

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ПОЗИЦІОНУВАННЯ МАЛИХ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ-ВИРОБНИКІВ ЯБЛУК

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2024.3.10>

Постановка проблеми. Малі фермерські господарства тривалий час залишались осторонь маркетингових стратегій, зосереджуючись на вирощуванні та традиційних схемах реалізації своєї продукції. Маркетинг у сільськогосподарській галузі проник пізніше, ніж у промисловій та споживчій ринку, що створює прогалини у використанні маркетингових інструментів. Сучасні виклики актуалізують для малих фермерських господарств механізми вибору, розробки та реалізації стратегій позиціонування. *Метою статті є* дослідження та аналіз особливостей ринку та маркетингового середовища у якому працюють малі фермерські господарства-виробники яблук і, відповідно, дослідження впливу виявлених особливостей на вибір стратегій позиціонування вказаних підприємств. *Об'єкт дослідження* – стратегії позиціонування малих фермерських господарств-виробників яблук. *Методи, використані в дослідженні:* кабінетний аналіз, метод кластеризації, метод сегментування цільових аудиторій, методи аналізу, синтезу та логічного узагальнення, метод узагальнення національного досвіду тощо. *Гіпотезою дослідження* стало припущення, що маркетинг стосунків на рівні сегменту B2B накладає свою специфіку на усі сфери маркетингової діяльності малих фермерських господарств-виробників яблук, у тому числі, й на процеси їх позиціонування. *Виклад основного матеріалу.* Класичні стратегії не завжди можуть бути використані у сфері сільськогосподарського виробництва, де успіх залежить скоріше від уміння налагоджувати зв'язки та співпрацю з посередниками, збутовими партнерами, обслуговуючими організаціями, органами місцевого самоврядування, ринком робочої сили тощо. Саме це спонукає активніше використовувати стратегії позиціонування у діяльності сільськогосподарських виробників. Вирощування яблук в Україні є потужним напрямком садівництва і сільськогосподарського виробництва в цілому, забезпечує продовольчу безпеку країни, формує значні експортні потоки, забезпечує сировиною підприємства харчової промисловості, є великим споживачем продукції машинобудування та хімічного комплексу, великим роботодавцем. У Чернівецькій області вирощуванням яблук займається досить велика кількість сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що усі виробники яблук у Чернівецькій області можуть бути віднесеними до категорії малих фермерських господарств. Відзначено, що загальноприйняті стратегії позиціонування необхідно адаптувати до потреб агровиробників малих форматів. Наголошено, що серед усіх можливих стратегій позиціонування для них прийнятними є досить обмежена кількість – це стратегії, що наголошують на якості продукту, «якості» себе як постачальника, «якості» себе як партнера та «якості» себе як роботодавця. Враховуючи, що стратегії позиціонування передбачають орієнтацію на обрану цільову аудиторію, автор виділив такі цільові аудиторії малих фермерських господарств: 1) Оптові посередники та покупці. 2) Місцеві конкуренти. 3) Постійні та сезонні працівники. 4) Територіальна громада. *Оригінальність та практична значущість дослідження.* Проведене дослідження аналізує практичний досвід та враховує поточні реалії аграрної галузі з метою розробки дієвих рекомендацій для його застосування у стратегічному плануванні означених підприємств. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Досліджені особливості висококонкурентного агроринку яблук обґрунтовують для малих фермерських господарств доцільність створення комплексної стратегії позиціонування підприємств, що містить такі компоненти: позиціонування підприємства як надійного партнера по відношенню до оптових покупців та посередників; позиціонування підприємства як надійного партнера для кооперації та колаборацій; позиціонування підприємства як надійного роботодавця; позиціонування підприємства як виробника і постачальника високоякісного продукту.

Ключові слова:

стратегії позиціонування, аграрні підприємства, малі фермерські господарства, аграрний маркетинг, ринок виробників яблук.

¹ Бурдяк Олег Мирославович, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна.

Burdyak Oleh, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Marketing, Innovation and Regional Development Department, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3404-6889>

e-mail: o.burdyak@chnu.edu.ua



FEATURES OF CHOOSING STRATEGIES FOR THE POSITIONING OF SMALL FARMS PRODUCING APPLES

Problem Statement. For a long time, small farms were left out of marketing strategies, focusing on cultivation and traditional schemes for the sale of their products. Marketing entered agricultural industries later than industrial and consumer markets, which creates gaps in the use of marketing tools. Modern challenges actualize the mechanisms of selection, development and implementation of positioning strategies for small farms. *The purpose of the article* is to research and analyze the features of the market and marketing environment in which small apple farms operate and, accordingly, research the impact of the identified features on the choice of positioning strategies of these enterprises. *The object of the study* is positioning strategies of small farms producing apples. *Methods used in the research:* desk analysis, clustering method, target audience segmentation method, methods of analysis, synthesis and logical generalization, method of generalization of national experience, etc. The hypothesis of the study was the assumption that relationship marketing at the level of the B2B segment imposes its specificity on all areas of marketing activity of small farms producing apples, including on the processes of their positioning. *Main Content.* Classical strategies are not always applicable in the field of agricultural production, where success often depends on the ability to establish connections and cooperation with intermediaries, distribution partners, service organizations, local authorities, the labor market, and others. This necessitates the more active use of positioning strategies by agricultural producers. Apple farming in Ukraine is a strong sector of horticulture and agricultural production as a whole. It ensures the country's food security, creates significant export flows, supplies raw materials to the food industry, is a major consumer of machinery and chemicals, and provides substantial employment. Currently, a significant number of agricultural enterprises in the Chernivtsi region are engaged in apple farming. It has been established that all apple producers in this region can be categorized as small farms. It is noted that widely accepted positioning strategies need to be adapted to meet the needs of small-scale agricultural producers. The article emphasizes that among all possible positioning strategies, only a limited number are suitable for them—those focusing on the quality of the product, the "quality" of the supplier, the "quality" of the partner, and the "quality" of the employer. Given that positioning strategies require targeting a specific audience, the author identifies the following target audiences for small farms: 1) Wholesale intermediaries and buyers, 2) Local competitors, 3) Permanent and seasonal workers, 4) The local community. *Originality and Practical Significance of the Study.* The research analyzes practical experience and takes into account the current realities of the agricultural sector to develop effective recommendations for its application in the strategic planning of the mentioned enterprises. *Conclusions and prospects for further research.* The research on the characteristics of the highly competitive apple agrimarket justifies the need for small farms to develop a comprehensive positioning strategy, which includes the following components: positioning the farm as a reliable partner for wholesalers and intermediaries; positioning the farm as a trustworthy partner for cooperation and collaboration; positioning the farm as a dependable employer; and positioning the farm as a producer and supplier of high-quality products.

Keywords:

positioning strategies, agricultural enterprises, small farms, agricultural marketing, market of apple producers.

Постановка проблеми. Реаліями сьогодення є те, що з необхідністю адаптації до своєї діяльності маркетингових підходів та інструментів стикнулися компанії, які довгий час стояли осторонь маркетингової філософії вважаючи, що запорука їхнього ринкового успіху це слідування традиціям і удосконалення виробничих процесів. До таких компаній відносяться і малі фермерські господарства, що працюють на ринку вирощування яблук. Загалом вважається, що маркетинг у сільськогосподарську галузь прийшов значно пізніше, ніж на споживчий ринок чи у промислове виробництво і тому сьогодні у сфері

аграрного маркетингу залишається значна кількість прогалин щодо методів та порядку використання вже звичних маркетингових інструментів. Одним з таких відкритих питань є вибір та застосування стратегій позиціонування підприємств на ринку. Поглиблюється дана проблема ще й тим, що більшість підприємств вказаної сфери реалізовує продукцію – зібраний урожай через посередників практично не контактуючи з кінцевими споживачами і повинна орієнтуватись саме на їхні запити. Маркетинг стосунків між різними бізнес одиницями, що під час співпраці залежать один від одного або В-2-В марке-



тинг накладає свою специфіку на усі сфери маркетингової діяльності, у тому числі, й на процеси позиціонування підприємств у середовищі своєї роботи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розробки і впровадження стратегій позиціонування складали науковий інтерес і знайшли висвітлення у науковому доробку багатьох зарубіжних вчених, серед яких Е. Райс, Дж. Траут [1], Г. Армстронг, Ф. Котлер [2], Р. Райт [5] та інші. Значну увагу розвитку теорії маркетингового позиціонування та адаптації її до застосування в українських реаліях приділили вітчизняні науковці О.В. Зозульов [3], Т.О. Примах [4], Н.В. Куденко [10], Кузик О. [14]. Також проблемі аграрного маркетингу приділили значну увагу зарубіжні та українські вчені Л. Сорока [11], Т. Яворська [7], О. Кузьменко [9], Н. Усата [14]. Водночас специфіка аграрного маркетингу та неможливість застосовувати стандартизовані маркетингові інструменти, серед яких і ринкове позиціонування без певної адаптації, вимагають подальших системних досліджень та вивчення досвіду аграрних підприємств, що безпосередньо працюють на ринку садівництва і намагаються ефективно застосовувати маркетингові технології на практиці.

Метою статті є дослідження та аналіз особливостей ринку та маркетингового середовища у якому працюють малі фермерські господарства-виробники яблук і, відповідно, дослідження впливу виявлених особливостей на вибір стратегій позиціонування вказаних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема позиціонування у маркетинговій діяльності підприємств залишається актуальною практично з моменту коли вона була вперше окреслена зарубіжними маркетологами понад 50 років назад. Зокрема вчені вважають, що у 70 роки 20 століття позиціонування було домінуючою ідеєю усієї маркетингової комунікаційної діяльності підприємств [1, С. 13]. Звісно з часом у маркетинговій сфері з'являлись нові теорії, нові концепції і багато компаній взагалі не наголошують на позиціонуванні як базовому інструменті просування товарів. Великі виробники та продавці, що спеціалізуються на масовому виробництві і масовому маркетингу можуть взагалі не виділяти цільові аудиторії, даючи зрозуміти, що їхній товар «для всіх» і нести додаткові

витрати на сегментування та позиціонування недоцільно. Однак це не зовсім так. Навіть масове виробництво не відмінняє питання для кого призначений продукт і позиціонування хоча б в завуальованому вигляді все одно присутнє. Сьогодні позиціонування являється обов'язковим елементом у наборі маркетингових інструментів і використовується у розробці маркетингових стратегій підприємства як певний дороговказ.

Числений науковий доробок українських та зарубіжних вчених маркетологів пропонує велике різноманіття визначень поняття позиціонування та визначає базові стратегії позиціонування, що є найбільш типовими і найчастіше беруться за основу на практиці при розробці індивідуальної стратегії позиціонування компанії. Найчастіше визначення поняття позиціонування базується на класичному визначенні, запропонованому Ф. Котлером: «Позиціонування – це комплекс заходів, завдяки яким у свідомості цільових покупців даний товар посідає власне, відмінне від інших і вигідне для компанії місце відносно конкуруючих товарів» [2, с. 74].

Загалом більшість науковців погоджується з думкою, що позиціонування – це процес створення бажаного іміджу товару чи компанії і просування цього іміджу з метою закріплення у свідомості представників цільової аудиторії. Водночас щодо стратегій позиціонування існують деякі розбіжності у підходах і визначенні пріоритетів. Зокрема Г. Армстронг та Ф. Котлер виділяють такі найбільш вживані стратегії: «позиціонування, що спирається на специфічні властивості чи особливості товару; позиціонування на вигодах, які вони дають; позиціонування може базуватись на обставинах використання товару; позиціонування за допомогою протиставлення товарам-конкурентам; позиціонування на основі приналежності товару до певного класу товарів» [2, С. 228].

Український дослідник О.В. Зозульов вважає, що крім вищевказаних важливими стратегіями позиціонування є й такі, як: «позиціонування, основане на відмінній якості (властивості) товару позиціонування, що орієнтоване на певну категорію споживачів; позиціонування, засноване на розриві з певною категорією споживачів; позиціонування по культурних цінностях; позиціонування по співвідношенню ціна-якість» [3]. Крім того, він вказує на відмінні типи позиціонування за рівнем впливу на свідомість споживачів –





агресивне, допоміжне та латентне позиціонування.

Вказані стратегії, однак, не завжди можуть бути використані у сфері сільськогосподарського виробництва, де успіх залежить скоріше від уміння налагоджувати зв'язки та співпрацю не з кінцевими споживачами, а з посередниками, збутовими партнерами, обслуговуючими організаціями, органами місцевого самоврядування, ринком робочої сили тощо. Процес прийняття рішення про покупку на ринку B2B досить сильно відрізняється від аналогічного процесу на споживчому ринку і вимагає більшої кількості контактів між контрагентами, детальнішого вивчення пропозицій, більшої уваги і, часто, налагодження довготривалих стосунків [5]. Саме це спонукає активніше використовувати стратегії позиціонування у діяльності сільськогосподарських виробників.

Вирощування яблук в Україні є потужним напрямком садівництва і сільськогосподарського виробництва в цілому. Виробництво яблук у 2023 році склало майже 1,2 млн. тон і стало на сьогодні важливою сферою, що забезпечує продовольчу безпеку країни, формує значні експортні потоки, забезпечує сировиною підприємства харчової промисловості, є великим споживачем продукції машинобудування та хімічного комплексу, великим роботодавцем. Основне виробництво яблук сконцентровано у Чернівецькій, Вінницькій, Дніпропетровській та Хмельницькій областях. Ці області «займають 63% усіх промислових площ та виробляють 60% продукції» [6]. Разом з тим останніми роками на ринок виходять господарства з інших областей – Тернопільської, Київської, Закарпатської, Львівської та інших, що може суттєво вплинути на кон'юнктуру ринку і загострити конкуренцію.

На сьогодні у Чернівецькій області вирощуванням яблук займається досить велика кількість сільськогосподарських підприємств. Згідно статистичних даних це підприємства різних форм власності, різних організаційних форм, різних розмірів тощо. Серед них зустрічаються підприємства, що визначають себе як фермерські господарства, селянські фермерські господарства, сільськогосподарські кооперативи, приватно-орендні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю, малі підприємства, дослідні станції наукових закладів, приватні підприємства, державні підприємства та інші.

Групувати господарства за ознакою організаційно-правового статусу недоцільно оскільки це ніяким чином не відображатиме їхні можливості щодо застосування маркетингових інструментів чи виконання окремих маркетингових функцій. На наш погляд за основу доцільніше взяти показник кількості оброблюваної землі. З таким підходом погоджується і український науковець Т.І. Яворська яка у своїх працях доводить, що групувати сільськогосподарські підприємства лише за кількістю працівників чи обсягом річного доходу не завжди інформативно оскільки, наприклад, річний дохід може сильно змінюватись залежно від культури, що вирощується чи від природно-кліматичних умов, що впливали на результат у поточному році. Зокрема вона пропонує такий поділ: «мікроекономіка – особисті селянські господарства із площею до 2 гектарів; суб'єкти малого бізнесу – господарства із площею до 500 га і кількістю працівників до 20; суб'єкти середнього бізнесу – господарства з площею сільськогосподарських угідь від 500 до 1000 га і кількістю працівників від 20 до 50; суб'єкти великого бізнесу – сільськогосподарські підприємства із площею угідь понад 1000 га і кількістю працівників більше 50 осіб» [7].

Однак реалії галузі садівництва показують, що цей підхід (хоч він і є максимально близьким до вимог даного дослідження) все одно має певні недоліки. Зокрема у садівництві використовується значно більше робочої сили порівняно з вирощуванням зернових культур. До прикладу, для господарства що вирощує яблука на площі близько 50 гектарів звичайним є використовувати на постійній основі до 15 працівників і наймати на сезонні роботи зі збору врожаю ще 50. Також дохід з яблуневого саду може бути значно вищим ніж дохід з поля кукурудзи чи пшениці, але і витрати будуть значно вищими.

Дослідження сфери вирощування яблук у Чернівецькій області показали, що сьогодні даним видом діяльності займаються понад 150 підприємств [8] з різною площею оброблюваної землі. Проте площі садів цих підприємств не виходять за межі ознак суб'єктів малого бізнесу (таблиця 1.). Згідно представлених даних усі виробники яблук у Чернівецькій області можуть бути віднесені до категорії «суб'єкти малого бізнесу». Тому вважаємо, що їх допустимо називати малими фермерськими господарствами.

Таблиця 1 – Розподіл виробників яблук у Чернівецькій області за площею садів

Яблуневі сади у Чернівецькій області	Площа оброблюваних садів (га)			
	до 9,9	10 – 19,9	20 – 39,9	понад 40
Кількість підприємств у категорії	69	39	28	13
Середня площа угідь (га)	5,28	13,54	25,78	73,55
Загальна площа угідь за категорією (га)	364,42	528,1	721,98	956,15

Джерело: розроблено автором на підставі [8]

Крім підприємств, які розглядались у таблиці 1 до виробників яблук слід також враховувати приватні селянські господарства, які ще не зареєстровані належним чином і являють собою присадибні господарства з невеликими земельними ділянками. Однак таких виробників у Чернівецькій області досить багато і вони формують досить відчутний результат. Проте ці присадибні господарства обмежені у співпраці з серйозними посередниками оскільки не можуть забезпечити очікувану якість продукції, сорту відповідність, логістично виправдану партію відправки тощо. Проблемою є і те, що такі господарства не можуть надати інформацію щодо застосування засобів захисту рослин, стимуляторів росту, добрив та інше. Зазвичай продукція присадибних господарств реалізовується на переробні підприємства за нижчими цінами. Водночас загальний обсяг врожаїв у присадибних господарствах є досить значним і створює додатковий конкурентний тиск на ринку.

Але розміри земельних ділянок особистих селянських господарств, що можуть становити і декілька гектарів, їхнє поступове входження у «цивілізований» ринок, намагання впроваджувати у свою діяльність сучасні форми та методи вирощування яблук і їх реалізації доводить, що цих виробників також слід враховувати як малі фермерські господарства і вивчати їхні проблеми щодо використання маркетингових інструментів у діяльності. Такий підхід дозволить краще оцінити характерні маркетингові проблеми фермерських господарств саме у питанні власного позиціонування на ринку. Не буде помилковою думка, що у подібних за розміром виробників яблук практично співпадає більшість виробничих, логістичних і збутових процесів починаючи від вибору сортів, закладки саду і до проведення весняно-польових робіт, робіт із захисту рослин, внесення добрив, проведення осінніх робіт тощо, а також збирання урожаю, зберігання урожаю, підготовки яблук до збуту, формування

партій відправок. Відповідно і підходи до вибору маркетингових інструментів та їх адаптації до власних потреб також будуть подібними.

Аналогічно можна стверджувати, що базові стратегії позиціонування для таких підприємств скоріше за все будуть подібними або однаковими. У той же час, слід розуміти, що кожне підприємство є унікальним і його умови завжди відрізнятимуться від подібних підприємств, що безумовно відобразиться і на обраній стратегії позиціонування, яка теж буде унікальною. О. Кузьменко з цього приводу вказує, що «реально не існує універсальної узагальненої формули, що забезпечить виробничо-збутову діяльність на основі загальноприйнятих інструментів маркетингу, все занадто індивідуально. Тому не може бути стандартних (лише індивідуалізовані) підходи до управління виробництвом і збутом аграрної продукції за всіма групами товарів і послуг» [9].

Серед загальноприйнятих стратегій позиціонування, які були зазначені вище для малих фермерських господарств більшість однак не підходить. Тому серед усіх можливих стратегій позиціонування для них прийнятними є досить обмежена кількість – це стратегії, що наголошують на якості продукту, «якості» себе як постачальника, «якості» себе як партнера та «якості» себе як роботодавця.

Водночас, обираючи стратегію позиціонування підприємство повинно враховувати і цілу низку факторів, що безпосередньо впливають на сам процес позиціонування. На думку Н.В. Куденко такими факторами є: «цільовий споживач (сегмент), а саме критерії покупки, мотивації, моделі поведінки, характеристики; реальні та потенційні конкуренти, відносно яких розглядаються: ресурси, позиції, які зайняті, характер реакції, комплекс маркетингу; цілі й стратегії компанії, до яких входять місія, сфери діяльності, стратегічні цілі, стратегії конкуренції, ресурси» [10].





Виважений підхід до вибору стратегії позиціонування підприємств-виробників яблук повинен враховувати основні напрями їхньої взаємодії на ринку.

Аналіз діяльності фермерських господарств дозволив виділити такі цільові аудиторії:

1. Оптові посередники та покупці. Підприємства та організації, що викуповують яблука великими партіями для подальшої реалізації; для тривалого зберігання і продажу після встановлення на ринку очікуваної ціни; для створення запасу з метою ритмічного і безперебійного постачання закладів роздрібної торгівлі; для постачання підприємств ресторанної сфери, дитячих садків, шкіл тощо; для переробки; для формування експортних партій. Крім того, поступова структуризація ринку яблук і налагодження довготривалих стосунків між фермерами та посередниками тощо актуалізував ще одну групу покупців, яких хоч і можна характеризувати як ситуативних, але їхній вплив на попит недооцінювати не варто. Це фермерські господарства, що за різними причинами (весняні заморозки, літня посуха, неправильні чи невчасні обробки саду або внесення добрив тощо) не змогли виростити урожай в обсязі достатньому для покриття своїх зобов'язань перед збутовими партнерами чи оптовими посередниками. Ці підприємства готові працювати з мінімальним прибутком, а деколи й без нього з метою зберегти свої напрацьовані канали збуту. Згідно маркетингової «аксіоми»: «утримати постійного клієнта завжди буде дешевше, ніж отримати нового» такі фермерські господарства готові витратити значні кошти на недопущення переходу своїх постійних покупців до інших постачальників.

2. Місцеві конкуренти. Поглиблений розгляд питання «місцевої конкуренції» дозволяє дійти висновку, що сусідні фермерські господарства, які займаються вирощуванням яблук, конкурентами у буквальному розумінні цього терміну не являються. Сусідні фермери однаково залежать від погоднокліматичних умов, від епізоотичних обставин, від змін ринкової кон'юнктури, коливань закупівельних цін, зрештою, змін моди на сорти яблук. І досить часто потерпати від зазначених проблем і протистояти їм сусідні фермери змушені разом. Це перетворює їх скоріше на партнерів і сприяє формуванню добросусідських відносин та налагодженню співробітництва. Висновок про те, що малі

фермерські господарства можуть отримувати вигоди від співпраці і, навіть, об'єднання для вирішення певних задач маркетингологи зробили досить давно. Зокрема канадська дослідниця Л. Сорока висловлювала думку, що: «Об'єднуючись фермери сподіваються вирішити такі завдання: збільшити промисловий попит; врегулювати пропозицію і якість відповідно до попиту; поліпшити конкурентоздатність і ефективність маркетингового каналу; досягти більшого контролю в каналі й лідерства» [11, с. 152].

3. Постійні та сезонні працівники. Це пов'язано з особливостями роботи фермерських господарств, що вирощують яблука. У сезон збору урожаю більшість з них вимушені наймати сезонних працівників. Проте починаючи з 2020 року, коли вводились карантинні обмеження, що були спричинені пандемією COVID-19 проблема найму сезонних працівників стала досить серйозною для фермерів, а повномасштабне вторгнення і воєнний стан вказану проблему ще більше актуалізували і загострили.

4. Територіальна громада. Позиціонування агропідприємства як партнера для територіальної громади природні, земельні, трудові, інфраструктурні, брендові та соціальні ресурси якої використовує.

Незважаючи на полярні відмінності між вказаними цільовими аудиторіями існує «спільний знаменник» на який повинно орієнтуватись мале фермерське підприємство – це якість. Підприємство повинно позиціонувати свою продукцію як високоякісну, позиціонувати себе по відношенню до посередників як надійного партнера, по відношенню до сусідніх фермерських господарств – як партнер і сусід, що готовий до допомогти і готовий до взаємовигідної співпраці. По відношенню до власних працівників та потенційних сезонних працівників – як надійний роботодавець, що створює належні умови праці та готовий гідно оплачувати виконану роботу.

Причому у більшості випадків стратегії, які спрямовані на різні цільові аудиторії, повинні виконуватись одночасно і на постійній основі. Це зумовлюється самою специфікою комерційної діяльності малого фермерського підприємства на ринку яблук та галузевими стандартами взаємовідносин: лише якісні яблука можуть бути реалізовані за бажаною ціною; лише якісне надання послуг і виконання зобов'язань може зацікавити потенцій-

них замовників і привести до довготривалої співпраці з ними; лише сумлінне взаємовигідне і взаємопідтримуюче партнерство з іншими фермерами може допомогти налагодженню міцних зв'язків і виключить чи зведе до мінімуму конфліктні ситуації. Так само і щодо стратегії роботи керівництва підприємства з персоналом – це повинно стати безперервним процесом, що враховує усі виклики та збурення на ринку праці.

Вищевказані тези вимагають більшої деталізації. Отже, говорячи про якість запропонованих фермером яблук слід розуміти це дещо ширше: посередники очікують яблука саме того сорту, який сьогодні користується попитом на ринку (деколи говорять про моду на той чи інший сорт), розмір яблука повинен відповідати вимогам торговельної мережі чи ресторанного закладу, кількість або партія постачання повинні відповідати логістичним можливостям та потребам замовника. Крім того, саме яблуко повинно відповідати вимогам щодо показників цукристості, кислотності, забарвлення зовнішнього і внутрішнього, відповідати характерним ознакам сорту та естетичним очікуванням кінцевих споживачів.

Позиціонування підприємства як надійного партнера по відношенню до оптових покупців та посередників полягає у готовності будувати довготривалі партнерські стосунки, що передбачають здатність домовлятися, шукати компроміси у можливих конфліктних ситуаціях, бути готовим поставитись з розумінням до проблем, що могли виникнути у контрагента. Це все те, що сьогодні визначається як Soft Skills і є однією з заporук як успішного ведення переговорів при започаткуванні співпраці так і у поточній діяльності. Крім того фермерське господарство повинно демонструвати здатність вчасно і на високому рівні виконувати свої договірні зобов'язання а також готовність розділити з посередником відповідальність за якість своєї продукції перед кінцевими споживачами.

Стратегія позиціонування малого фермерського підприємства як надійного партнера для сусідніх фермерських господарств (номінально конкурентів, а в існуючих реаліях – скоріше партнерів) повинна спрямовуватись на побудову іміджа надійного партнера, що готовий до довготривалої співпраці, готовий завжди прийти на допомогу а також готовий спільно вирішувати різноманітні проблеми. Вивчення діяльності малих фер-

мерських підприємств на ринку вирощування яблук у Чернівецькій області дозволило виявити цілу низку ситуацій у яких цим підприємствам доводиться або доцільніше співпрацювати і допомагати одне одному. До таких ситуацій можна віднести планові та надзвичайні або нештатні ситуації. До планової співпраці можна віднести: спільну покупку та експлуатацію деяких видів сільськогосподарської техніки; об'єднані закупки засобів захисту саду від шкідників, мінеральних добрив, стимуляторів росту тощо з метою отримання вигідних закупівельних цін; спільне планування висадки різних сортів фруктових дерев на етапі закладки чи перезакладки садів. Така ситуація можлива при невеликих площах оброблюваної землі коли посадка моносаду (дерева одного сорту) дозволить після збору урожаю формувати досить великі партії постачання, які зацікавляють оптових покупців, але актуалізують проблему ризиків отримати збитки у випадках коли зовнішні чинники негативно вплинули на урожайність. Тоді як диверсифікація шляхом висадки різних сортів плодівих дерев або навіть різних видів дозволить цей ризик зменшити але не дасть зібрати кількість яблук, необхідну для співпраці з великими посередниками. Тому саме домовленість з сусідніми фермерами про вирощування однакових сортів фруктів може допомогти підвищити ефективність роботи. Зокрема: спільне планування календаря обробки садів, що дозволить зменшити негативні впливи хвороб та шкідників; спільне або узгоджене наймання сезонних працівників, що дозволить оптимізувати витрати на їхнє забезпечення та оптимізувати їх робочий час; спільна побудова й експлуатацію приміщень та засобів для зберігання урожаю, або першочергове бронювання місця для урожаю сусідніх фермерів; спільне формування партій відправки продукції на експорт тощо.

До надзвичайних ситуацій можна віднести такі: проведення одночасних термінових обробок садів у випадку загострення епізоотичної ситуації; допомога у разі раптової відмови техніки; взаємодопомога у випадку виникнення стихійних лих чи інших екстремальних природних явищ.

Перелік ситуацій та напрямків у яких сусідні господарства можуть співпрацювати є досить великим і таке партнерство і взаємодопомога з високою імовірністю позитивно впливатимуть на результати діяльності. Зага-





лом фермерське господарство, що сподівається на підтримку, допомогу та партнерство з сусідніми фермерами повинно позиціонувати себе саме як надійний партнер і демонструвати це.

Позиціонування підприємства, як надійного роботодавця. Зауважимо, що дана стратегія повинна спрямовуватись не лише на сезонних працівників (пошук яких сьогодні став нагальною проблемою для більшості фермерів) але й на власний персонал. Постійні працівники повинні бачити, що усі бонуси, підвищення заробітної плати, премії, забезпечення спеціальним одягом та засобами захисту, покращення умов праці тощо поширюються на них у першу чергу адже лояльність власних працівників має вирішальне значення для успіху компанії даного типу. Водночас слід розуміти, що сьогодні найняти працівників на сезон збирання урожаю надзвичайно важко. Фермери змушені піднімати оплату праці і пропонувати різні бонуси і все одно, між виробниками яблук спостерігається досить висока конкуренція за цих людей. За словами учасників ринку, більш охоче сезонні працівники наймаються до фермерів з якими вони вже успішно працювали, які пропонують програми лояльності у вигляді надбавок за певну кількість сезонів співпраці, які забезпечують харчування на роботі, довіз до роботи, належні умови щодо охорони праці та техніки безпеки тощо. Однак в деяких випадках проблема найму працівників є занадто витратною і підприємства оптимізують свою діяльність починаючи інвестувати в інші культури. Показовим є кейс агрохолдингу «Галс Агро», що через великий обсяг ручної праці, необхідний для вирощування яблук і неможливість знайти потрібну кількість робітників вимушений був частково перейти на вирощування фундука. За словами генерального директора агрохолдингу: «Фундук вимагає набагато менше людей на гектар» [12]. Тому наймання сезонних працівників повинно здійснюватися відповідно до принципу рентабельності – витрати слід ретельно контролювати і шукати можливості щодо їх оптимізації. Наприклад, створюючи можливості для підвищення продуктивності праці шляхом механізації деяких процесів чи створення умов для полегшення ручної праці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже специфіка діяльності малих фермерських господарств у сфері вирощування яблук, що виявляється у високій щільності ринку та однотипності економічних та технологічних процесів загострює проблему адаптації маркетингових підходів та маркетингових інструментів, що тривалий час залишались незадіяними у даній галузі. До таких інструментів відносяться й маркетингове позиціонування, яке теж вимагає додаткових досліджень, аналізу практичного досвіду та врахування реалій аграрної галузі з метою розробки дієвих рекомендацій для його застосування у стратегічному плануванні означених підприємств.

Дослідження сфери вирощування яблук у Чернівецькій області у якій сьогодні працює понад 150 підприємств і велика кількість приватних селянських господарств дозволило наголосити на високому рівні конкуренції на даному ринку і необхідності активно застосовувати стратегії позиціонування у маркетинговій діяльності фермерських господарств.

Виявлення особливостей та умов діяльності підприємств-виробників яблук на даному ринку дозволило окреслити особливості вибору стратегій позиціонування які полягають у необхідності здійснення одночасного впливу на три різні цільові аудиторії – посередників, місцевих конкурентів та сезонних працівників. Більшість загальноприйнятих стратегій позиціонування, які успішно застосовуються на споживчому ринку і спрямовані переважно на кінцевих споживачів, для малих фермерських господарств не підходять оскільки ці підприємства працюють на ринку B2B і знаходяться під постійним тиском специфічних умов аграрного маркетингу і аграрного виробництва. Визначено, що найбільш прийнятними для них є стратегії, що наголошують на якості продукту, «якості» себе як постачальника, «якості» себе як партнера та «якості» себе як роботодавця.

Оскільки мале фермерське підприємство у галузі садівництва обмежене у контактах з кінцевими споживачами і реалізовує продукцію через посередників, оптових покупців та експортних посередників – основну комунікацію воно вибудовує з ними і основну стратегію позиціонування себе як надійного партнера спрямовує саме на них. Водночас робота у безпосередній близькості з аналогічними малими фермерськими господарствами і необхідність періодично контактувати і співпрацювати з ними щодо спільного планування окремих видів діяльності та

спільно долати надзвичайні ситуації, пов'язані з впливом навколишнього середовища, змушує ставитись до них радше як до партнерів, а не конкурентів і позиціонувати своє підприємство як надійного партнера. Так само залежність успішної діяльності фермерського господарства від залучення сезонних працівників змушує підприємство активно працювати з цією цільовою аудиторією протягом років з метою створення надійного кадрового резерву.

Отже особливості ринку на якому працюють малі фермерські господарства-виробники яблук, рівень ринкової конкуренції та специфіка їхньої виробничо-збутової діяльності обґрунтовують доцільність створення комплексної стратегії позиціонування підприємств, що містить такі компоненти:

- Позиціонування підприємства як надійного партнера по відношенню до оптових покупців та посередників.
- Позиціонування підприємства як надійного партнера для сусідніх фермерських господарств (номінально конкурентів, а в існуючих реаліях - скоріше партнерів).
- Позиціонування підприємства, як надійного роботодавця.
- Позиціонування підприємства як виробника і постачальника високоякісного продукту.

Перелік використаних джерел

1. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill. 2000. 213 p.
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ. : навч. пос. Київ: «Вільямс», 2001. 608 с.
3. Зозульов О.В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. Київ: Знання-Прес. 2004. 199 с.
4. Примак Т.О. Стратегія позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13-20.
5. Wright R. Business-To-Business Marketing: A Step-by-Step Guide. Pearson Education. 2004. 522 p. Copyright 1997 by Springer Science+Business Media New York. Originally published by Kluwer Academic Publishers in 1997.
6. Виробництво яблук та груш в Україні у попередньому сезоні збільшилось на 14% та 33% відповідно. Super-

Agronom.com Головний сайт для агрономів. URL: <https://superagronom.com/news/19172-virobnitstvo-yabluk-ta-grush-v-ukrayini-u-poperednomu-sezoni-zbilshilos-na-14-ta-33-vidpovidno> (дата звернення: 25 липня 2024 р.)

7. Яворська Т. І. Диференціація сільського господарства за розміром суб'єкта підприємницької діяльності. *Економіка АПК*. 2013. № 12. С. 71-74.

8. Виробники яблук в Чернівецькій області. URL: <https://tripoli.land.ua/farmers/sadovody/chernovitskaya/proizvoditeli-yablokov> (дата звернення: 25 липня 2024 р.)

9. Кузьменко О. Роль маркетингу в управлінні аграрним підприємством. *Society. Economy. Digitalization. Суспільство. Економіка. Цифровізація*. 2024. 02 (02). URL: <https://sed.ieu.edu.ua/index.php/sed/article/view/11/6> (дата звернення: 25 липня 2024 р.)

10. Куденко Н. В. Маркетингове позиціонування: різновиди та взаємозв'язок категорій. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»*; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2006. Спец. вип.: Маркетинг: теорія і практика : у 2 т. Т. 1. С. 393-402.

11. Сорока Л. *Внутрішні й зовнішні маркетингові системи й інституції в сільському господарстві*. Пер. з англ. Я. Чердаклі. Київ: Основи, 1995. 200 с.

12. Через дефіцит працівників холдинг переорієнтувався з яблук на фундук. Super-Agronom.com Головний сайт для агрономів. URL: <https://superagronom.com/news/17475-cherez-defitsit-pratsivnikov-holding-pereoriyentuvavsya-z-yabluk-na-funduk> (дата звернення: 25 липня 2024 р.)

13. Кузик О. Стратегічні напрями маркетингових комунікацій агропромислових підприємств України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 2 (43), 2022. С. 78 – 84.

14. Усата Н. Концептуальні основи циркулярної економіки в сільському господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. Випуск 4. (2023) URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/135/99>

References

1. Ries, A., Trout, J. (2000). Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill, 213.



2. Armstrong, G., Kotler P. (2001). Marketing. General course, 5th edition. Trans. from English. Uch.pos. Kyiv: "Williams" Publishing House, 608.

3. Zozulyov, O.V. (2004). *Market positioning: what starts the creation of successful brands*. Kyiv: Znannia-Press, 199.

4. Primak, T.O. (2012). Positioning strategy in marketing theory. *Marketing and innovation management*, 1, 13-20.

5. Wright R. (1997). Business-To-Business Marketing: A Step-by-Step Guide. Pearson Education. 2004. 522 p. Copyright 1997 by Springer Science+Business Media New York. Originally published by Kluwer Academic Publishers.

6. The production of apples and pears in Ukraine in the previous season increased by 14% and 33%, respectively. SuperAgronom.com The main site for agronomists. Retrieved from: <https://superagronom.com/news/19172-virobnitstvo-yabluk-ta-grush-v-ukrayini-u-poperednomu-sezoni-zbilshilos-na-14-ta-33-vidpovidno> (access date: July 25, 2024).

7. Yavorska, T. I. (2013). Differentiation of agriculture according to the size of the subject of entrepreneurial activity. *Economics of APC*, 12, 71-74.

8. Apple producers in the Chernivtsi region. Retrieved from: <https://tripoli.land/ua/farmers/sadovody/chernovitskaya/proizvoditeli-yablokov> (access date: July 25, 2024)

9. Kuzmenko, O. (2024). The role of marketing in the management of an agricultural

enterprise. *Society. Economy. Digitalization*, 02 (02). Retrieved from: <https://sed.ieu.edu.ua/index.php/sed/article/view/11/6> (access date: July 25, 2024)

10. Kudenko, N. V. (2006). Marketing positioning: varieties and interrelationship of categories. *Formation of the market economy: coll. of science pr. Kyiv State University of Applied Sciences national economy University named after V. Hetman"*; editor: O. O. Belyaev (res. editor) [etc.]. Kyiv: KNEU, Spec. issue: *Marketing: theory and practice*, 1, 393-402.

11. Soroka, L. (1995). Vnutrishni y zovnishni marketynhovi systemy y instytutsiyi v sil's'komu hospodarstvi. Per. z anhl. ya. Cherdakli. Kyiv: Osnovy, 200.

12. Due to a shortage of workers, the holding reoriented itself from apples to hazelnuts. SuperAgronom.com The main site for agronomists. Retrieved from: <https://superagronom.com/news/17475-cherez-defitsit-pratsivnikov-holding-pereoriyentuvavsya-z-yabluk-na-funduk> (access date: July 25, 2024)

13. Kuzyk, O. (2022). Stratehichni napryamy marketynhovyykh komunikatsiy ahropromyslovykh pidpryyemstv Ukrayiny. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii i ta praktyky*, 2 (43), 78 – 84.

14. Usata, N. (2023). Conceptual foundations of the circular economy in agriculture. *Acta Academiae Beregasiensis. Economics*, 4. Retrieved from: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/135/99> (access date: July 25, 2024)

Стаття надійшла

до редакції : 29.07.2024 р.

Стаття прийнята

до друку: 30.09.2024 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Бурдяк О. М. Особливості вибору стратегій позиціонування малих фермерських господарств-виробників яблук. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3(55). С. 89–98.

