у розрізі двох характеристик (продукт – ринок) [186].
Матриця Д. Абеля	Ключовим критерієм є оцінка відповідності аналізованої сфери загальному напрямку бізнесу компанії для того, щоб застосувати отриманий синергетичний ефект у сфері технологій, і в маркетинг.
Модель ланцюжка збільшення вартості М. Портера	використовується для аналізу діяльності компанії з метою ідентифікації джерел конкурентних переваг та підвищення її цінності для клієнтів [318]. Унікальність індивідуального ланцюжка цінності знижує можливості конкурента відтворити ланцюжок цінності як систему цілком та зімітувати її стратегії, моделі, продукти [321].

Джерело: складено автором на основі: [186, 318, 321]

Продукція сільського господарства у господарствах всіх категорій за регіонами за 2021-2023 рр.

Регіони	Продукція сільського господарства				У тому числі							
					продукція рослинництва				продукція тваринництва			
	2021	2022	2023	2023 у % до 2022	2021	2022	2023	2023 у % до 2022	2021	2022	2023	2023 у % до 2022
Україна	1344276,1	1004178,3	1115463,0	111,1	1106284,9	794230,2	904630,0	113,9	237991,2	209948,1	210833,0	100,4
Вінницька	110044,8	88523,0	105057,2	118,7	78528,4	57686,6	74099,2	128,5	31516,4	30836,4	30958,0	100,4
Волинська	30903,0	29876,5	29920,3	100,1	21845,6	21530,0	21791,6	101,2	9057,4	8346,5	8128,7	97,4
Дніпропетровська	85416,1	70132,3	80926,7	115,4	67845,9	54139,5	63903,1	118,0	17570,2	15992,8	17023,6	106,4
Донецька	39765,0	11143,6	11419,5	102,5	32480,9	7774,2	9478,0	121,9	7284,1	3369,4	1941,5	57,6
Житомирська	53763,9	44657,1	47711,7	106,8	44791,9	36733,7	39645,3	107,9	8972,0	7923,4	8066,4	101,8
Закарпатська	14152,5	14221,0	14674,7	103,2	7448,5	7622,4	7949,9	104,3	6704,0	6598,6	6724,8	101,9
Запорізька	55243,9	13807,8	8681,5	62,9	50634,2	11845,5	8170,2	69,0	4609,7	1962,3	511,3	26,1
Івано- Франківська	26004,0	25502,5	26185,7	102,7	16462,4	16074,3	16670,9	103,7	9541,6	9428,2	9514,8	100,9
Київська	74783,1	59234,8	72280,8	122,0	56662,2	43333,7	56157,6	129,6	18120,9	15901,1	16123,2	101,4
Кіровоградська	71890,9	61905,9	68227,3	110,2	65466,7	55498,2	61861,4	111,5	6424,2	6407,7	6365,9	99,3
Луганська	27165,4	7737,6	6304,0	81,5	25106,9	6225,0	5090,8	81,8	2058,5	1512,6	1213,2	80,2
Львівська	46229,6	47740,4	48052,3	100,7	33069,5	34969,3	35442,3	101,4	13160,1	12771,1	12610,0	98,7
Миколаївська	57307,4	32643,6	42665,9	130,7	52860,3	29154,6	39184,4	134,4	4447,1	3489,0	3481,5	99,8
Одеська	64399,9	44188,7	54203,6	122,7	59266,6	39290,4	49365,8	125,6	5133,3	4898,3	4837,8	98,8
Полтавська	79986,2	81366,8	84072,2	103,3	68508,2	70277,9	72831,1	103,6	11478,0	11088,9	11241,1	101,4
Рівненська	31629,8	30156,5	31844,4	105,6	24802,1	23560,4	24862,1	105,5	6827,7	6596,1	6982,3	105,9
Сумська	53872,3	51030,6	50545,1	99,0	47675,1	46398,7	46115,7	99,4	6197,2	4631,9	4429,4	95,6
Тернопільська	50547,2	48392,0	52577,5	108,6	41609,9	39197,0	43015,2	109,7	8937,3	9195,0	9562,3	104,0
Харківська	72510,9	33553,2	46932,7	139,9	63806,0	30125,8	42485,1	141,0	8704,9	3427,4	4447,6	129,8
Херсонська	60819,9	2980,3	2688,7	90,2	55445,9	1768,2	1576,1	89,1	5374,0	1212,1	1112,6	91,8
Хмельницька	73141,1	65938,5	72008,6	109,2	61552,8	53653,1	59221,1	110,4	11588,3	12285,4	12787,5	104,1
Черкаська	80332,0	69575,3	79208,1	113,8	57489,4	48238,5	57203,8	118,6	22842,6	21336,8	22004,3	103,1
Чернівецька	19825,0	18137,8	19673,1	108,5	14793,4	13365,4	14983,4	112,1	5031,6	4772,4	4689,7	98,3
Чернігівська	64542,2	51732,6	59601,4	115,2	58132,1	45767,9	53525,9	117,0	6410,1	5964,7	6075,5	101,9

Джерело: складено автором на основі: [41]

Регіональне розміщення виробництва продукції сільського господарства в Україні в усіх категоріях господарств за 2021-2023 рр.(у постійних цінах 2021 р.)

Регіони	Продукція сільського господарства						У тому числі											
							продукція рослинництва						продукція тваринництва					
	2021		2022		2023		2021		2022		2023		2021		2022		2023	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Україна	1344276,1	100	1004178,3	100	1115463,0	100	1106284,9	100,0	794230,2	100	904630,0	100	237991,2	100	209948,1	100	210833,0	100
Вінницька	110044,8	8,2	88523,0	8,8	105057,2	9,4	78528,4	7,1	57686,6	7,3	74099,2	8,2	31516,4	13,2	30836,4	14,7	30958,0	14,7
Волинська	30903,0	2,3	29876,5	3,0	29920,3	2,7	21845,6	2,0	21530,0	2,7	21791,6	2,4	9057,4	3,8	8346,5	4,0	8128,7	3,9
Дніпропетровська	85416,1	6,4	70132,3	7,0	80926,7	7,3	67845,9	6,1	54139,5	6,8	63903,1	7,1	17570,2	7,4	15992,8	7,6	17023,6	8,1
Донецька	39765,0	3,0	11143,6	1,1	11419,5	1,0	32480,9	2,9	7774,2	1,0	9478,0	1,0	7284,1	3,1	3369,4	1,6	1941,5	0,9
Житомирська	53763,9	4,0	44657,1	4,4	47711,7	4,3	44791,9	4,0	36733,7	4,6	39645,3	4,4	8972,0	3,8	7923,4	3,8	8066,4	3,8
Закарпатська	14152,5	1,1	14221,0	1,4	14674,7	1,3	7448,5	0,7	7622,4	1,0	7949,9	0,9	6704,0	2,8	6598,6	3,1	6724,8	3,2
Запорізька	55243,9	4,1	13807,8	1,4	8681,5	0,8	50634,2	4,6	11845,5	1,5	8170,2	0,9	4609,7	1,9	1962,3	0,9	511,3	0,2
Івано-Франківська	26004,0	1,9	25502,5	2,5	26185,7	2,3	16462,4	1,5	16074,3	2,0	16670,9	1,8	9541,6	4,0	9428,2	4,5	9514,8	4,5
Київська	74783,1	5,6	59234,8	5,9	72280,8	6,5	56662,2	5,1	43333,7	5,5	56157,6	6,2	18120,9	7,6	15901,1	7,6	16123,2	7,6
Кіровоградська	71890,9	5,3	61905,9	6,2	68227,3	6,1	65466,7	5,9	55498,2	7,0	61861,4	6,8	6424,2	2,7	6407,7	3,1	6365,9	3,0
Луганська	27165,4	2,0	7737,6	0,8	6304,0	0,6	25106,9	2,3	6225,0	0,8	5090,8	0,6	2058,5	0,9	1512,6	0,7	1213,2	0,6
Львівська	46229,6	3,4	47740,4	4,8	48052,3	4,3	33069,5	3,0	34969,3	4,4	35442,3	3,9	13160,1	5,5	12771,1	6,1	12610,0	6,0
Миколаївська	57307,4	4,3	32643,6	3,3	42665,9	3,8	52860,3	4,8	29154,6	3,7	39184,4	4,3	4447,1	1,9	3489,0	1,7	3481,5	1,7
Одеська	64399,9	4,8	44188,7	4,4	54203,6	4,9	59266,6	5,4	39290,4	4,9	49365,8	5,5	5133,3	2,2	4898,3	2,3	4837,8	2,3
Полтавська	79986,2	6,0	81366,8	8,1	84072,2	7,5	68508,2	6,2	70277,9	8,8	72831,1	8,1	11478,0	4,8	11088,9	5,3	11241,1	5,3
Рівненська	31629,8	2,4	30156,5	3,0	31844,4	2,9	24802,1	2,2	23560,4	3,0	24862,1	2,7	6827,7	2,9	6596,1	3,1	6982,3	3,3
Сумська	53872,3	4,0	51030,6	5,1	50545,1	4,5	47675,1	4,3	46398,7	5,8	46115,7	5,1	6197,2	2,6	4631,9	2,2	4429,4	2,1
Тернопільська	50547,2	3,8	48392,0	4,8	52577,5	4,7	41609,9	3,8	39197,0	4,9	43015,2	4,8	8937,3	3,8	9195,0	4,4	9562,3	4,5
Харківська	72510,9	5,4	33553,2	3,3	46932,7	4,2	63806,0	5,8	30125,8	3,8	42485,1	4,7	8704,9	3,7	3427,4	1,6	4447,6	2,1
Херсонська	60819,9	4,5	2980,3	0,3	2688,7	0,2	55445,9	5,0	1768,2	0,2	1576,1	0,2	5374,0	2,3	1212,1	0,6	1112,6	0,5
Хмельницька	73141,1	5,4	65938,5	6,6	72008,6	6,5	61552,8	5,6	53653,1	6,8	59221,1	6,5	11588,3	4,9	12285,4	5,9	12787,5	6,1
Черкаська	80332,0	6,0	69575,3	6,9	79208,1	7,1	57489,4	5,2	48238,5	6,1	57203,8	6,3	22842,6	9,6	21336,8	10,2	22004,3	10,4
Чернівецька	19825,0	1,5	18137,8	1,8	19673,1	1,8	14793,4	1,3	13365,4	1,7	14983,4	1,7	5031,6	2,1	4772,4	2,3	4689,7	2,2
Чернігівська	64542,2	4,8	51732,6	5,2	59601,4	5,3	58132,1	5,3	45767,9	5,8	53525,9	5,9	6410,1	2,7	5964,7	2,8	6075,5	2,9

Джерело: складено автором на основі: [41]

**Експертне оцінювання напрямків позиціонування ТОВ «Кернел Трейд»
на аграрному ринку**

№	Індикатори	Експертні бали					\overline{EO}_j	Вагомість індикатору, % k_i	$\overline{EO}_j * k_i$
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Блок індикаторів «Ринкове позиціонування»									
1.	Прибутковість підприємства в динаміці	9	9	9	9	10	9,2	2,5	0,23
2.	Динаміка виторгу / доходу	9	10	9	10	9	9,4	3	0,28
3.	Капіталізація компанії / Активи компанії	9	10	9	10	10	9,6	1,5	0,14
4.	Наявність пізнаваного бренду підприємства	10	10	10	9	9	9,6	2	0,19
5.	Кількість видів діяльності (ринкових ніш, субринків)	10	9	10	9	10	9,6	1	0,10
6.	Висока ділова репутація	10	10	9	10	9	9,6	2	0,19
7.	Оригінальність бізнес-моделі	9	8	8	9	9	8,6	1,5	0,13
8.	Формалізація корпоративної соціальної відповідальності	9	10	9	10	10	9,6	1,5	0,14
Разом:							75,2	15	1,41
Блок індикаторів «Споживче позиціонування»									
1.	Рівень клієнтоорієнтованості, готовність компанії адаптуватися до запитів і потреб споживачів	8	9	8	8	9	8,4	2,5	0,21
2.	Наявність власних торгових марок, власних брендів аграрної продукції (сортів, гібридів, ЗЗР)	9	10	10	9	10	9,6	2,5	0,24
3.	Дієздатність системи менеджменту якості та безпеки харчової, с/г продукції	9	10	10	10	9	9,6	2	0,19
4.	Рівень розвитку власної збутової мережі, у тому числі онлайн-платформ	9	8	8	8	9	8,4	2	0,17
5.	Рівень розвитку власної логістичної системи	9	10	10	9	10	9,6	1,5	0,14
6.	Наявність інноваційних комерційних та маркетингових рішень, які мають довгострокову цінність для клієнтів	8	8	8	8	8	8	1,5	0,12
7.	Динаміка земельного банку	10	10	10	10	10	10	2	0,20
8.	Рівень навчальних та ознайомчих заходів для аграріїв	8	8	8	8	8	8	1	0,08
Разом							71,6	15	1,35
Блок індикаторів «Партнерське позиціонування»									
Субблок індикаторів «Позиціонування як відповідального роботодавця»									
1.	Імідж компанії як відповідального роботодавця	10	10	9	9	10	9,6	1,5	0,14
2.	Рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників, комфортність робочого місця	9	10	10	9	10	9,6	1,5	0,14
3.	Рівень та напрямки інвестицій в персонал	9	10	10	9	10	9,6	1	0,10

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Розвиток корпоративної системи навчання та підвищення кваліфікації, освітні проекти	10	10	10	10	10	10	1	0,10
5.	Дієвість системи охорони та безпеки праці на підприємстві	10	10	10	9	10	9,8	1,5	0,15
6.	Місце в рейтингах роботодавців	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
7.	Підтримка психологічного (ментального) здоров'я працівників в умовах війни	10	9	10	9	10	9,6	1	0,10
8.	Наповнення соціального пакету співробітників	10	9	10	9	10	9,6	1	0,10
Разом:							77,8	10	0,97
Субблок індикаторів «Позиціонування як ділового партнера»									
1.	Рівень компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних та корпоративних питань	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
2.	Досвід роботи на аграрному ринку	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
3.	Стабільність комерційної політики	9	9	9	10	10	9,4	1	0,09
4.	Стан дотримання домовленостей та зобов'язань	9	9	9	9	9	9	1	0,09
5.	Рівень ділової репутації компанії, власників та топ-менеджменту	9	9	9	9	9	9	2	0,18
6.	Участь у бізнес-асоціаціях	10	9	10	9	10	9,6	1	0,10
7.	Довгостроковість співпраці з національними та міжнародними партнерами	9	10	9	9	9	9,2	1	0,09
8.	Участь в міжнародних проєктах	9	10	10	9	10	9,6	1	0,10
Разом:							66,2	10	0,95
Блок індикаторів «Патріотичне позиціонування»									
1.	Наявність програми підтримки захисників та їхніх родин	10	10	10	10	10	10	2	0,20
2.	Наявність програми адаптації та реінтеграції ветеранів	10	10	10	10	10	10	2	0,20
3.	Участь у волонтерських проєктах	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
4.	Дотримання принципу «нульової толерантності» до співпраці з агресором	10	10	10	10	10	10	2	0,20
5.	Унікальність корпоративних патріотичних проєктів	10	10	10	10	10	10	2	0,20
6.	Підкреслення національного походження продуктів компанії	9	9	10	9	9	9,2	2	0,18
7.	Участь в проєктах збереження спільної спадщини, національних цінностей, культури	8	9	9	8	8	8,4	2	0,17
8.	Використання патріотичних тем у комунікаціях компанії, маркетингових та рекламних кампаніях	9	10	10	10	9	9,6	1,5	0,14
Разом:							77,2	15	1,45

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Блок індикаторів «Соціальне позиціонування»									
1.	Імідж компанії як соціально відповідальної	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
2.	Наявність корпоративного документу про сталий розвиток компанії	10	10	10	10	10	10	1	0,10
3.	Рівень інвестицій в проекти сталого розвитку	10	9	9	10	10	9,6	1	0,10
4.	Наявність корпоративного благодійного фонду	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
5.	Підтримка культурних програм та проєктів, спонсорство	9	10	9	10	10	9,6	1	0,10
6.	Рівень взаємодії з місцевими громадами	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
7.	Рівень інвестицій в розвиток місцевих громад у регіонах присутності	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
8.	Фінансова, грантова та експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва	10	10	10	10	10	10	1	0,10
Разом:							79,2	10	0,99
Блок індикаторів «Інноваційне позиціонування»									
1.	Організація інноваційної діяльності	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
2.	Розвиток ІТ-інфраструктури та цифрового середовища	10	10	10	10	10	10	1	0,10
3.	Статус компанії щодо запровадження інновацій для агропромислового комплексу України	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
4.	Рівень застосування інноваційних агротехнологій	10	10	10	10	10	10	1	0,10
5.	Наявність власних технологічних розробок	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
6.	Рівень впровадження сучасних цифрових рішень	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
7.	Участь в інноваційних рейтингах та нагороди за інновації	10	10	10	10	10	10	1	0,10
8.	Участь в міжнародних інноваційних проєктах	10	10	10	10	10	10	1	0,10
Разом:							80	10	1,00
Блок індикаторів «Екологічне позиціонування»									
1.	Імідж компанії як екологічно відповідальної	9	10	9	10	10	9,6	2	0,19
2.	Формалізація екологічної політики компанії	10	10	9	10	9	9,6	1,5	0,14
3.	Участь в екологічних та кліматичних міжнародних рейтингах	10	10	9	10	10	9,8	1,5	0,15
4.	Впровадження енергозберігаючих технологій	9	10	10	9	10	9,6	2	0,19
5.	Підтримка сталого сільського господарства	10	9	9	9	10	9,4	2	0,19
6.	Корпоративні ініціативи з охорони навколишнього середовища	9	9	9	9	10	9,2	2	0,18
7.	Відповідальне використання земельних та водних ресурсів	9	9	9	9	9	9	2	0,18
8.	Впровадження екологічно чистих технологій	8	9	9	9	9	8,8	2	0,18
Разом:							75	15	1,40

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Таблиця Е.2

Експертне оцінювання напрямків позиціонування ТОВ СП «Нібулон» на аграрному ринку

№	Індикатори	Експертні бали					\overline{EO}_j	Вагомість індикатору, % k_i	$\overline{EO}_j * k_i$
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Блок індикаторів «Ринкове позиціонування»									
1.	Прибутковість підприємства в динаміці	8	9	8	8	9	8,4	2,5	0,21
2.	Динаміка виторгу / доходу	8	9	9	8	9	8,6	3	0,26
3.	Капіталізація компанії / Активи компанії	8	8	8	8	8	8	1,5	0,12
4.	Наявність пізнаваного бренду підприємства	9	10	9	10	10	9,6	2	0,19
5.	Кількість видів діяльності (ринкових ніш, субринків)	10	10	10	10	10	10	1	0,10
6.	Висока ділова репутація	9	9	10	10	10	9,6	2	0,19
7.	Оригінальність бізнес-моделі	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
8.	Формалізація корпоративної соціальної відповідальності	10	10	10	9	10	9,8	1,5	0,15
Разом:							74	15	1,37
Блок індикаторів «Споживче позиціонування»									
1.	Рівень клієнтоорієнтованості, готовність компанії адаптуватися до запитів і потреб споживачів	9	10	9	9	9	9,2	2,5	0,23
2.	Наявність власних торгових марок, власних брендів аграрної продукції (сортів, гібридів, ЗЗР)	9	8	7	8	7	7,8	2,5	0,20
3.	Дієздатність системи менеджменту якості та безпеки харчової, с/г продукції	9	10	9	10	9	9,4	2	0,19
4.	Рівень розвитку власної збутової мережі, у тому числі онлайн-платформ	10	10	10	10	9	9,8	2	0,20
5.	Рівень розвитку власної логістичної системи	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
6.	Наявність інноваційних комерційних та маркетингових рішень, які мають довгострокову цінність для клієнтів	10	10	9	10	9	9,6	1,5	0,14
7.	Динаміка земельного банку	8	7	8	7	8	7,6	2	0,15
8.	Рівень навчальних та ознайомчих заходів для аграріїв	8	9	9	10	9	9	1	0,09
Разом							72,4	15	1,35
Блок індикаторів «Партнерське позиціонування»									
Субблок індикаторів «Позиціонування як відповідального роботодавця»									
1.	Імідж компанії як відповідального роботодавця	9	9	9	9	9	9	1,5	0,14
2.	Рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників, комфортність робочого місця	9	9	9	8	9	8,8	1,5	0,13
3.	Рівень та напрямки інвестицій в персонал	9	9	9	10	10	9,4	1	0,09

Продовження табл. Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Розвиток корпоративної системи навчання та підвищення кваліфікації, освітні проекти	9	9	9	9	9	9	1	0,09
5.	Дієвість системи охорони та безпеки праці на підприємстві	9	9	9	9	9	9	1,5	0,14
6.	Місце в рейтингах роботодавців	9	8	9	8	8	8,4	1,5	0,13
7.	Підтримка психологічного (ментального) здоров'я працівників в умовах війни	8	8	8	8	8	8	1	0,08
8.	Наповнення соціального пакету співробітників	7	8	7	7	7	7,2	1	0,07
Разом:							68,8	10	0,86
Субблок індикаторів «Позиціонування як ділового партнера»									
1.	Рівень компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних та корпоративних питань	9	9	10	9	9	9,2	1,5	0,14
2.	Досвід роботи на аграрному ринку	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
3.	Стабільність комерційної політики	8	9	8	8	9	8,4	1	0,08
4.	Стан дотримання домовленостей та зобов'язань	8	9	8	9	9	8,6	1	0,09
5.	Рівень ділової репутації компанії, власників та топ-менеджменту	10	9	10	9	10	9,6	2	0,19
6.	Участь у бізнес-асоціаціях	9	9	10	9	10	9,4	1	0,09
7.	Довгостроковість співпраці з національними та міжнародними партнерами	10	10	10	10	10	10	1	0,10
8.	Участь в міжнародних проєктах	10	10	10	10	10	10	1	0,10
Разом:							65,2	10	0,94
Блок індикаторів «Патріотичне позиціонування»									
1.	Наявність програми підтримки захисників та їхніх родин	9	9	9	9	10	9,2	2	0,18
2.	Наявність програми адаптації та реінтеграції ветеранів	8	8	8	8	8	8	2	0,16
3.	Участь у волонтерських проєктах	10	10	10	10	9	9,8	1,5	0,15
4.	Дотримання принципу «нульової толерантності» до співпраці з агресором	10	10	10	10	10	10	2	0,20
5.	Унікальність корпоративних патріотичних проєктів	10	10	10	10	10	10	2	0,20
6.	Підкреслення національного походження продуктів компанії	9	10	9	8	9	9	2	0,18
7.	Участь в проєктах збереження спільної спадщини, національних цінностей, культури	9	9	9	9	9	9	2	0,18
8.	Використання патріотичних тем у комунікаціях компанії, маркетингових та рекламних кампаніях	8	9	9	8	9	8,6	1,5	0,13
Разом:							73,6	15	1,38
Блок індикаторів «Соціальне позиціонування»									
1.	Імідж компанії як соціально відповідальної	9	10	10	9	9	9,4	1,5	0,14
2.	Наявність корпоративного документу про сталий розвиток компанії	10	10	10	10	10	10	1	0,10

Продовження табл. Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Рівень інвестицій в проекти сталого розвитку	10	10	10	10	10	10	1	0,10
4.	Наявність корпоративного благодійного фонду	9	9	9	9	10	9,2	1,5	0,14
5.	Підтримка культурних програм та проєктів, спонсорство	8	7	8	8	7	7,6	1	0,08
6.	Рівень взаємодії з місцевими громадами	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
7.	Рівень інвестицій в розвиток місцевих громад у регіонах присутності	10	10	10	9	9	9,6	1,5	0,14
8.	Фінансова, грантова та експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва	8	9	8	9	9	8,6	1	0,09
Разом:							74,4	10	0,94
Блок індикаторів «Інноваційне позиціонування»									
1.	Організація інноваційної діяльності	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
2.	Розвиток ІТ-інфраструктури та цифрового середовища	9	9	9	9	9	9	1	0,09
3.	Статус компанії щодо запровадження інновацій для агропромислового комплексу України	9	10	9	10	10	9,6	1,5	0,14
4.	Рівень застосування інноваційних агротехнологій	10	10	10	10	10	10	1	0,10
5.	Наявність власних технологічних розробок	10	10	9	9	9	9,4	1,5	0,14
6.	Рівень впровадження сучасних цифрових рішень	9	9	9	9	9	9	1,5	0,14
7.	Участь в інноваційних рейтингах та нагороди за інновації	10	10	10	10	10	10	1	0,10
8.	Участь в міжнародних інноваційних проєктах	10	10	9	9	9	9,4	1	0,09
Разом:							76,4	10	0,95
Блок індикаторів «Екологічне позиціонування»									
1.	Імідж компанії як екологічно відповідальної	10	10	10	10	10	10	2	0,20
2.	Формалізація екологічної політики компанії	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
3.	Участь в екологічних та кліматичних міжнародних рейтингах	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
4.	Впровадження енергозберігаючих технологій	9	9	9	9	9	9	2	0,18
5.	Підтримка сталого сільського господарства	10	10	10	10	10	10	2	0,20
6.	Корпоративні ініціативи з охорони навколишнього середовища	9	9	9	9	9	9	2	0,18
7.	Відповідальне використання земельних та водних ресурсів	10	10	10	10	10	10	2	0,20
8.	Впровадження екологічно чистих технологій	9	10	9	10	9	9,4	2	0,19
Разом:							77,4	15	1,45

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Таблиця Е.3

**Експертне оцінювання напрямків позиціонування ТОВ «ЛНЗ Груп»
на аграрному ринку**

№	Індикатори	Експертні бали					\overline{EO}_j	Вагомість індикатору, % k_i	$\overline{EO}_j * k_i$
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Блок індикаторів «Ринкове позиціонування»									
1.	Прибутковість підприємства в динаміці	6	8	7	7	8	7,2	2,5	0,18
2.	Динаміка виторгу / доходу	6	8	7	7	7	7	3	0,21
3.	Капіталізація компанії / Активи компанії	6	8	8	8	7	7,4	1,5	0,11
4.	Наявність пізнаваного бренду підприємства	7	8	8	8	7	7,6	2	0,15
5.	Кількість видів діяльності (ринкових ніш, субринків)	5	6	7	7	8	6,6	1	0,07
6.	Висока ділова репутація	7	8	8	8	8	7,8	2	0,16
7.	Оригінальність бізнес-моделі	8	9	9	9	8	8,6	1,5	0,13
8.	Формалізація корпоративної соціальної відповідальності	5	6	7	7	6	6,2	1,5	0,09
Разом:							58,4	15	1,10
Блок індикаторів «Споживче позиціонування»									
1.	Рівень клієнтоорієнтованості, готовність компанії адаптуватися до запитів і потреб споживачів	9	9	9	9	9	9	2,5	0,23
2.	Наявність власних торгових марок, власних брендів аграрної продукції (сортів, гібридів, ЗЗР)	9	9	9	9	9	9	2,5	0,23
3.	Дієздатність системи менеджменту якості та безпеки харчової, с/г продукції	9	9	9	9	9	9	2	0,18
4.	Рівень розвитку власної збутової мережі, у тому числі онлайн-платформ	9	9	9	9	9	9	2	0,18
5.	Рівень розвитку власної логістичної системи	9	9	9	9	9	9	1,5	0,14
6.	Наявність інноваційних комерційних та маркетингових рішень, які мають довгострокову цінність для клієнтів	8	9	8	8	9	8,4	1,5	0,13
7.	Динаміка земельного банку	9	8	9	9	8	8,6	2	0,17
8.	Рівень навчальних та ознайомчих заходів для аграріїв	10	10	9	10	9	9,6	1	0,10
Разом							71,6	15	1,34
Блок індикаторів «Партнерське позиціонування»									
Субблок індикаторів «Позиціонування як відповідального роботодавця»									
1.	Імідж компанії як відповідального роботодавця	6	7	7	7	6	6,6	1,5	0,10
2.	Рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників, комфортність робочого місця	7	7	7	7	7	7	1,5	0,11
3.	Рівень та напрямки інвестицій в персонал	8	9	9	9	8	8,6	1	0,09

Продовження табл. Е.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Розвиток корпоративної системи навчання та підвищення кваліфікації, освітні проєкти	9	7	9	9	7	8,2	1	0,08
5.	Дієвість системи охорони та безпеки праці на підприємстві	9	9	9	9	10	9,2	1,5	0,14
6.	Місце в рейтингах роботодавців	9	9	9	9	10	9,2	1,5	0,14
7.	Підтримка психологічного (ментального) здоров'я працівників в умовах війни	7	6	8	8	8	7,4	1	0,07
8.	Наповнення соціального пакету співробітників	8	6	8	8	7	7,4	1	0,07
Разом:							63,6	10	0,80
Субблок індикаторів «Позиціонування як ділового партнера»									
1.	Рівень компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних та корпоративних питань	9	9	9	9	8	8,8	1,5	0,13
2.	Досвід роботи на аграрному ринку	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
3.	Стабільність комерційної політики	9	9	9	9	9	9	1	0,09
4.	Стан дотримання домовленостей та зобов'язань	10	10	10	9	10	9,8	1	0,10
5.	Рівень ділової репутації компанії, власників та топ-менеджменту	9	9	9	9	9	9	2	0,18
6.	Участь у бізнес-асоціаціях	9	9	9	9	8	8,8	1	0,09
7.	Довгостроковість співпраці з національними та міжнародними партнерами	8	9	9	9	8	8,6	1	0,09
8.	Участь в міжнародних проєктах	7	7	7	8	8	7,4	1	0,07
Разом:							64	10	0,90
Блок індикаторів «Патріотичне позиціонування»									
1.	Наявність програми підтримки захисників та їхніх родин	9	9	9	7	8	8,4	2	0,17
2.	Наявність програми адаптації та реінтеграції ветеранів	7	7	7	6	7	6,8	2	0,14
3.	Участь у волонтерських проєктах	9	9	9	9	8	8,8	1,5	0,13
4.	Дотримання принципу «нульової толерантності» до співпраці з агресором	9	9	9	9	9	9	2	0,18
5.	Унікальність корпоративних патріотичних проєктів	9	9	9	9	9	9	2	0,18
6.	Підкреслення національного походження продуктів компанії	9	9	9	10	10	9,4	2	0,19
7.	Участь в проєктах збереження спільної спадщини, національних цінностей, культури	9	8	8	8	8	8,2	2	0,16
8.	Використання патріотичних тем у комунікаціях компанії, маркетингових та рекламних кампаніях	9	9	9	10	9	9,2	1,5	0,14
Разом:							68,8	15	1,29
Блок індикаторів «Соціальне позиціонування»									
1.	Імідж компанії як соціально відповідальної	8	8	9	9	8	8,4	1,5	0,13

Продовження табл. Е.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Наявність корпоративного документу про сталий розвиток компанії	8	8	9	8	8	8,2	1	0,08
3.	Рівень інвестицій в проекти сталого розвитку	8	8	8	8	8	8	1	0,08
4.	Наявність корпоративного благодійного фонду	9	9	9	9	9	9	1,5	0,14
5.	Підтримка культурних програм та проєктів, спонсорство	9	9	9	9	8	8,8	1	0,09
6.	Рівень взаємодії з місцевими громадами	9	8	8	8	8	8,2	1,5	0,12
7.	Рівень інвестицій в розвиток місцевих громад у регіонах присутності	9	8	8	8	8	8,2	1,5	0,12
8.	Фінансова, грантова та експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва	9	8	9	9	9	8,8	1	0,09
Разом:							67,6	10	0,85
Блок індикаторів «Інноваційне позиціонування»									
1.	Організація інноваційної діяльності	9	9	8	8	9	8,6	1,5	0,13
2.	Розвиток ІТ-інфраструктури та цифрового середовища	8	7	9	8	9	8,2	1	0,08
3.	Статус компанії щодо запровадження інновацій для агропромислового комплексу України	8	8	9	8	8	8,2	1,5	0,12
4.	Рівень застосування інноваційних агротехнологій	9	8	9	8	9	8,6	1	0,09
5.	Наявність власних технологічних розробок	8	7	8	8	7	7,6	1,5	0,11
6.	Рівень впровадження сучасних цифрових рішень	8	8	8	8	8	8	1,5	0,12
7.	Участь в інноваційних рейтингах та нагороди за інновації	7	5	7	5	6	6	1	0,06
8.	Участь в міжнародних інноваційних проєктах	5	7	8	7	7	6,8	1	0,07
Разом:							62	10	0,78
Блок індикаторів «Екологічне позиціонування»									
1.	Імідж компанії як екологічно відповідальної	7	8	8	8	7	7,6	2	0,15
2.	Формалізація екологічної політики компанії	8	8	8	8	7	7,8	1,5	0,12
3.	Участь в екологічних та кліматичних міжнародних рейтингах	7	7	7	8	7	7,2	1,5	0,11
4.	Впровадження енергозберігаючих технологій	7	8	9	9	8	8,2	2	0,16
5.	Підтримка сталого сільського господарства	9	9	9	9	9	9	2	0,18
6.	Корпоративні ініціативи з охорони навколишнього середовища	9	9	9	9	9	9	2	0,18
7.	Відповідальне використання земельних та водних ресурсів	9	9	9	9	9	9	2	0,18
8.	Впровадження екологічно чистих технологій	9	9	9	9	9	9	2	0,18
Разом:							66,8	15	1,26

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Таблиця Е.4

**Експертне оцінювання напрямків позиціонування ПрАТ «МХП»
на аграрному ринку**

№	Індикатори	Експертні бали					\overline{EO}_j	Вагомість індикатору, % k_i	$\overline{EO}_j * k_i$
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Блок індикаторів «Ринкове позиціонування»									
1.	Прибутковість підприємства в динаміці	8	8	8	8	9	8,2	2,5	0,21
2.	Динаміка виторгу / доходу	8	8	8	8	8	8	3	0,24
3.	Капіталізація компанії / Активи компанії	9	9	9	9	10	9,2	1,5	0,14
4.	Наявність пізнаваного бренду підприємства	9	9	9	6	9	8,4	2	0,17
5.	Кількість видів діяльності (ринкових ніш, субринків)	10	10	8	9	10	9,4	1	0,09
6.	Висока ділова репутація	9	10	9	10	10	9,6	2	0,19
7.	Оригінальність бізнес-моделі	8	9	9	10	9	9	1,5	0,14
8.	Формалізація корпоративної соціальної відповідальності	9	10	9	10	10	9,6	1,5	0,14
Разом:							71,4	15	1,32
Блок індикаторів «Споживче позиціонування»									
1.	Рівень клієнтоорієнтованості, готовність компанії адаптуватися до запитів і потреб споживачів	9	10	9	9	10	9,4	2,5	0,24
2.	Наявність власних торгових марок, власних брендів аграрної продукції (сортів, гібридів, ЗЗР)	10	10	9	9	10	9,6	2,5	0,24
3.	Дієздатність системи менеджменту якості та безпеки харчової, с/г продукції	9	9	9	9	9	9	2	0,18
4.	Рівень розвитку власної збутової мережі, у тому числі онлайн-платформ	9	8	9	10	9	9	2	0,18
5.	Рівень розвитку власної логістичної системи	9	9	10	9	10	9,4	1,5	0,14
6.	Наявність інноваційних комерційних та маркетингових рішень, які мають довгострокову цінність для клієнтів	8	9	8	9	9	8,6	1,5	0,13
7.	Динаміка земельного банку	8	9	8	8	9	8,4	2	0,17
8.	Рівень навчальних та ознайомчих заходів для аграріїв	8	8	8	8	9	8,2	1	0,08
Разом							71,6	15	1,36
Блок індикаторів «Партнерське позиціонування»									
Субблок індикаторів «Позиціонування як відповідального роботодавця»									
1.	Імідж компанії як відповідального роботодавця	10	10	10	10	9	9,8	1,5	0,15
2.	Рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників, комфортність робочого місця	10	9	10	10	10	9,8	1,5	0,15
3.	Рівень та напрямки інвестицій в персонал	8	9	9	9	9	8,8	1	0,09

Продовження табл. Е.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Розвиток корпоративної системи навчання та підвищення кваліфікації, освітні проекти	9	10	9	10	10	9,6	1	0,10
5.	Дієвість системи охорони та безпеки праці на підприємстві	9	10	9	9	10	9,4	1,5	0,14
6.	Місце в рейтингах роботодавців	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
7.	Підтримка психологічного (ментального) здоров'я працівників в умовах війни	10	10	10	10	9	9,8	1	0,10
8.	Наповнення соціального пакету співробітників	9	10	10	10	10	9,8	1	0,10
Разом:							77	10	0,97
Субблок індикаторів «Позиціонування як ділового партнера»									
1.	Рівень компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних та корпоративних питань	9	10	9	10	10	9,6	1,5	0,14
2.	Досвід роботи на аграрному ринку	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
3.	Стабільність комерційної політики	9	10	9	10	10	9,6	1	0,10
4.	Стан дотримання домовленостей та зобов'язань	10	10	10	9	10	9,8	1	0,10
5.	Рівень ділової репутації компанії, власників та топ-менеджменту	10	10	10	10	10	10	2	0,20
6.	Участь у бізнес-асоціаціях	9	9	9	9	10	9,2	1	0,09
7.	Довгостроковість співпраці з національними та міжнародними партнерами	9	9	8	8	10	8,8	1	0,09
8.	Участь в міжнародних проєктах	10	10	10	10	10	10	1	0,10
Разом:							67	10	0,97
Блок індикаторів «Патріотичне позиціонування»									
1.	Наявність програми підтримки захисників та їхніх родин	10	10	10	10	10	10	2	0,20
2.	Наявність програми адаптації та реінтеграції ветеранів	10	10	10	10	10	10	2	0,20
3.	Участь у волонтерських проєктах	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
4.	Дотримання принципу «нульової толерантності» до співпраці з агресором	10	10	10	10	10	10	2	0,20
5.	Унікальність корпоративних патріотичних проєктів	8	9	9	8	9	8,6	2	0,17
6.	Підкреслення національного походження продуктів компанії	8	9	8	9	8	8,4	2	0,17
7.	Участь в проєктах збереження спільної спадщини, національних цінностей, культури	8	8	8	8	8	8	2	0,16
8.	Використання патріотичних тем у комунікаціях компанії, маркетингових та рекламних кампаніях	8	9	9	9	8	8,6	1,5	0,13
Разом:							73,6	15	1,38
Блок індикаторів «Соціальне позиціонування»									
1.	Імідж компанії як соціально відповідальної	10	9	10	10	9	9,6	1,5	0,14
2.	Наявність корпоративного документу про сталий розвиток компанії	10	10	10	10	10	10	1	0,10

Продовження табл. Е.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Рівень інвестицій в проекти сталого розвитку	10	10	10	10	10	10	1	0,10
4.	Наявність корпоративного благодійного фонду	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
5.	Підтримка культурних програм та проєктів, спонсорство	9	9	10	10	10	9,6	1	0,10
6.	Рівень взаємодії з місцевими громадами	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
7.	Рівень інвестицій в розвиток місцевих громад у регіонах присутності	10	10	9	10	9	9,6	1,5	0,14
8.	Фінансова, грантова та експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва	10	10	9	9	10	9,6	1	0,10
Разом:							78,4	10	0,98
Блок індикаторів «Інноваційне позиціонування»									
1.	Організація інноваційної діяльності	10	9	10	10	9	9,6	1,5	0,14
2.	Розвиток IT-інфраструктури та цифрового середовища	10	10	10	10	10	10	1	0,10
3.	Статус компанії щодо запровадження інновацій для агропромислового комплексу України	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
4.	Рівень застосування інноваційних агротехнологій	10	10	10	10	10	10	1	0,10
5.	Наявність власних технологічних розробок	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
6.	Рівень впровадження сучасних цифрових рішень	10	10	10	10	10	10	1,5	0,15
7.	Участь в інноваційних рейтингах та нагороди за інновації	10	10	10	10	10	10	1	0,10
8.	Участь в міжнародних інноваційних проєктах	10	10	10	10	10	10	1	0,10
Разом:							79,6	10	0,99
Блок індикаторів «Екологічне позиціонування»									
1.	Імідж компанії як екологічно відповідальної	9	10	10	10	9	9,6	2	0,19
2.	Формалізація екологічної політики компанії	10	10	9	9	10	9,6	1,5	0,14
3.	Участь в екологічних та кліматичних міжнародних рейтингах	10	9	9	10	10	9,6	1,5	0,14
4.	Впровадження енергозберігаючих технологій	10	10	10	10	10	10	2	0,20
5.	Підтримка сталого сільського господарства	10	10	10	10	10	10	2	0,20
6.	Корпоративні ініціативи з охорони навколишнього середовища	10	9	10	10	10	9,8	2	0,20
7.	Відповідальне використання земельних та водних ресурсів	10	10	9	9	10	9,6	2	0,19
8.	Впровадження екологічно чистих технологій	10	9	9	10	10	9,6	2	0,19
Разом:							77,8	15	1,46

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Таблиця Е.5

**Експертне оцінювання напрямків позиціонування ДП «ДСВ»
на аграрному ринку**

№	Індикатори	Експертні бали			\overline{EO}_j	Вагомість індикатору, % k_i	$\overline{EO}_j * k_i$
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3			
1	2	3	4	5	6	7	8
Блок індикаторів «Ринкове позиціонування»							
1.	Прибутковість підприємства в динаміці	7	7	8	7,3	2,5	0,18
2.	Динаміка виторгу / доходу	7	7	7	7,0	3	0,21
3.	Капіталізація компанії / Активи компанії	7	7	7	7,0	1,5	0,11
4.	Наявність пізнаваного бренду підприємства	8	8	9	8,3	2	0,17
5.	Кількість видів діяльності (ринкових ніш, субринків)	4	4	4	4,0	1	0,04
6.	Висока ділова репутація	10	9	10	9,7	2	0,19
7.	Оригінальність бізнес-моделі	8	8	8	8,0	1,5	0,12
8.	Формалізація корпоративної соціальної відповідальності	6	6	6	6,0	1,5	0,09
Разом:					57,3	15	1,11
Блок індикаторів «Споживче позиціонування»							
1.	Рівень клієнтоорієнтованості, готовність компанії адаптуватися до запитів і потреб споживачів	8	8	8	8,0	2,5	0,20
2.	Наявність власних торгових марок, власних брендів аграрної продукції (сортів, гібридів, ЗЗР)	8	8	9	8,3	2,5	0,21
3.	Дієздатність системи менеджменту якості та безпеки харчової, с/г продукції	9	8	10	9,0	2	0,18
4.	Рівень розвитку власної збутової мережі, у тому числі онлайн-платформ	10	10	10	10,0	2	0,20
5.	Рівень розвитку власної логістичної системи	5	5	5	5,0	1,5	0,08
6.	Наявність інноваційних комерційних та маркетингових рішень, які мають довгострокову цінність для клієнтів	8	8	8	8,0	1,5	0,12
7.	Динаміка земельного банку	8	8	8	8,0	2	0,16
8.	Рівень навчальних та ознайомчих заходів для аграріїв	9	10	10	9,7	1	0,10
Разом:					66,0	15	1,24
Блок індикаторів «Партнерське позиціонування»							
Субблок індикаторів «Позиціонування як відповідального роботодавця»							
1.	Імідж компанії як відповідального роботодавця	9	9	10	9,3	1,5	0,14
2.	Рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників, комфортність робочого місця	9	9	10	9,3	1,5	0,14
3.	Рівень та напрямки інвестицій в персонал	9	9	10	9,3	1	0,09

Продовження табл. Е.5

1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Розвиток корпоративної системи навчання та підвищення кваліфікації, освітні проекти	9	9	10	9,3	1	0,09
5.	Дієвість системи охорони та безпеки праці на підприємстві	9	9	10	9,3	1,5	0,14
6.	Місце в рейтингах роботодавців	8	7	8	7,7	1,5	0,12
7.	Підтримка психологічного (ментального) здоров'я працівників в умовах війни	4	4	4	4,0	1	0,04
8.	Наповнення соціального пакету співробітників	8	8	8	8,0	1	0,08
Разом:					66,3	10	0,84
Субблок індикаторів «Позиціонування як ділового партнера»							
1.	Рівень компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних та корпоративних питань	8	8	9	8,3	1,5	0,13
2.	Досвід роботи на аграрному ринку	8	8	9	8,3	1,5	0,13
3.	Стабільність комерційної політики	9	8	9	8,7	1	0,09
4.	Стан дотримання домовленостей та зобов'язань	9	9	9	9,0	1	0,09
5.	Рівень ділової репутації компанії, власників та топ-менеджменту	9	9	10	9,3	2	0,19
6.	Участь у бізнес-асоціаціях	10	10	10	10,0	1	0,10
7.	Довгостроковість співпраці з національними та міжнародними партнерами	9	9	10	9,3	1	0,09
8.	Участь в міжнародних проектах	9	10	10	9,7	1	0,10
					72,7	10	0,90
Блок індикаторів «Патріотичне позиціонування»							
1.	Наявність програми підтримки захисників та їхніх родин	7	7	9	7,7	2	0,15
2.	Наявність програми адаптації та реінтеграції ветеранів	4	4	4	4,0	2	0,08
3.	Участь у волонтерських проектах	8	8	8	8,0	1,5	0,12
4.	Дотримання принципу «нульової толерантності» до співпраці з агресором	10	10	10	10,0	2	0,20
5.	Унікальність корпоративних патріотичних проектів	8	8	8	8,0	2	0,16
6.	Підкреслення національного походження продуктів компанії	8	8	10	8,7	2	0,17
7.	Участь в проектах збереження спільної спадщини, національних цінностей, культури	5	4	5	4,7	2	0,09
8.	Використання патріотичних тем у комунікаціях компанії, маркетингових та рекламних кампаніях	9	9	10	9,3	1,5	0,14
Разом:					60,3	15	1,12
Блок індикаторів «Соціальне позиціонування»							
1.	Імідж компанії як соціально відповідальної	9	9	10	9,3	1,5	0,14
2.	Наявність корпоративного документу про сталий розвиток компанії	9	8	9	8,7	1	0,09

Продовження табл. Е.5

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Рівень інвестицій в проекти сталого розвитку	8	7	8	7,7	1	0,08
4.	Наявність корпоративного благодійного фонду	9	9	10	9,3	1,5	0,14
5.	Підтримка культурних програм та проектів, спонсорство	9	9	10	9,3	1	0,09
6.	Рівень взаємодії з місцевими громадами	10	9	10	9,7	1,5	0,15
7.	Рівень інвестицій в розвиток місцевих громад у регіонах присутності	9	9	10	9,3	1,5	0,14
8.	Фінансова, грантова та експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва	9	9	9	9,0	1	0,09
Разом:					72,3	10	0,91
Блок індикаторів «Інноваційне позиціонування»							
1.	Організація інноваційної діяльності	9	10	10	9,7	1,5	0,15
2.	Розвиток ІТ-інфраструктури та цифрового середовища	10	10	10	10,0	1	0,10
3.	Статус компанії щодо запровадження інновацій для агропромислового комплексу України	9	9	10	9,3	1,5	0,14
4.	Рівень застосування інноваційних агротехнологій	10	10	10	10,0	1	0,10
5.	Наявність власних технологічних розробок	4	4	4	4,0	1,5	0,06
6.	Рівень впровадження сучасних цифрових рішень	7	8	8	7,7	1,5	0,12
7.	Участь в інноваційних рейтингах та нагороди за інновації	3	3	3	3,0	1	0,03
8.	Участь в міжнародних інноваційних проєктах	5	4	5	4,7	1	0,05
Разом:					58,3	10	0,74
Блок індикаторів «Екологічне позиціонування»							
1.	Імідж компанії як екологічно відповідальної	8	8	8	8,0	2	0,16
2.	Формалізація екологічної політики компанії	8	8	9	8,3	1,5	0,13
3.	Участь в екологічних та кліматичних міжнародних рейтингах	0	0	0	0,0	1,5	0,00
4.	Впровадження енергозберігаючих технологій	9	10	10	9,7	2	0,19
5.	Підтримка сталого сільського господарства	9	10	10	9,7	2	0,19
6.	Корпоративні ініціативи з охорони навколишнього середовища	8	8	9	8,3	2	0,17
7.	Відповідальне використання земельних та водних ресурсів	10	10	10	10,0	2	0,20
8.	Впровадження екологічно чистих технологій	9	9	9	9,0	2	0,18
Разом:					63,0	15	1,22

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Таблиця Е.6

**Експертне оцінювання напрямків позиціонування ТОВ «Умань-Агро»
на аграрному ринку**

№	Індикатори	Експертні бали			\overline{EO}_j	Вагомість індикатору, % k_i	$\overline{EO}_j * k_i$
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3			
1	2	3	4	5	6	7	8
Блок індикаторів «Ринкове позиціонування»							
1.	Прибутковість підприємства в динаміці	8	8	8	8,0	2,5	0,20
2.	Динаміка виторгу / доходу	8	9	9	8,7	3	0,26
3.	Капіталізація компанії / Активи компанії	8	7	8	7,7	1,5	0,12
4.	Наявність пізнаваного бренду підприємства	6	7	8	7,0	2	0,14
5.	Кількість видів діяльності (ринкових ніш, субринків)	2	2	2	2,0	1	0,02
6.	Висока ділова репутація	5	4	9	6,0	2	0,12
7.	Оригінальність бізнес-моделі	3	3	3	3,0	1,5	0,05
8.	Формалізація корпоративної соціальної відповідальності	0	0	0	0,0	1,5	0,00
Разом:					42,3	15	0,90
Блок індикаторів «Споживче позиціонування»							
1.	Рівень клієнтоорієнтованості, готовність компанії адаптуватися до запитів і потреб споживачів	8	10	10	9,3	2,5	0,23
2.	Наявність власних торгових марок, власних брендів аграрної продукції (сортів, гібридів, ЗЗР)	0	0	0	0,0	2,5	0,00
3.	Дієздатність системи менеджменту якості та безпеки харчової, с/г продукції	9	9	10	9,3	2	0,19
4.	Рівень розвитку власної збутової мережі, у тому числі онлайн-платформ	8	9	8	8,3	2	0,17
5.	Рівень розвитку власної логістичної системи	5	7	9	7,0	1,5	0,11
6.	Наявність інноваційних комерційних та маркетингових рішень, які мають довгострокову цінність для клієнтів	8	9	9	8,7	1,5	0,13
7.	Динаміка земельного банку	8	9	10	9,0	2	0,18
8.	Рівень навчальних та ознайомчих заходів для аграріїв	10	10	10	10,0	1	0,10
Разом:					61,7	15	1,10
Блок індикаторів «Партнерське позиціонування»							
Субблок індикаторів «Позиціонування як відповідального роботодавця»							
1.	Імідж компанії як відповідального роботодавця	10	10	10	10,0	1,5	0,15
2.	Рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників, комфортність робочого місця	9	10	10	9,7	1,5	0,15
3.	Рівень та напрямки інвестицій в персонал	8	9	10	9,0	1	0,09

Продовження табл. Е.6

1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Розвиток корпоративної системи навчання та підвищення кваліфікації, освітні проекти	6	6	7	6,3	1	0,06
5.	Дієвість системи охорони та безпеки праці на підприємстві	8	9	10	9,0	1,5	0,14
6.	Місце в рейтингах роботодавців	0	0	0	0,0	1,5	0,00
7.	Підтримка психологічного (ментального) здоров'я працівників в умовах війни	9	10	9	9,3	1	0,09
8.	Наповнення соціального пакету співробітників	10	10	10	10,0	1	0,10
Разом:					63,3	10	0,78
Субблок індикаторів «Позиціонування як ділового партнера»							
1.	Рівень компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних та корпоративних питань	3	5	6	4,7	1,5	0,07
2.	Досвід роботи на аграрному ринку	10	10	10	10,0	1,5	0,15
3.	Стабільність комерційної політики	10	10	10	10,0	1	0,10
4.	Стан дотримання домовленостей та зобов'язань	10	10	10	10,0	1	0,10
5.	Рівень ділової репутації компанії, власників та топ-менеджменту	10	10	10	10,0	2	0,20
6.	Участь у бізнес-асоціаціях	9	10	10	9,7	1	0,10
7.	Довгостроковість співпраці з національними та міжнародними партнерами	9	9	10	9,3	1	0,09
8.	Участь в міжнародних проєктах	0	0	0	0,0	1	0,00
					63,7	10	0,81
Блок індикаторів «Патріотичне позиціонування»							
1.	Наявність програми підтримки захисників та їхніх родин	0	0	0	0,0	2	0,00
2.	Наявність програми адаптації та реінтеграції ветеранів	0	0	0	0,0	2	0,00
3.	Участь у волонтерських проєктах	10	10	10	10,0	1,5	0,15
4.	Дотримання принципу «нульової толерантності» до співпраці з агресором	10	10	10	10,0	2	0,20
5.	Унікальність корпоративних патріотичних проєктів	0	0	0	0,0	2	0,00
6.	Підкреслення національного походження продуктів компанії	0	0	0	0,0	2	0,00
7.	Участь в проєктах збереження спільної спадщини, національних цінностей, культури	9	9	10	9,3	2	0,19
8.	Використання патріотичних тем у комунікаціях компанії, маркетингових та рекламних кампаніях	0	0	0	0,0	1,5	0,00
Разом:					29,3	15	0,54
Блок індикаторів «Соціальне позиціонування»							
1.	Імідж компанії як соціально відповідальної	0	0	0	0,0	1,5	0,00
2.	Наявність корпоративного документу про сталий розвиток компанії	0	0	0	0,0	1	0,00

Продовження табл. Е.6

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Рівень інвестицій в проекти сталого розвитку	0	0	0	0,0	1	0,00
4.	Наявність корпоративного благодійного фонду	0	0	0	0,0	1,5	0,00
5.	Підтримка культурних програм та проєктів, спонсорство	10	10	10	10,0	1	0,10
6.	Рівень взаємодії з місцевими громадами	10	10	10	10,0	1,5	0,15
7.	Рівень інвестицій в розвиток місцевих громад у регіонах присутності	10	10	10	10,0	1,5	0,15
8.	Фінансова, грантова та експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва	0	0	0	0,0	1	0,00
Разом:					30,0	10	0,40
Блок індикаторів «Інноваційне позиціонування»							
1.	Організація інноваційної діяльності	0	0	0	0,0	1,5	0,00
2.	Розвиток ІТ-інфраструктури та цифрового середовища	10	10	10	10,0	1	0,10
3.	Статус компанії щодо запровадження інновацій для агропромислового комплексу України	0	0	0	0,0	1,5	0,00
4.	Рівень застосування інноваційних агротехнологій	6	7	10	7,7	1	0,08
5.	Наявність власних технологічних розробок	0	0	0	0,0	1,5	0,00
6.	Рівень впровадження сучасних цифрових рішень	9	9	10	9,3	1,5	0,14
7.	Участь в інноваційних рейтингах та нагороди за інновації	0	0	0	0,0	1	0,00
8.	Участь в міжнародних інноваційних проєктах	0	0	0	0,0	1	0,00
Разом:					27,0	10	0,32
Блок індикаторів «Екологічне позиціонування»							
1.	Імідж компанії як екологічно відповідальної	10	10	10	10,0	2	0,20
2.	Формалізація екологічної політики компанії	0	0	0	0,0	1,5	0,00
3.	Участь в екологічних та кліматичних міжнародних рейтингах	0	0	0	0,0	1,5	0,00
4.	Впровадження енергозберігаючих технологій	0	0	0	0,0	2	0,00
5.	Підтримка сталого сільського господарства	0	0	0	0,0	2	0,00
6.	Корпоративні ініціативи з охорони навколишнього середовища	0	0	0	0,0	2	0,00
7.	Відповідальне використання земельних та водних ресурсів	10	10	10	10,0	2	0,20
8.	Впровадження екологічно чистих технологій	10	10	10	10,0	2	0,20
Разом:					30,0	15	0,60

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Таблиця Е.7

**Експертне оцінювання напрямків позиціонування ПрАТ
«Укрзерноімпекс» на аграрному ринку**

№	Індикатори	Експертні бали			\overline{EO}_j	Вагомість індикатору, % k_i	$\overline{EO}_j * k_i$
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3			
1	2	3	4	5	6	7	8
Блок індикаторів «Ринкове позиціонування»							
1.	Прибутковість підприємства в динаміці	5	5	5	5,0	2,5	0,13
2.	Динаміка виторгу / доходу	6	5	6	5,7	3	0,17
3.	Капіталізація компанії / Активи компанії	5	6	5	5,3	1,5	0,08
4.	Наявність пізнаваного бренду підприємства	3	3	4	3,3	2	0,07
5.	Кількість видів діяльності (ринкових ніш, субринків)	0	0	0	0,0	1	0,00
6.	Висока ділова репутація	4	5	5	4,7	2	0,09
7.	Оригінальність бізнес-моделі	0	0	0	0,0	1,5	0,00
8.	Формалізація корпоративної соціальної відповідальності	3	3	4	3,3	1,5	0,05
Разом:					27,3	15	0,59
Блок індикаторів «Споживче позиціонування»							
1.	Рівень клієнтоорієнтованості, готовність компанії адаптуватися до запитів і потреб споживачів	7	7	8	7,3	2,5	0,18
2.	Наявність власних торгових марок, власних брендів аграрної продукції (сортів, гібридів, ЗЗР)	0	0	0	0,0	2,5	0,00
3.	Дієздатність системи менеджменту якості та безпеки харчової, с/г продукції	7	7	7	7,0	2	0,14
4.	Рівень розвитку власної збутової мережі, у тому числі онлайн-платформ	2	2	2	2,0	2	0,04
5.	Рівень розвитку власної логістичної системи	5	4	6	5,0	1,5	0,08
6.	Наявність інноваційних комерційних та маркетингових рішень, які мають довгострокову цінність для клієнтів	6	6	6	6,0	1,5	0,09
7.	Динаміка земельного банку	8	9	8	8,3	2	0,17
8.	Рівень навчальних та ознайомчих заходів для аграріїв	7	7	7	7,0	1	0,07
Разом:					42,7	15	0,77
Блок індикаторів «Партнерське позиціонування»							
Субблок індикаторів «Позиціонування як відповідального роботодавця»							
1.	Імідж компанії як відповідального роботодавця	6	7	7	6,7	1,5	0,10
2.	Рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників, комфортність робочого місця	7	7	7	7,0	1,5	0,11
3.	Рівень та напрямки інвестицій в персонал	8	9	9	8,7	1	0,09

Продовження табл. Е.7

1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Розвиток корпоративної системи навчання та підвищення кваліфікації, освітні проекти	9	7	9	8,3	1	0,08
5.	Дієвість системи охорони та безпеки праці на підприємстві	9	9	9	9,0	1,5	0,14
6.	Місце в рейтингах роботодавців	9	9	9	9,0	1,5	0,14
7.	Підтримка психологічного (ментального) здоров'я працівників в умовах війни	7	6	8	7,0	1	0,07
8.	Наповнення соціального пакету співробітників	8	6	8	7,3	1	0,07
Разом:					63,0	10	0,79
Субблок індикаторів «Позиціонування як ділового партнера»							
1.	Рівень компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних та корпоративних питань	5	6	6	5,7	1,5	0,09
2.	Досвід роботи на аграрному ринку	10	10	10	10,0	1,5	0,15
3.	Стабільність комерційної політики	8	9	9	8,7	1	0,09
4.	Стан дотримання домовленостей та зобов'язань	8	8	8	8,0	1	0,08
5.	Рівень ділової репутації компанії, власників та топ-менеджменту	7	7	7	7,0	2	0,14
6.	Участь у бізнес-асоціаціях	5	5	5	5,0	1	0,05
7.	Довгостроковість співпраці з національними та міжнародними партнерами	6	6	6	6,0	1	0,06
8.	Участь в міжнародних проєктах	0	0	0	0,0	1	0,00
Разом:					50,3	10	0,65
Блок індикаторів «Патріотичне позиціонування»							
1.	Наявність програми підтримки захисників та їхніх родин	2	2	2	2,0	2	0,04
2.	Наявність програми адаптації та реінтеграції ветеранів	0	0	0	0,0	2	0,00
3.	Участь у волонтерських проєктах	9	9	8	8,7	1,5	0,13
4.	Дотримання принципу «нульової толерантності» до співпраці з агресором	10	10	10	10,0	2	0,20
5.	Унікальність корпоративних патріотичних проєктів	2	3	3	2,7	2	0,05
6.	Підкреслення національного походження продуктів компанії	0	0	0	0,0	2	0,00
7.	Участь в проєктах збереження спільної спадщини, національних цінностей, культури	5	6	5	5,3	2	0,11
8.	Використання патріотичних тем у комунікаціях компанії, маркетингових та рекламних кампаніях	0	0	0	0,0	1,5	0,00
Разом:					28,7	15	0,53
Блок індикаторів «Соціальне позиціонування»							
1.	Імідж компанії як соціально відповідальної	8	8	8	8,0	1,5	0,12
2.	Наявність корпоративного документу про сталий розвиток компанії	0	0	0	0,0	1	0,00

Продовження табл. Е.7

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Рівень інвестицій в проекти сталого розвитку	0	0	0	0,0	1	0,00
4.	Наявність корпоративного благодійного фонду	0	0	0	0,0	1,5	0,00
5.	Підтримка культурних програм та проєктів, спонсорство	8	8	8	8,0	1	0,08
6.	Рівень взаємодії з місцевими громадами	9	9	9	9,0	1,5	0,14
7.	Рівень інвестицій в розвиток місцевих громад у регіонах присутності	8	8	9	8,3	1,5	0,13
8.	Фінансова, грантова та експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва	0	0	0	0,0	1	0,00
Разом:					33,3	10	0,46
Блок індикаторів «Інноваційне позиціонування»							
1.	Організація інноваційної діяльності				0,0	1,5	0,00
2.	Розвиток ІТ-інфраструктури та цифрового середовища	0	0	0	0,0	1	0,00
3.	Статус компанії щодо запровадження інновацій для агропромислового комплексу України	0	0	0	0,0	1,5	0,00
4.	Рівень застосування інноваційних агротехнологій	4	4	4	4,0	1	0,04
5.	Наявність власних технологічних розробок	6	7	7	6,7	1,5	0,10
6.	Рівень впровадження сучасних цифрових рішень	0	0	0	0,0	1,5	0,00
7.	Участь в інноваційних рейтингах та нагороди за інновації	0	4	4	2,7	1	0,03
8.	Участь в міжнародних інноваційних проєктах	0	0	0	0,0	1	0,00
Разом:					13,3	10	0,17
Блок індикаторів «Екологічне позиціонування»							
1.	Імідж компанії як екологічно відповідальної	6	7	7	6,7	2	0,13
2.	Формалізація екологічної політики компанії	0	0	0	0,0	1,5	0,00
3.	Участь в екологічних та кліматичних міжнародних рейтингах	0	0	0	0,0	1,5	0,00
4.	Впровадження енергозберігаючих технологій	7	8	8	7,7	2	0,15
5.	Підтримка сталого сільського господарства	0	0	0	0,0	2	0,00
6.	Корпоративні ініціативи з охорони навколишнього середовища	3	3	4	3,3	2	0,07
7.	Відповідальне використання земельних та водних ресурсів	7	7	7	7,0	2	0,14
8.	Впровадження екологічно чистих технологій	4	4	4	4,0	2	0,08
Разом:					28,7	15	0,57

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Таблиця Е.8

**Експертне оцінювання напрямків позиціонування ТОВ «Маїс»
на аграрному ринку**

№	Індикатори	Експертні бали			\overline{EO}_j	Вагомість індикатору, % k_i	$\overline{EO}_j * k_i$
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3			
1	2	3	4	5	6	7	8
Блок індикаторів «Ринкове позиціонування»							
1.	Прибутковість підприємства в динаміці	8	8	9	8,3	2,5	0,21
2.	Динаміка виторгу / доходу	8	8	9	8,3	3	0,25
3.	Капіталізація компанії / Активи компанії	9	9	9	9,0	1,5	0,14
4.	Наявність пізнаваного бренду підприємства	8	9	9	8,7	2	0,17
5.	Кількість видів діяльності (ринкових ніш, субринків)	7	6	7	6,7	1	0,07
6.	Висока ділова репутація	10	10	9	9,7	2	0,19
7.	Оригінальність бізнес-моделі	8	8	8	8,0	1,5	0,12
8.	Формалізація корпоративної соціальної відповідальності	5	6	6	5,7	1,5	0,09
Разом:					64,3	15	1,23
Блок індикаторів «Споживче позиціонування»							
1.	Рівень клієнтоорієнтованості, готовність компанії адаптуватися до запитів і потреб споживачів	10	9	10	9,7	2,5	0,24
2.	Наявність власних торгових марок, власних брендів аграрної продукції (сортів, гібридів, ЗЗР)	10	10	10	10,0	2,5	0,25
3.	Дієздатність системи менеджменту якості та безпеки харчової, с/г продукції	9	9	9	9,0	2	0,18
4.	Рівень розвитку власної збутової мережі, у тому числі онлайн-платформ	7	8	8	7,7	2	0,15
5.	Рівень розвитку власної логістичної системи	7	7	7	7,0	1,5	0,11
6.	Наявність інноваційних комерційних та маркетингових рішень, які мають довгострокову цінність для клієнтів	10	9	10	9,7	1,5	0,15
7.	Динаміка земельного банку	7	7	8	7,3	2	0,15
8	Рівень навчальних та ознайомчих заходів для аграріїв	10	10	9	9,7	1	0,10
Разом:					70,0	15	1,32
Блок індикаторів «Партнерське позиціонування»							
Субблок індикаторів «Позиціонування як відповідального роботодавця»							
1.	Імідж компанії як відповідального роботодавця	9	9	9	9,0	1,5	0,14
2.	Рівень оплати праці та дотримання соціальних гарантій працівників, комфортність робочого місця	8	9	8	8,3	1,5	0,13
3.	Рівень та напрямки інвестицій в персонал	8	9	9	8,7	1	0,09

Продовження табл. Е.8

1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Розвиток корпоративної системи навчання та підвищення кваліфікації, освітні проекти	9	9	9	9,0	1	0,09
5.	Дієвість системи охорони та безпеки праці на підприємстві	5	4	5	4,7	1,5	0,07
6.	Місце в рейтингах роботодавців	6	6	6	6,0	1,5	0,09
7.	Підтримка психологічного (ментального) здоров'я працівників в умовах війни	6	6	6	6,0	1	0,06
8.	Наповнення соціального пакету співробітників	8	8	8	8,0	1	0,08
Разом:					59,7	10	0,74
Субблок індикаторів «Позиціонування як ділового партнера»							
1.	Рівень компетенції компанії щодо розробки рішень у сфері юридичних та корпоративних питань	7	8	8	7,7	1,5	0,12
2.	Досвід роботи на аграрному ринку	10	10	10	10,0	1,5	0,15
3.	Стабільність комерційної політики	9	9	9	9,0	1	0,09
4.	Стан дотримання домовленостей та зобов'язань	9	9	9	9,0	1	0,09
5.	Рівень ділової репутації компанії, власників та топ-менеджменту	9	9	9	9,0	2	0,18
6.	Участь у бізнес-асоціаціях	10	10	10	10,0	1	0,10
7.	Довгостроковість співпраці з національними та міжнародними партнерами	9	10	10	9,7	1	0,10
8.	Участь в міжнародних проектах	9	9	10	9,3	1	0,09
Разом:					73,7	10	0,92
Блок індикаторів «Патріотичне позиціонування»							
1.	Наявність програми підтримки захисників та їхніх родин	0	0	0	0,0	2	0,00
2.	Наявність програми адаптації та реінтеграції ветеранів	0	0		0,0	2	0,00
3.	Участь у волонтерських проектах	8	8	8	8,0	1,5	0,12
4.	Дотримання принципу «нульової толерантності» до співпраці з агресором	10	10	10	10,0	2	0,20
5.	Унікальність корпоративних патріотичних проєктів	8	9	8	8,3	2	0,17
6.	Підкреслення національного походження продуктів компанії	8	9	9	8,7	2	0,17
7.	Участь в проєктах збереження спільної спадщини, національних цінностей, культури	9	8	8	8,3	2	0,17
8.	Використання патріотичних тем у комунікаціях компанії, маркетингових та рекламних кампаніях	9	9	9	9,0	1,5	0,14
Разом:					52,3	15	0,96
Блок індикаторів «Соціальне позиціонування»							
1.	Імідж компанії як соціально відповідальної	8	8	8	8,0	1,5	0,12

Продовження табл. Е.8

1	2	3	4	5	6	7	8
2.	Наявність корпоративного документу про сталий розвиток компанії	8	9	8	8,3	1	0,08
3.	Рівень інвестицій в проекти сталого розвитку	8	8	8	8,0	1	0,08
4.	Наявність корпоративного благодійного фонду	9	9	9	9,0	1,5	0,14
5.	Підтримка культурних програм та проєктів, спонсорство	9	9	9	9,0	1	0,09
6.	Рівень взаємодії з місцевими громадами	10	10	10	10,0	1,5	0,15
7.	Рівень інвестицій в розвиток місцевих громад у регіонах присутності	10	10	10	10,0	1,5	0,15
8.	Фінансова, грантова та експертна підтримка розвитку бізнесу в громадах, соціального підприємництва	9	9	9	9,0	1	0,09
Разом:					70,7	10	0,89
Блок індикаторів «Інноваційне позиціонування»							
1.	Організація інноваційної діяльності	10	9	10	9,7	1,5	0,15
2.	Розвиток ІТ-інфраструктури та цифрового середовища	9	8	9	8,7	1	0,09
3.	Статус компанії щодо запровадження інновацій для агропромислового комплексу України	9	9	10	9,3	1,5	0,14
4.	Рівень застосування інноваційних агротехнологій	10	10	10	10,0	1	0,10
5.	Наявність власних технологічних розробок	10	10	10	10,0	1,5	0,15
6.	Рівень впровадження сучасних цифрових рішень	9	9	9	9,0	1,5	0,14
7.	Участь в інноваційних рейтингах та нагороди за інновації	9	10	10	9,7	1	0,10
8.	Участь в міжнародних інноваційних проєктах	9	9	10	9,3	1	0,09
Разом:					75,7	10	0,95
Блок індикаторів «Екологічне позиціонування»							
1.	Імідж компанії як екологічно відповідальної	9	9	9	9,0	2	0,18
2.	Формалізація екологічної політики компанії	8	8	9	8,3	1,5	0,13
3.	Участь в екологічних та кліматичних міжнародних рейтингах	0	0	0	0,0	1,5	0,00
4.	Впровадження енергозберігаючих технологій	9	10	9	9,3	2	0,19
5.	Підтримка сталого сільського господарства	9	9	9	9,0	2	0,18
6.	Корпоративні ініціативи з охорони навколишнього середовища	10	9	9	9,3	2	0,19
7.	Відповідальне використання земельних та водних ресурсів	9	8	9	8,7	2	0,17
8.	Впровадження екологічно чистих технологій	9	10	10	9,7	2	0,19
Разом:					63,3	15	1,23

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бул. Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел. (0472) 71-00-92, факс (0472) 71-00-94
E-mail : chdtu-cherkasy@ukr.net Код ЄДРПОУ 05390336

16.11.2010 № 1082/01-10.03 На № _____ від _____

Довідка

про використання результатів дисертації на здобуття освітньо-наукового ступеня PhD Сергієнка Олександра Анатолійовича, яку виконано у Черкаському державному технологічному університеті

Дисертацію Сергієнка О.А. виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Черкаського державного технологічного університету, зокрема в ході виконання держбюджетної теми «Концептуальні засади глобального партнерства для місцевого сталого розвитку» (№ ДР 0117U000935 2017-2019 рр.).

Внесок автора полягає в обґрунтуванні особливостей просування аграрної продукції на зовнішні ринки, що сприятиме удосконаленню розвитку підприємництва в аграрній сфері регіону.

Наукова робота доведена до рівня практичного впровадження, а її результати можуть бути використані регіональними та державними органами влади для розробки стратегії розвитку аграрного бізнесу регіону.

Ректор ЧДТУ

Л.О. Петкова
067 269 14 51



О.О. Григор

017972



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бул. Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел. (0472) 71-00-92, факс (0472) 71-00-94
 E-mail : chdtu-cherkasy@ukr.net Код ЄДРПОУ 05390336

08.04.2024 № 403/01-10.06 На № _____ від _____

Довідка

про використання результатів дисертації на здобуття освітньо-наукового ступеня PhD Сергієнка Олександра Анатолійовича, яку виконано у Черкаському державному технологічному університеті

Дисертацію Сергієнка О.А. виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Черкаського державного технологічного університету, зокрема в ході виконання наукової теми «Маркетингове забезпечення розвитку ринку агропродовольчих підприємств регіону» (№ 0120U102961 2020-2023 рр.).

Внесок автора полягає в узагальненні теоретичних підходів до розуміння позиціонування аграрних підприємств регіону, сформовано теоретичний базис щодо процесу позиціонування сільськогосподарських підприємств та їх продукції.

Результати наукової роботи можуть бути використані у розробці стратегії агропродовольчого сектору регіону та при формуванні збутової політики аграрних підприємств.

Ректор ЧДТУ

О.В. Коломицева
 097 195 87 00



О.О. Григор

018527



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧДТУ

бул. Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел. (0472) 51-36-72, факс (0472) 71-00-94
E-mail : chdtu@chdtu.edu.ua Код ЄДРПОУ 05390336

01.03.2024 № 222/04-06

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на
здобуття наукового ступеня доктора філософії

Сергієнка Олександра Анатолійовича на тему: «Позиціонування аграрних
підприємств в умовах конкуренції»

Основні наукові положення та результати дисертаційної роботи на тему:
«Позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції» здобувача
ступеня доктора філософії освітньо-наукової програми «Маркетинг» Сергієнка
Олександра Анатолійовича використані в навчальному процесі при підготовці
фахівців першого (бакалаврського) та третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
075 «Маркетинг» під час викладання навчальних дисциплін «Маркетинг»,
«Маркетингова товарна політика» та «Позиціонування підприємства в системі
конкурентних відносин».

Ректор



Олег ГРИГОР

Лідія ВАСИЛЬЧЕНКО, (093) 240 56 03

022154

Приватне акціонерне товариство «Лебединський насіннєвий завод»



код ЄДРПОУ 00388932
свідоцтво № 100343607
ІПН 003889323283

Банківські реквізити: IBAN
UA463808050000000026005521128 в АТ
«Райффайзен Банк», м. Київ

20635, Черкаська область, Звенигородський район, с. Лебедин, вул. Заводська, 17

Довідка № 17 30.08.2024

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Сергієнка Олександра Анатолійовича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 075 «Маркетинг»

В дисертаційному дослідженні Сергієнка Олександра Анатолійовича на тему «Позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції» обґрунтовано теоретико-методичні основи позиціонування підприємства в умовах конкуренції, проведений маркетинговий аналіз позиціонування національних агрохолдингів та локальних аграрних компаній, запропоновано використання сучасних маркетингових інструментів та платформ для можливостей чіткого позиціонування бренду компанії.

На особливу увагу заслуговує запропонована методика оцінювання позиціонування підприємств, що дає можливість ідентифікувати ключові конкурентні переваги компанії та її слабкі сторони; обґрунтування напрямів використання штучного інтелекту в процесах реалізації аграрними компаніями стратегії STP-маркетингу, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на потенційні кризи, зменшуючи репутаційні втрати та залишатися конкурентоспроможними на ринку. Відповідно до представлених результатів дослідження функціональних можливостей інструментів штучного інтелекту, їх імплементація здатна суттєво покращити процеси позиціонування аграрних компаній та їх брендів як на ринках B2G, B2B, так і на ринку B2C через глибокий аналіз потреб та настроїв споживачів із подальшою персоналізацією, автоматизацію рутинних завдань що дозволяє спростити масштабування відповідно до тенденцій розвитку маркетингового середовища, конкурентний аналіз та бенчмаркінг. Окрім цього, відображений у дисертаційному дослідженні алгоритм прийняття рішення щодо впровадження штучного інтелекту в позиціонування аграрної компанії серед іншого акцентує увагу на необхідності урахування етичних аспектів його застосування, що відповідає як моделі соціального позиціонування, так і концепції соціально-етичного маркетингу в цілому.

Директор



А.М. Ткаченко



Україна, м. Київ-01004, вул. Дарвіна, 5
Поштова адреса
м. Київ-03035, вул. Митрополита
Василя Липківського 16-В, кв. 102
тел. (044) 484-61-45
E-mail: ukrzernoimpex@gmail.com

д.з. 09. дод. № 143

ДОВІДКА

Видана Сергієнку Олександрю Анатолійовичу в тому, що наукові та практичні результати його дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 – Маркетинг, прийняті до використання в практичній діяльності Приватного акціонерного товариства «Укрзерноімпекс», зокрема методичний підхід до оцінювання аграрних підприємств за видами позиціонування, що дає можливість визначити унікальні конкурентні переваги підприємства, більш ефективно адаптувати власну маркетингову стратегію до умов ринку та потреб цільової аудиторії.

На особливу увагу заслуговують пропозиції стосовно створення маркетингової стратегії для можливостей реалізації стратегії позиціонування підприємства як мультифункціонального аграрного підприємства, що сприятиме посиленню його конкурентних позицій, розширенню ринку збуту та залученню більшої кількості клієнтів завдяки ширшому асортименту товарів, послуг і географічному охопленню ринку.

Президент Товариства
М.П.



Оксана ПОДВАЛЬНИКОВА

**Товариство з обмеженою відповідальністю
«УМАНЬ-АГРО»**

вулиця Грушевського, 61, село Герезенівка, Уманський район, Черкаська область, 20356
код ЄДРПОУ 34571712, ПН 345717123052

вих. № 41 від 26.09 2024 року

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Сергієнка Олександра Анатолійовича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 075 «Маркетинг»

Представлені результати дисертаційної роботи Сергієнка Олександра Анатолійовича на тему «Позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції», яку виконано в Черкаському державному технологічному університеті Міністерства освіти і науки України мають наукову та практичну цінність. Запропонований методичний підхід до оцінювання позиції підприємства на ринку за напрямками позиціонування дає можливість більш чітко ідентифікувати ключові конкурентні переваги компанії та визначити можливості для зростання.

Окреслені результати наукового дослідження щодо реалізації стратегії позиціонування регіональних підприємств як мультифункціональних локальних аграрних компаній, також створення та використання маркетингового формулювання передумови для посилення конкурентних позицій підприємств в результаті кооперації та партнерства, ефективного використання локальних ресурсів, оптимізації бізнес процесів, що в сукупності сприятиме розвитку аграрних підприємств в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

Директор
ТОВ «УМАНЬ-АГРО»



Володимир КУЛКОВ



ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА
 CHERKASY CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

Україна,
 18002, м. Черкаси, вул. Небесної Сотні, 105
 Тел.: (+380 472) 36 08 60
 Факс: (+380 472) 36 08 59
 e-mail: cci@cci.neocm.com
 Код ЄДРПОУ 02944946

105, Nebesnoi Sotni Str.,
 18002, Cherkasy, Ukraine
 Tel.: (+380 472) 36 08 60
 Fax: (+380 472) 36 08 59
 http://www.cci.neocm.com
 Registered in Ukraine №02944946

19 березня 2024 р. № 72/01.4-7

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Сергієнка Олександра Анатолійовича
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії
 за спеціальністю 075 «Маркетинг»

Представлені результати дисертаційної роботи Сергієнка Олександра Анатолійовича, яку виконано в Черкаському державному технологічному університеті Міністерства освіти і науки України на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» мають наукову та практичну значущість.

Завдяки ініціативам Черкаської торгово-промислової палати, організації конструктивного діалогу бізнесу, влади та органів контролю було вирішено ряд важливих питань, що сприяють розвитку реального сектора економіки регіону. Враховуючи результати дисертаційної роботи Сергієнка О.А. Черкаська торгово-промислова палата і надалі буде сприяти розвитку економічного потенціалу регіону шляхом позиціонування та просування продукції аграрних підприємств регіону на внутрішній та міжнародний ринки, використовуючи сучасний маркетинговий інструментарій в умовах воєнного стану.

Перший віцепрезидент
 Черкаської торгово-промислової палати



Сергій КОРНІЄНКО



ДЕПАРТАМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

бульвар Шевченка, 185, м. Черкаси, 18000, тел./факс (0472) 37-34-14
e-mail: 40166011@ck.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 40166011

від 20.03.2024 р. № 28/04-02-12 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертації
Сергієнка Олександра Анатолійовича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 075 „Маркетинг“

Департаментом регіонального розвитку Черкаської обласної державної адміністрації опрацьовано результати дисертації Сергієнка Олександра Анатолійовича, що виконана в Черкаському державному технологічному університеті на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 „Маркетинг“ на тему „Позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції“.

Повідомляємо, що Сергієнком О.А. проведено ґрунтовне наукове дослідження, яке присвячене обґрунтуванню теоретико-методичних засад позиціонування аграрних підприємств регіону в умовах конкуренції та містить комплекс пропозицій і напрацювань, які сприятимуть позиціонуванню аграрних підприємств Черкаської області на внутрішній та міжнародний ринки в умовах війни. Особливої уваги заслуговує проведений аналіз розвитку аграрних підприємств в умовах глобальних викликів.

Також напрацьовані дослідження будуть використані при актуалізації елементів Стратегії розвитку Черкаської області на період 2021-2027 роки, зокрема напрямку SMART-спеціалізації регіону С.1.: „Інноваційні агротехнології, глибока переробка сільськогосподарської продукції, висока якість продуктів харчування“, а також при розробці Плану реалізації Стратегії розвитку Черкаської області на період 2024-2027 роки.

Директор



Роман КАРМАННІК