

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА
 кваліфікаційної роботи ступеня магістра
 (бакалавра, магістра)

студента Губи Анатолія Віталійовича

(П І Б)

академічної групи 075М-20-1

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Маркетингова стратегія підприємства на агропродуктовому ринку в період пандемії COVID 2019»
 (назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Касян С.Я.			
розділів:				
1. Теоретичний	Касян С.Я.			
2. Дослідницький	Касян С.Я.			
3. Проектний	Касян С.Я.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А			

Дніпро
2022

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«27» вересня 2021 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студенту Губа А.В. академічної групи 075М-20-1
(прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Маркетингова стратегія підприємства на агропродуктовому ринку в період пандемії COVID-2019»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 16 грудня 2021 р. № 1064-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретико-методологічні основи маркетингової стратегії підприємства	27.09.2021 р – 24.10.2021 р.
Дослідницький	Аналіз маркетингової стратегічної діяльності ТОВ «АТК» на агропродуктовому ринку в умовах карантинних обмежень	25.10.2021 р – 28.11.2021 р.
Проектний	Удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АТК» на агропродуктовому ринку в період пандемії COVID-2019	29.11.2021 р – 02.01.2022 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		03.01.2022 р – 16.01.2022 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Касян С.Я.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 27.09.2021 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії

14.01.2022 р.

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Губа А.В.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 154 с., 31 рис., 17 табл., 11 додатків, 47 джерел

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретико-методологічні основи маркетингової стратегії підприємства, проаналізовано маркетингове стратегічне управління підприємства АТК на агропродуктовому ринку, удосконалено маркетингову стратегію підприємства на агропродуктовому ринку України.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного маркетингового управління підприємствами на агропродуктовому ринку України.

Мета кваліфікаційної роботи магістра: висвітлення й удосконалення маркетингової стратегії підприємства на агропродуктовому ринку в умовах пандемії «COVID-19».

Положення, що захищаються: аналіз основних факторів зовнішнього маркетингового середовища, виявлення переваг економічних агентів на агропродуктовому ринку України, удосконалення структури управління компанією АТК, запровадження послідовності управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства, застосування стратегії диверсифікації, поглиблення диференціації на внутрішньому та стратегії інтеграції на зовнішньому ринку, комунікаційної стратегії на маркет-плейсі Prom.ua.

Інформація щодо впровадження: результати дослідження будуть використані ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» задля урахування впливу факторів зовнішнього середовища на маркетингову стратегічну діяльність підприємства.

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок із виконаними курсовими проектами з Маркетингового стратегічного управління, Економічного обґрунтування маркетингових рішень. Результати роботи можуть бути використані на агропродуктових підприємствах України. Робота має застосування у сфері стратегічного маркетингу в агропродуктовій галузі.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: удосконалення формування маркетингових стратегій агропродуктових підприємств України

У роботі використано такі методи досліджень: узагальнення, абстрагування, класифікація, систематизація, системний підхід, аналіз, порівняння, методи експертних оцінок, PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища компанії, EFAS-аналіз компанії, SWOT-аналіз компанії, SPACE-аналіз для підприємства, матричні методи, матриця Ігоря Ансоффа, роздавальне анкетне опитування, спостереження.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, КЛАСИФІКАЦІЯ, АГРОПРОДУКТОВИЙ РИНОК, ФАКТОРИ МАКРОСЕРЕДОВИЩА, СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.

ABSTRACT

Explanatory note: 154 pages, 31 figures, 17 tables, 11 appendices, 47 sources.

In the qualification work of the master the theoretical and methodological bases of marketing strategy of the enterprise are researched by the marketing strategic management of the ATC enterprise in the agro-product market, the marketing strategy of the enterprise in the agro-product market of Ukraine has been improved.

The object of research is the process of strategic marketing management of enterprises in the agricultural market of Ukraine.

The purpose of the master's qualification work: coverage and improvement of the marketing strategy of the enterprise in the agricultural market in the pandemic “COVID-19”.

Researched provisions: analysis of the main factors of the external marketing environment, identifying the advantages of economic agents in the agricultural market of Ukraine, improving the management structure of ATC, introducing a sequence of marketing strategy for enterprise development, application of diversification strategy, deepening differentiation in domestic and foreign market integration, communication strategy on the Prom.ua marketplace.

Information about implementation: the results of the study will be used by LLC “Agrarian Trading Company” to take into account the impact of environmental factors on the marketing strategic activities of the enterprise.

Qualification work is closely related to the completed course projects on Marketing Strategic Management, Economic justification of marketing decisions. The results of the work can be used at agricultural enterprises of Ukraine. The work is used in the field of strategic marketing in the agricultural sector.

Conclusions and proposals for the development of the researched object: improving the formation of marketing strategies of agricultural enterprises of Ukraine.

The following research methods were used in the work: generalization, abstraction, classification, systematization, system approach, analysis, comparison, methods of expert assessments, PEST-analysis of the company's environmental factors, EFAS-analysis of the company, SWOT-analysis of the company, SPACE-analysis of the company, matrix methods, Igor Ansoff Matrix, handout of questionnaires, observations.

KEY WORDS: MARKETING STRATEGY, CLASSIFICATION, AGRICULTURAL MARKET, MACRO ENVIRONMENTAL FACTORS, GOVERNANCE STRUCTURE, DIVERSIFICATION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1 Зміст та сутність поняття «маркетингові стратегії».....	13
1.2 Класифікація маркетингових стратегій підприємств.....	19
1.3 Маркетингові цифрові стратегії підприємств на агропродуктовому ринку України: вплив пандемії COVID-2019.....	33
1.4 Методологія наукового дослідження.....	40
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРАРНА ТОРГОВА КОМПАНІЯ» НА АГРОПРОДУКТОВОМУ РИНКУ.....	47
2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності компанії АТК.....	47
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	62
2.3 Аналіз агропродуктового ринку України, його стану та тенденцій.....	86
Висновки до розділу 2.....	105
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА АГРОПРОДУКТОВИХ РИНКАХ УКРАЇНИ.....	107
3.1 Аналіз факторів макросередовища.....	107
3.2 Маркетингове дослідження переваг економічних агентів на агропродуктовому ринку України.....	114

3.3 Удосконалення структури управління компанією та впровадження послідовності управління маркетинговою стратегією розвитку агропродуктового підприємства.....	125
3.4 Запровадження стратегії диверсифікації, поглиблення диференціації на внутрішньому та стратегії інтеграції на зовнішньому ринку.....	130
3.5 Маркетингова комунікаційна стратегія ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» на маркет-плейсі Prom.ua.....	135
Висновки до розділу 3.....	139
ВИСНОВКИ.....	141
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Загальновідомо, що мета здійснення торговельної діяльності компаній полягає у реалізації різних груп товарів, задовольняючи попит населення, що передбачає пошук та вибір найбільш оптимальних інструментів та засобів (маркетингових стратегій) збуту товару не лише для досягнення головної місії організації, а й для прояву власної конкурентоспроможності на ринку.

Актуальність роботи полягає в тому, що в умовах ситуації, що зумовлена пандемією «COVID-19», яку спричинив коронавірус «SARS-CoV-2», здійснення маркетингової діяльності ускладнюється, у зв'язку з чим, вибір довготривалої маркетингової стратегії досягнення мети компаній унеможлиблюється. Оскільки передбачає наявність гнучкого реагування на умови локдауну та карантинні обмеження й передбачає пошук нових, альтернативних шляхів реалізації асортименту наявного товару. Однією з таких маркетингових стратегій реалізації товарів різних груп, в сучасних умовах, є створення «Онлайн-магазинів». Значущою є ринкова влада споживачів, що сприяє генеруванню споживчої вартості і потоків маркетингових цінностей.

Теоретично-методологічну основу кваліфікаційної роботи магістра склали роботи як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема таких, як: А.В. Алфьоров, І. Ансофф, А.Г. Бездудна, О.М. Береза, П. Діксон, К. Ендрюс, А.Б. Зв'яздова, С.Я. Касян, О.В. Катернюк, С.О. Кім, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, К.П. Пілова, М. Портер, М.С. Туровська, В.А. Таран, О. Уолкер-молодший, А. Чандлер, С.Є. Чернов, Дж. О'Шонессі, В.О. Щегорцев.

Однак, не розглянутими наразі лишаються особливості використання певних маркетингових стратегій у процесі реалізації асортименту товару в період локдауну, чим власне й зумовлена актуальність обраної теми.

Мета кваліфікаційної роботи магістра: висвітлення й удосконалення маркетингової стратегії підприємства на агропродуктовому ринку в умовах пандемії «COVID-19».

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи необхідно виконання наступних **завдань:**

- визначити зміст та сутність поняття «маркетингові стратегії»;
- виокремити класифікації маркетингових стратегій, охарактеризувати особливості маркетингових цифрових стратегій підприємств;
- проаналізувати особливості маркетингової діяльності компанії «АТК»;
- провести аналіз агропродуктового ринку України, його стану та тенденцій, проаналізувати основні фактори зовнішнього маркетингового середовища;
- встановити подальші перспективи удосконалення маркетингових стратегій підприємств на агропродуктовому ринку.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного маркетингового управління підприємствами на агропродуктовому ринку України.

Предмет дослідження – теоретико-методичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства на агропродуктовому ринку України.

У роботі було використано наступні **методи дослідження:** аналіз наукової літератури за темою дослідження (класифікація, систематизація, порівняння, узагальнення); аналіз маркетингових стратегій; SWOT-аналіз.

- контент-аналіз – для виявлення понять, суджень, процесів, які є в текстах, що стосуються питань асортименту агропродуктових товарів та визначення узагальнених показників ефективності маркетингової діяльності;

- методи експертних оцінок – для аналізу даних при з'ясуванні сили і напрямків впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

- роздавальне анкетне опитування, спостереження – для збору первинної (внутрішньої) маркетингової інформації;

- матричні методи: SWOT-матриця – для здійснення ситуаційного аналізу, матриця Ігоря Ансоффа.

Сфера використання результатів роботи – підприємства агропромислового комплексу, де можуть бути застосовані проаналізовані маркетингові стратегії.

Положення, що захищаються у даній кваліфікаційній роботі полягають в аналізі основних факторів зовнішнього маркетингового середовища, виявленні переваг економічних агентів на агропродуктовому ринку України, удосконаленні структури управління компанією АТК, запровадженні послідовності управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства, застосуванні стратегії диверсифікації, поглиблення диференціації на внутрішньому та стратегії інтеграції на зовнішньому ринку, комунікаційної стратегії на маркет-плейсі Prom.ua.

Інформація щодо впровадження: результати дослідження будуть використані ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» задля урахування впливу факторів зовнішнього середовища на маркетингову стратегічну діяльність підприємства.

Апробація результатів роботи. Апробація положень кваліфікаційної роботи магістра відбулася на XIV Міжн. наук. Інтернет конф. «Marketing of innovations. Innovations in marketing» (Bielsko-Biala, University of Economics and Humanities, грудень 2021 р.); Міжн. наук.-практ. он-лайн конф. «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки» (Podhajska, Slovak Republic, 24-28 листопада 2021 р.); XVII наук.-практ. конф. студ. та молод. вчен. «Majesty of Marketing» (Дніпро, НТУ «Дніпровська політехніка», 09 грудня 2021 р.).

Публікації: - Касян С.Я., Губа А.В. Маркетингові цифрові технології стратегічної взаємодії на агропродуктових ринках України. Marketing of innovations. Innovations in marketing (2021). Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2021). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]. Section 6. Digital methods and tools at marketing ; Editor in Chief: Sergii Illiashenko, Doctor of Economics, Professor. University of Economics and Humanities, Bielsko-Biala, Poland : 2021. С. 137-140 (208 с.). ISBN 978-83-63649-10-4.

- Касян С., Губа А. Особливості маркетингового стратегічного управління на вітчизняному агропродуктовому ринку. Socially Competent Management of Corporations in Behavioral Conditions Economics. Collection of scientific papers. Chapter I. Секція I. Тенденції розвитку корпоративного менеджменту та маркетингу ;

Міжн. наук.-практ. он-лайн конф. «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки». resp. ed Konstantin Pavlov, Elena Pavlova, Ludmila Shostak, Tatiana Bukoros, Josef Zyatko. Podhajska, Slovak Republic (24-28 листопада 2021 р.) : Podhajska (Slovak Republic), Lutsk (Ukraine): Publisher: European institute of further education. Volyn National University named after Lesy Ukrainian. 2021. С. 51-52 (245S с.). [Електронний ресурс]. UDC 334.78.005.35 (082)

- Guba A. V., Kasian S. Y. Market and Digital Components of the Company's Marketing Strategy Formation in the Agro-Product Market. Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff. Dnipro, Dnipro University of Technology, 9-th December 2021.

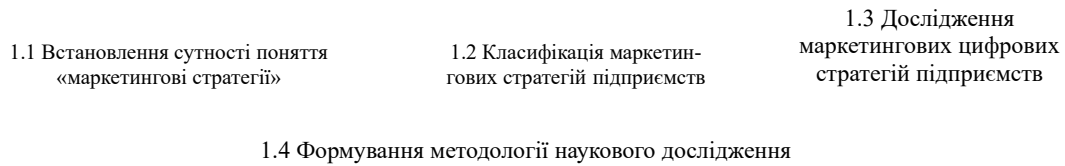
Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 47 найменувань, 31 рисунки, 17 таблиць та 11 додатків. Загальний обсяг роботи складає 154 сторінки основного тексту.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

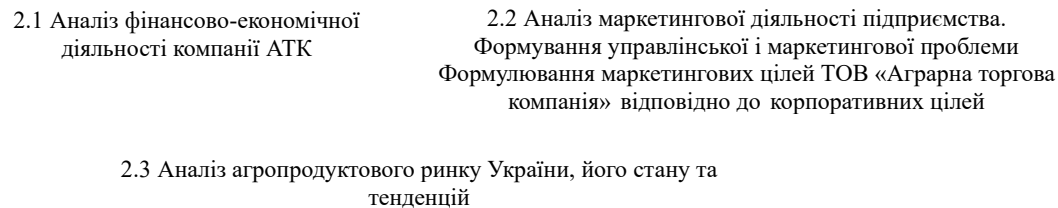
1.1 Зміст та сутність поняття «маркетингові стратегії»

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА



II АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА АТК НА АГРОПРОДУКТОВОМУ РИНКУ



III УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА АГРОПРОДУКТОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

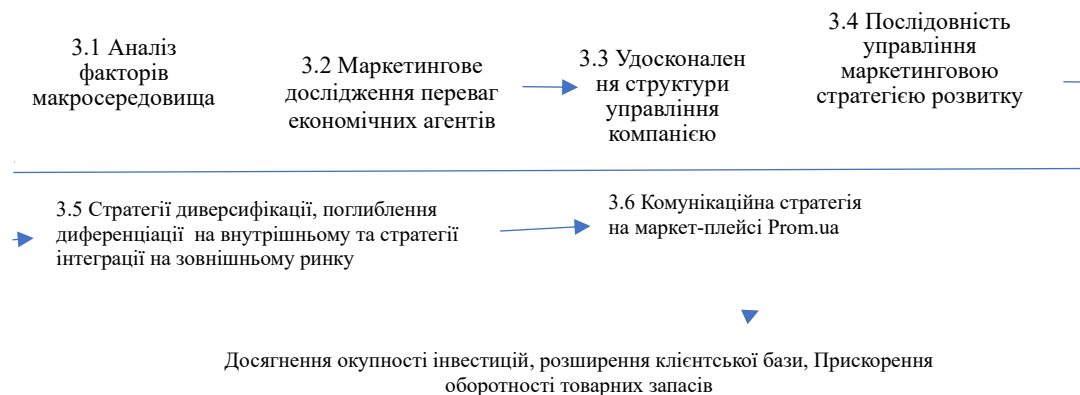


Рисунок 1.1 – Структурно-логічна схема викладення результатів магістерського дослідження. Джерело: розроблено автором

Звертаючись до розгляду окресленої проблематики, насамперед, на нашу думку, необхідно зазначити, що поняття «маркетингові стратегії», власне як і переважна більшість термінології, що наразі активно вживається у межах сучасної наукової спільноти, було вперше використано у працях зарубіжних дослідників ще у 60-х-70-х роках ХХ століття.

Одними із найперших зарубіжних дослідників, хто звернувся до розгляду сутності та змісту поняття «маркетингові стратегії», вважають таких науковців, як: А. Чандлер, К. Ендрюс та І. Ансофф. Проаналізуємо детальніше.

Зокрема у роботі «Стратегія та структура: глава історії промислових підприємств» А. Чендлера, що вийшла друком у 1962 році, поняття «маркетингові стратегії» інтерпретується як «встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вироблення програми дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [32].

Натомість К. Ендрюс, у межах своєї роботи, що має назву «Корпоративна стратегія: аналітичний підхід до політики зростання та експансії бізнесу», обґрунтував методику розробки маркетингових стратегій, що побудована на основі аналізу знань про внутрішнє і зовнішнє середовище. Науковець зазначає, що саме порівняння факторів внутрішнього і зовнішнього середовища надає змогу проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони організації, які дозволяють виокремити її відмінні компетенції, а оцінка зовнішніх можливостей і загроз допомагає визначити фактори успіху. Також, варто відмітити, що до числа напрацювань К. Ендрюса у галузі маркетингових стратегій належить розробка загальновідомого наразі методу «SWOT-аналізу» («strengths» – «сильні сторони», «weaknesses» – «слабкі сторони», «opportunities» – «можливості», «threats» – «загрози»), який надає змогу розробити відповідну стратегію для конкретної ситуації з урахуванням факторів і особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища компанії [27].

У свою чергу І. Ансофф, у монографії «Стратегічне управління», виокремив модель стратегічного планування, яка обґрунтовувала послідовність кроків в процесі прийняття стратегічних рішень; а також представив аналіз того, наскільки цілі компанії відповідають довгострокових орієнтирів розвитку. Тому, поняття «маркетингові стратегії» науковець трактував у якості «способу постановки цілей для корпоративного, функціонального та ділового рівнів» [3, с. 21].

Надалі проблематика «маркетингових стратегій» була розкрита у роботах таких дослідників, як: П. Діксон, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, Дж. О'Шонессі, М. Портер, О. Уолкер-молодший та інших.

На думку М. Портера, маркетингова стратегія наглядно демонструє сферу діяльності організації наразі, а також вектор подальшого напрямку розвитку, в якому вона «прагне зайняти конкурентну позицію в галузі» [23, с. 43]. Також зазначимо, що визначення поняття, яке надав М. Портер, є дещо наближеним до поглядів І. Ансоффа.

В свою чергу Дж. О'Шонессі наголошує, що «стратегія маркетингу» уособлює «широку концепцію того, як товар, ціна, просування і розподіл має функціонувати скоординовано, щоб подолати протидії досягненню завдань маркетингу» [29, с. 118]. Ми вважаємо, що поряд із такою стратегією значущим є дослідження структури споживчих переваг, що на ринках В2В, В2С чинить вплив на свідому поведінку економічних агентів. Доцільно застосовувати основні методологічні засади мультиатрибутивної теорії корисності.

Низка дослідників визначає поняття «маркетингова стратегія» як комплекс взаємопов'язаних між собою заходів, за допомогою яких організація планує виконати поставлені завдання. Так, О. Уолкер-молодший у роботі «Маркетингова стратегія: курс МВА» визначає маркетингову стратегію як «ефективно розподілені і скоординовані ресурси і види діяльності, що необхідні для виконання завдань організації на певному товарному ринку» [24, с. 41].

Дещо побідним чином інтерпретує означене поняття один з провідних фахівців у сфері маркетингу – Ф. Котлер, надаючи таке визначення: «Маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові задачі» [13, с. 129].

У свою чергу П. Діксон, у книзі під назвою «Управління маркетингом» описує стратегічний маркетинг як «цілеспрямовані дії корпорації щодо пошуку стійкої переваги перед конкурентами, шляхом задоволення потреб споживачів» [7, с. 124].

Натомість у роботі «Стратегічний маркетинг», автором якої є бельгійський дослідник Ж.Ж. Ламбен, поняття «стратегічний маркетинг» розглядається у якості фундаментального підґрунтя здійснення маркетингової діяльності організації та інтерпретується як «аналіз потреб окремих осіб та організацій». Наведене визначення науковець пояснює тим, що з позиції маркетингу, покупець не лише потребує придбання певного товару, а скоріш за його допомогою прагне розв'язати нагальну проблему, що у нього виникла [15, с. 4]. Також відмітимо, що робота Ж.Ж. Ламбена здійснила неабиякий вплив на дослідження окресленої проблематики у руслі українського маркетингу.

На початку ХХІ століття проблематика визначення змісту та сутності поняття «маркетингові стратегії» знайшла своє відображення у роботах таких науковців, як: А.В. Алфьоров, Г.Л. Багієв, А.Г. Бездудна, О.М. Береза, А. Длігач, А.Б. Зв'яздова, О.В. Катернюк, С.О. Кім, Н.В. Куденко, С.О. Солнцев, М.С. Туровська, В.А. Таран, Е.А. Уткін, С.Є. Чернов, В.О. Щегорцев та інші. Проаналізуємо деякі з них більш детально.

Зокрема Е.А. Уткін вважає, що стратегія маркетингу є «складовою частиною усього стратегічного управління підприємством, планом його ділової активності». Також, дослідник наголошує, що основне завдання стратегії маркетингу полягає у тому, щоб підтримувати та розвивати процес виробництва, інтелектуальний потенціал співробітників організації; розширювати асортимент виготовлених

товарів та покращувати його якість; освоювати нові ринки, збільшувати збут і, насамкінець, підвищувати ефективність діяльності [25, с. 72].

Деякі дослідники визначають маркетингову стратегію як розробку ефективної маркетингової програми для конкретного цільового ринку. Зокрема Г.Л. Багієв вважає, що стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках, що включає в себе основні напрямки маркетингової діяльності організації та комплекс маркетингових інструментів, за допомогою яких розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей. Науковець підкреслює, що для кожного сегмента цільового ринку визначають стратегію товарної, цінової, розподільчої і збутової політики організації. Оскільки саме стратегія маркетингу наглядно демонструє з яким продуктом, кількістю його обсягу та на які ринки необхідно виходити для реалізації поставлених цілей. Отже, стратегія маркетингу уособлює основний спосіб досягнення цілей організації за рахунок використання потенціалу й ресурсів останньої [4].

Дещо подібної точки зору дотримуються А.В. Алфьоров та А.Г. Бездудна, вважаючи, що «маркетингова стратегія – це вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення і обслуговування обраного ринку» [2, с. 113].

У свою чергу С.Є. Чернов вважає, що стратегію маркетингу необхідно розробляти для кожного цільового ринку індивідуально, «з урахуванням та визначенням стратегічних установок щодо продуктів, каналів розподілу, методів просування продуктів, цін та інших елементів комплексу маркетингу, а також щодо бюджету маркетингу» [28, с. 264]. Наведене розуміння зазначеного поняття є досить наближеним до поглядів зарубіжного дослідника Дж. О'Шонессі.

Низка авторів визначає поняття «стратегія маркетингу» в якості засобу впливу на споживача та задоволення його потреб за допомогою комплексу маркетингу. Так, О.В. Катернюк вважає, що стратегія маркетингу полягає в підборі та аналізі цільового ринку (тобто групи людей, до яких організація хоче знайти підхід), а

також створенні і підтримці відповідного маркетингу, що складається з товару, системи розподілу, просування і ціни та задовольняє потреби обраної категорії споживачів [11, с. 18].

У дисертаційному дослідженні О. М. Берези виокремлено наступну інтерпретацію поняття «маркетингова стратегія»: «комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонування підприємства і його продукції» [5, с. 39].

У свою чергу дослідниці А.Б. Зв'яздова і М.С. Туровська визначають маркетингову стратегію у якості комплексу базових рішень та принципів, які зумовлені аналізом ринкової ситуації та власних можливостей і спрямовані на досягнення мети організації [10].

Натомість С.О. Кім трактує поняття «маркетингова стратегія» як забезпечення конкурентних переваг. На його думку, маркетингова стратегія спрямована на визначення потенційних покупців в перспективі, можливого обсягу продажів та досягнення конкурентної переваги [12].

Цю ж ознаку виокремлюють В.О. Щегорцов і В.А. Таран. На їхню думку, стратегія маркетингу – це «взаємопов'язана орієнтація на споживача і конкурента на певний період (довгостроковий, середньостроковий), що полягає у максимальному задоволенні потреб споживачів при одночасному досягненні переваги над конкурентами як за кожним окремим сегментом ринку, так і товаром, відповідно до ринкової ситуації, можливостей підприємства, тенденцій розвитку попиту і пропозиції» [30, с. 76]. З цього випливає, що маркетингова стратегія забезпечує досягнення стійкого становища підприємства на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби, тобто підприємство має володіти оптимальним набором засобів, які задовольняли б запити споживачів і діяли своєчасно та ефективно, ніж у конкурентів.

Таким чином, можемо зазначити, що наразі відсутнє узагальнене визначення поняття «маркетингові стратегії», що зумовлено розгалуженістю поглядів як

вітчизняних, так і зарубіжних науковців на зміст та сутність означеного терміну. Тому, у межах даної роботи під поняттям «маркетингова стратегія» будемо розуміти «аналіз можливостей організації на ринку, вибір системи цілей, розробку і формулювання планів здійснення маркетингових заходів, орієнтованих на зниження ринкового ризику, забезпечення тривалого і стійкого розвитку підприємства», яке слушно надає Т.О. Гайдаєнко.

1.2 Класифікація маркетингових стратегій підприємств

У межах як вітчизняної, так і зарубіжної наукової спільноти, наразі відсутня загальноприйнята класифікація маркетингових стратегій, що, подібно до інтерпретування означеного поняття, зумовлено розгалуженістю поглядів дослідників на його зміст та сутність.

Ф. Котлер виокремлює три основні складові частини маркетингових стратегій:

Цільові ринки. Маркетингова стратегія повинна точно визначити сегменти ринку, на яких підприємство зосередить свої зусилля. Комплекс маркетингу, що передбачає визначення окремих стратегій для таких елементів комплексу маркетингу як нові товари, область та стимуляція їх збуту, реклама, ціни. Рівень витрат на маркетинг, що передбачає формування оптимального бюджету маркетингу організації, необхідного для втілення в життя всіх вище розглянутих стратегій [13].

Дещо подібну класифікацію маркетингових стратегій можемо виокремити у роботах таких дослідниць, як А.В. Завгородня та Д.О. Ямпольська:

- стратегія сегментування;
- стратегія позиціонування і створення конкурентної переваги;
- стратегія існування товару (марки) – «мікс-стратегія», що складається з комплексу заходів, які стосуються товару, ціни, просування [8].

Також відмітимо, що у низці посібників з маркетингу наводиться класифікація, що ґрунтується на трьох основних рівнях маркетингової стратегії: загальній (або

корпоративній) стратегії маркетингу, діловій та функціональній (або інструментальній) стратегії маркетингу.

«Корпоративна стратегія маркетингу» полягає у виокремленні мети або «місії» організації, розробці бізнес-цілей та цінностей. Означена стратегія маркетингу передбачає визначення напрямку певного вектору розвитку організації, її асортименту, демонструє очікування компанії у обраній сфері діяльності та задає правильні пріоритети всієї маркетингової діяльності [6, с. 81].

Наступним кроком є виокремлення ділових маркетингових стратегій підприємства, які визначають характер взаємодії компанії з ринком, встановлюють пріоритетність розподілу ресурсів (персонал, бюджет, сировина, досвід) і акцентують увагу на збільшенні потоку прибутку компанії. У цьому напрямку виокремлюють три типи ділових стратегій:

– портфельна стратегія, що визначає збалансованість асортименту компанії, встановлює принципи, послідовність і акценти в розвитку кожної товарної групи, визначає нові привабливі ринки;

– стратегія зростання, що дозволяє визначити основні джерела зростання продажів і прибутку компанії на довгостроковий період;

– стратегія конкурентної боротьби визначає спосіб входу на нові ринки, принципи охоплення ринків, методи зміцнення і підвищення конкурентоспроможності продукції компанії на ключових ринках продажів [1, с. 251; 6, с. 83].

Останній етап стратегічного планування передбачає виокремлення «функціональних» або, як їх ще називають, «інструментальних» стратегій маркетингової діяльності, до числа яких належать наступні:

Асортиментна стратегія, що визначає принцип розвитку і значення кожної товарної групи в портфелі компанії, визначає широту і правила ротації асортименту, принципи диференціації продуктів між собою. Також до асортиментної маркетингової стратегії включає в себе план по розробці нових продуктів.

1. Стратегія просування – визначає цільовий ринок для просування і основні цілі комунікації, включає план рекламних заходів, відображає ключові медіа-показники рекламних компаній бренду, принципи підтримки новинок і основного асортименту компанії, визначає розмір рекламного бюджету.

2. Стратегія дистрибуції передбачає визначення методу дистрибуції, ключові канали продажів, принцип роботи з торговельними посередниками і встановлює цілі за кількісною та якісною дистрибуцією товарів компанії.

3. Стратегія ціноутворення – встановлює принцип цінової конкуренції в галузі, правила розрахунку відпускних і роздрібних цін, розміри знижок і акцій для покупців, принципи підвищення цін і рівень рентабельності продуктів.

4. Стратегія вибору цільового ринку передбачає визначення основних принципів сегментації ринку і основних сегментів для просування товару компанії у певній галузі [1, с. 257; 6, с. 87; 26; 31].

Маркетинг є концепція ринку, яка управляє виробництвом продукції та її збутом. Під маркетингом варто розуміти процеси, пов'язані з соціальною сферою, сферою управління, спрямованої на задоволення потреб не тільки окремого індивіда, а груп людей, пропонуючи послуги або товар. Маркетинг – це діяльність, що спрямована на комплексне вивчення ринку і споживчі запити, щоб задовольняючи потреби споживача, отримувати з цього прибуток [11].

Управління маркетингом – це організований процес реалізації опрацьованих планів і інших маркетингових концепцій в реальних умовах діяльності підприємства. Управління маркетингом є процесом прийняття рішень стосовно діяльності фірми на ринку. Він включає планування, організацію, реалізацію на практиці та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів з цільовими споживачами з певною метою (одержання прибутку, зростання обсягів збуту, розширення частки ринку тощо) [12].

Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей [13].

У маркетинговій стратегії компанії повинні бути присутніми наступні елементи: – визначення цільового ринку та цільових сегментів;

- визначення цільових груп клієнтів; позиціонування.
- маркетинговий комплекс.

Основні глобальні стратегії маркетингу такі:

Інтернаціоналізація – освоєння нових каналів збуту на міжнародному рівні.
 Глобалізація – виробництво продукції з урахуванням єдиних ринкових стандартів.
 Кооперація – співпраця з іншими підприємствами на взаємовигідній основі.
 Сегментування – виготовлення товарів для різних сегментів клієнтів.
 Диверсифікація – одночасний розвиток різних видів діяльності.

Розглянемо стратегії залежно від загальноекономічного стану фірми.

Стратегія виживання – виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи товароруку та просування товарів).

Стратегія стабілізації – використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми, чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.

Стратегія росту передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми. Маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди:

- маркетингова стратегія інтенсивного (органічного росту);
- маркетингова стратегія інтеграційного росту;

- маркетингова стратегія диверсифікації.

Також, виділяють наступні класи маркетингових стратегій:

- стратегія низьких витрат виробництва (СНВ);
- стратегія диференціації (СД);
- стратегія диверсифікації (СДив);
- стратегія ліквідації бізнесу (СЛБ) [15].

Стратегія низьких витрат виробництва базується на гнучкій ціновій політиці і здійснюється, як правило, витісненням конкурентів з ринку за рахунок порівняно низьких цін.

Стратегія диференціації полягає в створенні нових товарів та послуг чи модифікації існуючих, що задовольняють потреби, виявленні потенційних можливостей. Ця стратегія базується на інноваційному процесі і відповідно на значних інвестиціях. Маючи продукцію з новою споживчою вартістю, що більш повно задовольняє виявлену потенційну потребу і яка є відмінною від товарів конкурентів, фірма стає монополістом на ринку. Вона може диктувати ціни, використовувати цінову політику «зняття вершків», і отримувати таким чином високі прибутки. На ринках, для яких характерна гостра конкурентна боротьба, СД найбільш оптимальна.

Існує досить багато варіантів стратегії диференціації, зокрема:

- стратегія лідерства – функціонування фірми, що має принципово нові продукти, виробництво яких засновано на унікальних запатентованих виробках (наприклад, лідерство у застосуванні найновітніших технологій);
- стратегія якості і надійності – здійснення еволюційних поетапних удосконалень в технології, а отже й порівняно недорогих змін продукції, що забезпечують підвищення і диференціацію якості, надійності, дизайну;
- стратегія комплексного збуту, тобто продаж товарів разом із супутніми послугами, які не надаються фірмами-конкурентами.

Ризики, пов'язані з використанням СД зумовлені тим, що створення і модифікація товарів і послуг потребують значних капіталовкладень. При цьому слід ураховувати, що між моментом вкладень в розробку і часом випуску товарів на ринок існує розрив, іноді від 3-5 років. У цей момент можливі несприятливі зміни у зовнішньому середовищі фірми. У результаті у фірми можуть виникнути труднощі з реалізацією нової продукції, а значить велика ймовірність того, що вона не окупить вкладення, здійснені в розробку цієї продукції.

З метою зниження підприємницького ризику в умовах бурхливої, змінної ситуації на ринку фірми застосовують такий клас стратегії як стратегія диверсифікації. Вона націлена на розширення сфер діяльності фірми за рахунок нових напрямів. Виділяють такі види стратегії диверсифікації:

- стратегія вертикальної інтеграції – приєднання до фірми інших компаній – постачальників сировини, матеріалів та напівфабрикатів чи збутових послуг, що забезпечують головній фірмі більш ефективне виробництво традиційної продукції;
- стратегія горизонтальної інтеграції – приєднання чи створення структур, що виробляють нові, не характерні для головної фірми товари.

В умовах сучасної гострої конкуренції і внаслідок неякісного маркетингу фірма може потрапити в ситуацію, коли її діяльність стає безперспективною. В цьому випадку доцільний вибір стратегії ліквідації бізнесу. Реалізуючи СЛБ керівництво фірми намагається зробити все можливе щоб піти з ринку, залишивши про себе гарні спогади. Лише так можливо її повернення на ринок у випадку відродження бізнесу. Досить рідко використовується різновид СЛБ – стратегія згортання операцій (СЗО), при реалізації якої підрозділ фірми виступає в якості джерела надходжень фінансових ресурсів для інших підрозділів при відмові від капіталовкладень в модернізацію і поступовому зниженні рівня фінансування поточних витрат.

Принципово можна виділити дві групи маркетингових стратегій, що доповнюють одна одну: стратегії по відношенню до продукту та стратегії по

відношенню до ринку. Кожна з цих двох груп має свої альтернативні варіанти стратегій. Розглянемо їх. Стратегії по відношенню до продукту – це стратегії, що забезпечують успішний збут продукції на ринку:

- стратегія низьких витрат;
- стратегія вузької спеціалізації (сконцентрована стратегія).

Фірма вирішує працювати на багатьох сегментах і розробляє для кожного з них окрему пропозицію. Пропонуючи різноманітні товари, фірми-продавці мають намір збільшити збут і здійснити більш глибоке проникнення на кожний із освоєваних ними сегментів ринку. Акцент робиться також на зростанні повторних покупок, оскільки кожний товар створений для цієї групи споживачів і відповідає їх побажанням.

Подібна стратегія націлена на великий сегмент і передбачає значні витрати та наявність багатьох індивідуалізованих товарів, що зорієнтовані на задоволення численних ринкових сегментів. Кожна група споживачів розглядає запропонований фірмою товар як унікальний за дизайном, техніко-економічними характеристиками, надійністю, безпекою. Тому, навіть якщо товар коштує більше, ніж при стратегії масового (недиференційованого) маркетингу, ціна для споживачів не має такого важливого значення, і вони виявляють достатню лояльність до торговельної марки.

Перший фактор диференціації продукту – забезпечення вищої якості та специфічних споживчих властивостей у порівнянні з товарами конкурентів. Якісні характеристики продукції вимірюються естетичними або споживчими перевагами (зручність, відповідність технічним стандартам і т.п.), а також експлуатаційними характеристиками. Для покупців, скажімо, виробничого устаткування це – показники продуктивності, витрати сировини, допоміжних матеріалів та енергії, трудові витрати на обслуговування та інші.

Третій фактор стратегії диференціації – технічне лідерство фірми на ринку завдяки принциповим запатентованим винаходам у сфері виробництва даного виду продукції або постійній роботі із вдосконалення технічних характеристик

продукції. Саме лідерство в технології є вирішальним фактором комерційного успіху. Четвертий фактор стратегії диференціації – збут продукції в комплексі із супутніми послугами.

Стратегія низьких витрат – політика фірми, що забезпечує конкурентоспроможність, завдяки дешевшому виробництву та збуту продукції. Тут слід визначити методи її реалізації.

1. Зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва.
2. Економія витрат за рахунок створення більш дешевих для виробництва моделей продукції.
3. Монополія на дешеву сировину.

Стратегія вузької спеціалізації, власне кажучи, не є альтернативою попередніх двох стратегій і може базуватися або на диференціації продукту, або на використанні низьких витрат. Стратегії по відношенню до продукту, які ми щойно розглянули, використовуються фірмами не тільки ізольовано, але і в різних комбінаціях.

Якщо попит відсутній, а потенційні покупці байдужі до товару (послуги), який пропонується, то застосовується стимулюючий маркетинг. Можлива ситуація, коли попит існує лише в потенціалі; тоді, щоб перетворити його в реальний, використовується розвиваючий (креативний) маркетинг. Якщо сформувався негативний попит, тобто наявна ситуація, коли всі чи більшість покупців в обраних сегментах ринку відштовхують обраний товар чи послугу незалежно від їх якості, то застосовується конверсійний маркетинг. При коливаннях попиту, наприклад, на продукцію сезонного споживання, чи при інших циклічних чи непередбачуваних спадах та зростаннях кон'юнктури, популярним є синхромаркетинг.

На зрілих ринках, де попит може довгий час бути стійко збалансованим, точно відповідати можливостям і намаганням виробників та торговців товарами, послугами, застосовується підтримуючий маркетинг. Якщо наявний надмірний, гіпертрофований попит, який суттєво перевищує можливості виробників і торговців, і можливий купівельний ажіотаж, серйозні фірми можуть усвідомлено

піти на демаркетинг: значно підвищити ціни на свою продукцію, практично зупинити рекламні зусилля та ін.

Аналіз можливих видів стратегій маркетингу, що зустрічаються, дозволяє класифікувати стратегії за низкою критеріїв. Серед них виділимо наступні:

- походження і логіка розвитку фірми, традиції управління;
- потенційні особливості попиту, ринкової кон'юнктури, що склалися;
- характеристики фірми: її розміри, абсолютна і відносна частка на ринку, пов'язані з ними претензії на прибуток і обсяги фінансування, а також ступінь ринкової активності;
- традиційні для фірми пріоритети по відношенню до основних функцій маркетингу.

За критерієм походження і логікою розвитку фірми та її традицій управління виділяють наступні моделі формування стратегій: планову, підприємницьку і засновану на досвіді. Планова модель відповідає стратегіям, які формуються в результаті осмисленого, контрольованого процесу мислення. У цьому випадку стратегія виступає результатом планування, при чому результатом, стандартизованим за своїми характеристиками і які передбачають централізований штат її виконавців. Безумовно, що в колективах з високим інтелектуальним потенціалом кадрів така модель є найбільш придатною.

Модель підприємницького типу визначає стратегію, яка формується в голові лідера-підприємця на базі його персонального бачення ситуації, тенденцій його розвитку, та ін. Така стратегія часто виникає напівусвідомлено, але це не заважає їй бути основою, під якою приймають конкретні рішення, розробляють детальні плани, здійснюють чіткі дії. Разом з тим недостатня усвідомленість виникнення і формування стратегії часто провокує її непорозуміння, середовище недовіри в колективі.

Модель навчання, основана на досвіді, характеризує адаптивні (реактивні) стратегії. Подібні стратегії формуються поетапно, циклічно, при домінуючому

впливі імпульсів ззовні, з боку оточуючого маркетингового середовища, що одержуються безпосередньо під час ринкової активності. Стратегія ніби створюється стратегом, який має бути досить чутливим до сигналів середовища і гнучко змінювати обрану лінію поведінки. У такому випадку стратегія може формуватися як спонтанно так і скеровано, але при цьому рівень контролю порівняно невисокий, втручання здійснюється лише під впливом необхідності, а прогнози ринкової кон'юнктури не розроблюються. В сучасній вітчизняній ситуації, коли правила гри на ринку, що формується та його характерні риси змінюються дуже швидко, є не передбачуваними і суперечними, за такою моделлю вимушені працювати велика кількість фірм.

Фірма має змінювати стратегію, якщо:

- декілька років вона не забезпечує задовільних показників обсягу, реалізації і прибутків; фірми-конкуренти різко змінили свою стратегію;
- змінилися інші зовнішні фактори для діяльності фірми;
- відкрилися перспективи для прийняття заходів, які в змозі значно підвищити прибутки фірми; змінилися чи виникли нові переваги покупців чи намітилися тенденції до можливих змін в цій галузі;
- поставлені в стратегії задачі вже вирішені і виконані [14].

У ході маркетингового стратегічного управління виведенням на цільові галузеві ринки нових товарів доцільно урахувати складові моделі п'яти базових конкурентних сил, запропонованої М. Портером. Конфігурація таких значущих сил відображає рівень інтенсивності конкурентного змагання між галузевими ринковими агентами; між виробниками і посередниками, які пропонують товари-замінники; входження нових конкурентів на галузеві ринки; нав'язування умов постачання основними постачальниками у галузі; вплив спектру побажань і запитів від цільових споживачів продукції [19].

Також науковець справедливо виокремлює низку чинників, які слід урахувати під час формування ефективної конкурентної стратегії підприємства, а

саме: кількість економічних агентів на ринках, динаміка зміни цін, витрати споживачів щодо зміни пріоритетів прихильності до торговельних марок; ступінь задоволеності конкурентів своєю часткою на ринку, порівняння витрат щодо виходу з ринку з витратами на продовження позиціонування на ньому своєї товарної і сервісної пропозиції, диференціація стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємств [18].

В. В. Божкова, О. М. Дериколенко виокремлюють такі види стратегій стосовно потреб інновацій, як: наступальна, оборонна, імітаційна, залежна, традиційна та стратегія «ніші», що відображають спектр інноваційного оновлення високотехнологічної продукції [18].

Також можна виокремити таку класифікацію, як в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегій підприємства

Тип стратегій	Види стратегій
Стратегії зростання концентрованого	Стратегія посилення позиції на ринку
	Стратегія розвитку ринку (для вже виробленого продукту)
	Стратегія розвитку продукту (виробництво та просування нового продукту для реалізації на вже освоєному підприємством ринку)
Стратегії розширення за допомогою формування нових структур	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції (зростання організації за рахунок придбання або встановлення контролю за постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур)
	Стратегія вперед зростаючої вертикальної інтеграції (зростання організації за рахунок придбання або посилення контролю за структурами розподілу та продажу)
Стратегії диференційованого зростання	Стратегія центрованої диверсифікації (пошук та використання додаткових можливостей в існуючому бізнесі)
	Стратегія горизонтальної диверсифікації (пошук можливостей зростання на існуючому ринку за

	рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної)
	Стратегія конгломеративної диверсифікації (розвиток організації за рахунок виробництва технологічно нової продукції (не пов'язаної з уже виробленою), яка реалізується на нових ринках).
Стратегії перегрупування та скорочення	«Стратегія збирання врожаю» (максимізація доходів у короткостроковій перспективі)
	Стратегія скорочення (закриття або продаж одного з підрозділів чи філій з метою зміни бізнес-портфеля)
	Стратегія скорочення витрат (мінімізація витрат на користь нових можливостей)

Джерело: узагальнено автором на основі [18]

Як яскравий і цікавий напрям стратегічного розвитку може розглядатися стратегія «Блакитних океанів» У. Чан Кіма та Р. Моборна. Стратегія «блакитного океану» полягає у спонуканні бізнес-структур до відмови від запеклої конкуренції в «червоних океанах» насичених ринків на користь створення ціннісних інновацій, нових ринків або їх сегментів [32].

Суть стратегії блакитного океану полягає у тому, що необхідно відмовитися від боротьби за все менший попит на розвинених ринках і створювати попит на нових [32]. Якщо заглибитись у роботи У. Чан Кіма та Р. Моборна, то можна виокремити що концепція «блакитного океану» передбачає успіх будь-якого проекту, бізнесу, якщо у нього є дві риси:

- проект або бізнес повинні створювати інновацію цінності для споживача, не просто вигоду чи цінність. Нова цінність створюється для споживачів за допомогою інноваційних товарів, інноваційних методів їх виробництва та принципово нових способів продажу, які ринок раніше ніколи не пропонував;

- проект або бізнес повинні мати низькі витрати, які зумовлені тим, що інноваційний продукт не вимагає капітальних витрат, великої кількості працівників,

витрат на просування та інше. Тобто, зниження витрат відбувається за рахунок зниження впливу факторів на рівень конкуренції в галузі [32].

Щоб знайти новий ринок, Кім та Моборн пропонують «модель шести шляхів»:

- Вивчити альтернативні галузі. Необхідно виявити, які покупці віддають перевагу іншому способу задовольнити потребу. Якщо зрозуміти, чому споживачі обирають продукти з альтернативної галузі, можна створити додаткову цінність у своїй.

- Вивчити альтернативні сегменти у своїй галузі. Суть цього методу у тому, що необхідно подивитися на тих, хто пропонує альтернативні рішення у своїй галузі.

- Подивитися на ланцюжок покупців. Бізнеси звикли орієнтуватися на одну цільову групу клієнтів. Проте продуктами та послугами не завжди користуються ті, хто їх купує. Діставшись кінця ланцюжка, можна знайти блакитний океан нових клієнтів.

- Підвищити цінність за рахунок додаткових товарів та послуг. Суть методу полягає в тому, що потрібно придумати, що додати до своєї пропозиції, щоб підвищити її цінність. Особливо це актуально, якщо неможливо знизити ціну на товар, але можна запропонувати додаткову гарантію без додаткової плати.

- Додати до функцій емоції чи навпаки. Зазвичай компанії створюють свої продукти, ґрунтуючись або на функціональній або на емоційній привабливості. Щоб досягти кращого результату, потрібно додати одне до одного [32].

Спробувати зазирнути у майбутнє. Суть стратегії полягає в тому, що необхідно вивчити ринок і побачити як змінюватиметься сфера і знайти там блакитний океан.

Модель п'яти сил Портера описує фактори, що формують конкурентне середовище. Додаткову цінність вона має тому, що в неї легко можна додати фактор корупції і врахувати бізнес-реалії конкретної держави. Знайти баланс у цій моделі –

означає утримати прибутковість, втратити його – отримати збитки, вийти з ринку або провалитися під час входу на нього [20].

Перша сила. Нові конкуренти. Якщо відкрити бізнес у галузі складно, ймовірність того, що з'являться нові гравці, невелика. Складність виходу на ринок може проявлятися у браку технологій, відсутності спеціалістів, великих початкових витратах, відсутності каналів дистрибуції, необхідності отримати ліцензію тощо. Складність потрібно оцінювати не в загальному, а для конкретного бізнес-плану [20]. Наприклад, щоб відкрити нову авіакомпанію, необхідно придбати або взяти в лізинг літаки, знайти відповідний персонал, отримати ліцензію, дозволи та маршрути, налагодити продажі. Зробити все це досить важко і здається, що галузь авіаперевезень надійно захищена від новачків.

Друга сила. Ринкова сила постачальників. Ця сила показує, наскільки постачальники контролюють ринки: якою мірою вони спроможні впливати на ціну і якість продукції або послуг. Чим більше на ринку продавців і чим менший їхній потенційний вплив, тим легше вибрати контрагента, отримати знижку або пільгову ціну та утримувати видатки компанії на певному рівні [20].

Але не завжди мала кількість продавців означає високі ціни, шантаж і тиск. У цивільному авіабудуванні лише дві компанії Airbus і Boeing утримують величезну частку ринку, але це не заважає їм виготовляти якісну продукцію і надавати гідний рівень сервісу. Цьому сприяє дуже напружена конкуренція між компаніями, що вимагає постійного розвитку та створення нових конкурентних переваг.

Третя сила. Ринкова сила покупців. На одному ринку покупці можуть легко змінити постачальника, знайти товару заміну або бойкотувати компанію через будь-яку причину. На іншому – знайти альтернативу або відмовитись від продукції дуже важко [20].

Четверта сила. Доступність альтернативних продуктів. Часто споживач може не тільки змінити постачальника, а навіть відмовитись від товару чи послуги на користь альтернативного продукту, продукту-замісника. Можна обирати напій серед

десятків брендів кави, а придбати чай. В підсумку споживачу потрібно вгамувати спрагу та отримати заряд бадьорості, як це зробити – його вибір [20].

П'ята сила. Суперництво наявних конкурентів. У цій частині моделі Портера вивчається можливість конкурентів, які вже існують, впливати на те, що відбувається в галузі. На них теж діють всі вищевказані сили, і вони теж мають боротися з таким самим тиском.

Якщо склалась ситуація, що у конкурентів висока маржинальність, то є велика ймовірність, що одна чи декілька компаній почнуть цінову або рекламну війну з метою збільшити власну частку ринку. Так само може вчинити фірма, яка вже домінує в галузі і бажає ще більше послабити позиції інших організацій. Зараз це можна спостерігати на прикладі демпінгу цін на нафту з боку держав, які є найбільшими виробниками [20].

1.3 Маркетингові цифрові стратегії підприємств на агропродуктовому ринку України: вплив пандемії COVID-2019

З'ясуємо сучасні науково-методичні основи формування цифрових маркетингових стратегій підприємства. Науковці визначають, що цифрова стратегія є стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми [4, с. 55].

Цифрова стратегія – це документ, у якому визначаються пріоритети соціально-економічного розвитку громади та концепція розвитку цифрової економіки та суспільства, враховуючи місцеві особливості громади, стратегії розвитку громад [3]. Стратегія створює основу для розвитку інструментів цифрової трансформації: впровадження та використання інформаційних ресурсів та електронних послуг, інструментів електронної демократії та електронного урядування. Це дасть

можливість підвищити якість життя мешканців громади, зробити державні послуги простими та зрозумілими, зробити громаду привабливою для інвестицій, підвищити цифрову грамотність мешканців. Розроблений та затверджений документ є базою для забезпечення організаційного і фінансового підґрунтя для реалізації пріоритетів стратегії [3].

На нашу думку, цифрові стратегії покращують та полегшують роботу з клієнтами для підприємств, а саме за допомогою технологічних платформ, серед яких: CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами; SCM – управління ланцюжками поставок; ERP – планування ресурсів фірми; KMS – система управління знаннями; ECM – управління контентом фірми та ін.

Під впливом цифрового стратегування змінюються всі напрями ведення бізнесу. Наприклад, стратегії маркетингу, взаємодії зі споживачами (клієнтами). Йдеться, насамперед, про цифровий маркетинг, який використовує цифрові канали для залучення та утримання клієнтів. Цифровий маркетинг включає в себе:

а) Інтернет-маркетинг (SEO-просування сайту, контекст, вебінари тощо, тобто всі канали, які доступні користувачеві тільки в Інтернеті);

б) просування товарів/послуг/видів діяльності на будь-яких цифрових носіях, цифровими методами і цифровими каналами, з використанням ІКТ поза мережею (мобільні пристрої, локальні мережі, цифрове телебачення, інтерактивні екрани, POS-термінали). Тобто цифровий маркетинг дає змогу охопити і онлайн-, і офлайн-споживачів, мати чіткі й деталізовані дані про товари й покупців, які фіксуються аналітичними системами; застосовувати гнучкий підхід до цільової аудиторії [4, с. 56].

Статистичні дані засвідчують, що в Україні у 2019 р. 35% малих підприємств віддавали перевагу цифровому маркетингу і зосереджували свої зусилля в Інтернеті; майже всі малі підприємства (95%) збільшують свої витрати на цифровий маркетинг, які вважаються високодохідними інвестиціями; найбільші канали малого

бізнесу збільшують свої інвестиції в соціальні медіа (63%), веб-сайт (54%) і SEO (35%) [4, с. 57].

Як вказує Я.С. Ларіна, причина гальмування переходу до інноваційного типу розвитку аграрного сектору економіки України є відсутність у вітчизняних підприємств чітко вираженого спрямування розвитку бізнесу на основі інновацій, що були б відображені у відповідних стратегіях. Але, на її думку, немає альтернативи переходу через глобалізацію, євроінтеграцію та недостатню конкурентоспроможність. Ярослава Степанівна зазначає, що можливості застосування інноваційних стратегій в аграрному секторі різні через те, що сільське господарство є традиційною галуззю з малодиференційованою продукцією, де впроваджуються активні та технологічні інновації. Тому із інновацій в рослинництві застосовують нові сорти та гібриди, нові сільськогосподарські машини та механізми, нові системи обробітку ґрунту [28].

Також науковець вказує, що під час того, як за кордоном теорія управління зростала швидким темпом, в Радянському Союзі до 60-х років ХХ ст. усе, присвячене управлінським проблемам було загальмовано. У числі перших фундаторів розвитку управлінських знань в аграрній економіці в Україні були В.І. Терещенко, Л.Д. Залевський, Й.С. Завадський, І.Г. Ушачов, В.Г. Галанець. Саме завдяки цим вченим в Україні почався зріст чисельності кваліфікованих працівників [29]. Визначимо особливості маркетингового управління агропродуктовим підприємством. Доцільно під поняттям «маркетингова стратегія» розуміти «аналіз можливостей організації на ринку, вибір системи цілей, розробку і формулювання планів проведення маркетингових заходів, орієнтованих на зниження ринкового ризику, забезпечення тривалого і стійкого розвитку підприємства» [26].

«Корпоративна стратегія маркетингу» полягає у виокремленні мети або «місії» організації, розробці бізнес-цілей та цінностей. Означена стратегія маркетингу передбачає визначення напрямку певного вектору розвитку організації,

її асортименту, демонструє очікування компанії у обраній сфері діяльності та задає правильні пріоритети всієї маркетингової діяльності [6, с. 81].

З'ясуємо кон'юнктуру агропродуктових ринків України з урахуванням впливу пандемії. Слово кон'юнктура в широкому розумінні означає сукупність умов, що склалися на ринку в певний момент часу. Саме поняття «кон'юнктура» містить у собі сукупність взаємозалежних між собою умов, що визначають перехід з одного стану в інший. Кон'юнктура має кілька характерних рис [5].

Першою рисою кон'юнктури є її мінливість і часті коливання. Одні коливання відбивають дію сил, що короткочасно впливають на кон'юнктуру, інші – результат чинників, що довгостроково чинять вплив на стан ринкової кон'юнктури. Найбільш яскравим прикладом цієї риси є фондовий ринок. Цей ринок дуже швидко реагує на найменші зміни в економіці, політиці тощо [5]. Другою рисою кон'юнктури є її виняткова суперечливість. Це знаходить своє вираження в тому, що різні показники кон'юнктури в один і той же час свідчать про наявність протилежних тенденцій – підйому й спаду [5].

Третьою рисою кон'юнктури є її нерівномірність, що особливо добре видно, коли збігається напрям динаміки розвитку різних показників, але не збігаються темпи: виробництво одних товарів падає чи зростає швидше, інших – повільніше. [5]. Четвертою рисою кон'юнктури є те, що, незважаючи на виняткову суперечливість, вона є єдність протилежностей, що складаються в процесі відтворення суспільного капіталу. Загальний зв'язок елементів кон'юнктури видно з аналізу міжнародних товарних ринків. [5].

П'ятою рисою кон'юнктури є те, що весь процес відтворення розглядається безпосередньо в ринковому вираженні. Як відомо, конкретний процес відтворення є єдність протилежностей процесу виробництва та обігу, і отже, усі ті додаткові елементи нестійкості, що вносить сфера обігу у весь процес відтворення, повинні також бути предметом вивчення кон'юнктури [5].

Відмітимо, що в Україні кон'юнктура агропродуктових ринків завжди значно впливала на організацію маркетингової діяльності. З кожним роком агропродуктові компанії розвиваються у високому темпі. Держава сприяє цьому розвитку через відповідну нормативно-правову підтримку. Але в період пандемії агропродуктові компанії зазнали впливу кризи. Замовлень стало менше, почалися проблеми з поставкою товару, темп збору врожаю знизився.

Зробимо висновки та пропозиції для визначення маркетингових цифрових стратегій підприємств на агропродуктових ринках України. На наш погляд, компанії АТК необхідно активніше впроваджувати гаджети, які допомагають працювати швидше і мобільніше. Слід навчати працівників вправно користуватися цими гаджетами. Усю документацію доцільно своєчасно переносити на електронні носії та користуватися CRM-системою, що додає комунікаційної ефективності. Компанії АТК необхідно активніше впроваджувати гаджети, які допомагають працювати швидше. Необхідно навчати працівників користуватися цими гаджетами. Для тих, хто до сих пір не вміє користуватися такими інноваційними технологіями слід провести тренінг / webinar. Ці тренінг / webinar мають сприяти навчанню і поясненню користування інноваційною високотехнологічною продукцією. Всю документацію варто оперативно переносити на електронні носії та користуватися CRM-системою. Це допоможе підвищити темп виконання маркетингової роботи та зменшить кількість вирубаних дерев і засвідчить дотримання концепції маркетингу сталого розвитку.

Очікувані результати у ході виконання магістерського дослідження є такі:

1. визначення науково-методичних підходів до формування маркетингових цифрових стратегій підприємств на агропродуктових ринках України;
2. з'ясування слабких та сильних сторін компанії АТК;
3. встановлення тенденцій щодо прийняття рішення про покупку аграрної продукції в умовах пандемії.

Згідно Міжнародної організації праці (МОП) з початку пандемії не було жодних суттєвих перебоїв з постачанням продовольства. Однак матеріально-технічні проблеми у ланцюжках поставок, зокрема транскордонні та внутрішні обмеження пересування, а також проблеми в сфері праці, призвели до перебоїв у постачаннях продовольства, особливо якщо вони залишаються невирішеними протягом тривалого часу. Товари з високою додатковою вартістю, і зокрема, швидкопсувні товари, такі як свіжі фрукти та овочі, м'ясо, риба, молоко та квіти, особливо постраждали [6, с. 2].

Безумовно, 2020-2021 рр. подарували нам нову реальність в умовах COVID-19 та створили нові виклики, правила та культуру бізнесу. Спочатку це було шоком і страхом, але людина адаптивна, тому швидко звикає до нових умов існування. COVID-19 суттєво змінив життя мільйонів людей у світі [8].

Зростаюча невизначеність, спричинена пандемією коронавірусу (COVID-19), вчинила безпрецедентний негативний вплив на країни та ділову активність. Харчова промисловість та агропромисловий сектор вже постраждали тією або іншою мірою, причому деякі компанії харчової промисловості стикнулися зі швидким зростанням попиту на свою продукцію по мірі того, як панічне скуповування продуктів загострюється по всій країні, в умовах, коли в деяких випадках імпорт конкурентів обмежений. Інші сектори промисловості, наприклад, вітчизняні виробники харчових продуктів зазнали швидкого зниження попиту з боку секторів харчової промисловості, ресторанного бізнесу та кафе [7].

Імпортні матеріали, такі як хімікати, посадковий матеріал, упаковка, є елементом реального ризику в ланцюзі поставок, а постачання імпорتنих інгредієнтів було порушене через більш масштабні проблеми в глобальній системі дистрибуції, наприклад, перебої в роботі транспорту та портів. Інші ключові ресурсні елементи фермерського сільського господарства – робоча сила – також зазнали негативного впливу. Там, де це можливо, роздрібні мережі та виробники

повинні проаналізувати своїх постачальників та знайти місцевих постачальників та/або з'ясувати, хто не зможе поставити певні види сировинних матеріалів [7].

Є сфери, які потребують ретельного моніторингу, оскільки, як ми очікуємо, в середньому та довгостроковому періоді з'являться подальші наслідки пандемії через зміни попиту на продовольство, обмеження в логістиці та розриви в ланцюгах постачань, які будуть наростати у міру розвитку пандемії. Ми також, мабуть, побачимо ситуації, коли деякі компанії в ланцюзі поставок зазнаватимуть фінансового тиску, і це може прямо чи опосередковано вплинути на фермерів. В цілому постійний внутрішній попит на продукти харчування збережеться. Однак фахівці наполегливо рекомендують всім виробникам продовольчої продукції та агропідприємствам вдосконалювати та розробляти плани забезпечення безперервного бізнесу та посилювати слабкі місця у своїх глобальних і регіональних ланцюгах поставок, щоб пережити цей період непевності [7].

У короткостроковій перспективі попит на продукцію скорочуватиметься, оскільки обмеження на подорожі по всьому світу та обмеження, пов'язані із карантинном, в найбільших країнах-торгових партнерах України впливають на споживання та витрати. Із зачиненими кордонами та падінням світового попиту на імпорту продукцію сільськогосподарська торгівля таки відчуває вплив коронавірусу. Обсяг експорту до Китаю та країн ЄС, ймовірно, зазнає найбільшого негативного впливу [7].

Головне завдання під час карантину – організувати роботу підприємства так, щоб мінімізувати контакти не лише між основними співробітниками, а й з постачальниками та партнерами. Якщо з робочого ритму випадає один із співробітників, людей, з якими він контактував, доведеться відправити на самоізоляцію. У аграріїв виникли складнощі з організацією підвезення співробітників до місця роботи та у поля, каже гендиректор Українського клубу аграрного бізнесу Роман Сластен: «Також були певні проблеми із забезпеченням

масками та дезінфікуючими засобами, – додає він. – Але поки ці питання вирішені, більшість уже активно проводить польові роботи» [10].

Щодо агротехніки зазначимо, що низка виробників у Європі та багато в Китаї – вирішили призупинити (або значно скоротити) виробництво. Проте, за усіма прогнозами (і фактами), у 2021-му році в Україні ніхто й не очікував на сплеск продажів сільгосптехніки: аграрії почали готуватися до ринку землі та накопичувати гроші на землю ще 2019-го. Законтрактовані восени машини – були доставлені в Україну. Як йдеться у прес-релізі одного з великих виробників сільгосптехніки, незважаючи на антивірусні заходи, що вживаються на виробництві, серйозних затримок із постачанням не очікується. У крайньому випадку наявність готових машин на складах виробників і дилерів дозволять придбати необхідну сільгосптехніку (хоча вибір, можливо, і буде трохи звужений) [9].

1.4 Формування методології наукового дослідження

Методологія наукового дослідження аналізує методи і засоби пізнання, використовувані вченими як на емпіричній, так і на теоретичній стадії наукового дослідження. Сформулюємо визначення понять «метод», «методологія», «методика», «теорія» і «закони» наукового дослідження.

Поняття «метод» (від грец. Methodos – спосіб пізнання) означає спосіб діяльності суб'єкта, шлях до будь-чого. Метод – це спосіб, шлях пізнання реальної дійсності, система прийомів, що регулюють пізнавальну і практичну діяльність людей. Метод – система сукупності принципів, правил, прийомів, розпоряджень, вимог, способів і норм пізнання і дії, яка повинна орієнтувати суб'єкта пізнання на вирішення конкретного науково-практичного завдання.

Методологія – це вчення про систему методів наукового пізнання, вчення про застосування принципів, категорій, законів діалектики і науки до процесу пізнання і практики на користь здобуття нових знань. Методика наукового пізнання виражає

певну послідовність вирішення конкретного наукового й практичного завдання, сукупність, правила й порядок застосування методів [16, с. 17, 18].

Такий підхід до визначення поняття «методика» не відображає практичного аспекту. Ми вважаємо, що методика, крім сукупності методів, що використовуються, повинна враховувати й інші ознаки: період дії; найменування користувачів; мету; рівень використання (підприємство, галузь, регіон, національне господарство); орган, що затвердив методіку.

«Теорія» відрізняється від понять «метод» і «методологія». Основні відмінності теорії і методу полягають у такому:

- теорія – це результат попередньої діяльності наукового пізнання, метод – початковий пункт і передумова подальшої пізнавальної діяльності;

- головні функції теорії – пояснення і прогноз (з метою відшукування істини, відкриття законів, виявлення причини), а методу – регуляція й орієнтація суб'єкта пізнання на здобуття нових знань;

- теорія – це система ідеальних образів, що відображають суть, закономірності об'єкта пізнання, а метод – система регулятивів, правил, розпоряджень, що виступають як знаряддя подальшого пізнання та перетворення реальної дійсності;

- теорія спрямована в основному на вирішення проблеми й намагається відповісти на питання, що є цим об'єктом, а метод – головним чином на виявлення способів і механізмів дослідження й перетворення об'єкта [16, с. 19].

Таким чином, поняття «теорія», «методологія» та «метод» взаємопов'язані й у єдності відображають реальну дійсність. «Теорія» – це накопичений досвід. Сукупність методів, методологія наукового дослідження минулого періоду створили теорію. Разом з тим новий метод і методологія, як сукупність методів, розроблені або вдосконалені порівняно з попереднім періодом, спрямовані на розвиток теорії. Отже, нові методи й методологія використовуються для подальшого розвитку науки, поглиблення теоретичного знання для використання на практиці. Тому теорію можна розглядати як систему наукових ідей, концепцій, методів, фундаментальних

понять, принципів, законів, рівнянь, тверджень (постулатів, аксіом), націлених на пояснення готового знання.

Ключовим елементом теорії є закон. У загальному вигляді закон визначають як вираз об'єктивних, істотних, необхідних, внутрішніх, таких, що повторюються і стійких зв'язків (відношень) між явищами і процесами реальної дійсності.

Увесь процес наукового дослідження умовно ділять на п'ять етапів:

- визначення мети, об'єкта і предмета дослідження;
- інформаційне забезпечення;
- методичне та програмне забезпечення;
- аналіз даних;
- формулювання висновків та пропозицій.

Основні методологічні питання наукового дослідження формулюють так:

- мета – для чого проводиться дослідження;
- об'єкт – де здійснюється дослідження;
- предмет – що саме досліджується;
- метод – як досліджується [17].

Сутність методів наукового дослідження, що використовуються на теоретичному рівні, викладено в таблиці 1.2 [17, с. 18].

Таблиця 1.2 – Сутність методів наукового дослідження, що використовуються на теоретичному рівні

Метод	Сутність методу
Індукція	Умовивід від окремого до загального
Дедукція	Умовивід від загального до окремого
Аналіз	Поділ предмета дослідження на складові з метою всебічного його вивчення
Синтез	Об'єднання раніше виділених частин предмета в єдине ціле
Аргументація	Раціональний спосіб переконання шляхом обґрунтування та оцінювання доводів на захист певної тези
Абстрагування	Відокремлення істотного від неістотного

Формалізація	Відображення об'єкта чи явища в знаковій формі
Моделювання	Заміна реального процесу певною конструкцією, яка відтворює основні, найістотніші риси процесу, абстрагуючись від другорядних, неістотних
Системний підхід	Об'єкт дослідження розглядається як система, що об'єднує певну множину взаємодіючих елементів в єдине ціле; взаємозв'язок системи і її складових підпорядковується діалектиці цілого і частинного, загального і окремого
Аналогія	Спосіб пізнання, за яким на основі подібності об'єктів за певними ознаками робиться умовивід щодо подібності їх за іншими ознаками
Інтерпретація	Розкриття змісту явища, тексту чи знакової форми, що сприяє їх розумінню

Джерело: [17, с. 18]

У своїй роботі ми використовуємо такі методи, як: аналіз, синтез, аргументація – ми передивлялися звіт компанії АТК, шукали інформацію в Інтернеті, проводили опитування. При проведенні наукового дослідження ми будемо використовувати методи, вибір яких залежить від мети і завдань дослідження. Вирізняються загальнонаукові методи, які застосовують для різних наук, і спеціальні – при вирішенні прикладних наукових завдань.

Загальнонаукові методи дослідження поділяють на три групи:

- методи, що використовують на теоретичному рівні дослідження (індукція, дедукція, системний підхід);
- методи, що використовуються як на теоретичному, так і на емпіричному рівнях дослідження (формалізація, абстрагування, аналіз і синтез, систематизація, узагальнення, моделювання);
- методи емпіричного дослідження (спостереження, експеримент, вимірювання, оцінювання, порівняння, візуально-графічні прийоми).

Таблиця 1.3 – Відповідність цілей і методів складовим магістерського дослідження

Складові магістерського дослідження	Цілі	Методи
1.1 Встановлення сутності поняття «маркетингові стратегії»	З'ясувати сутності поняття «маркетингові стратегії» задля чіткого розуміння	Узагальнення, абстрагування

1.2 Класифікація маркетингових стратегій підприємств	Виокремити класи і групи маркетингових стратегій	Візуально-графічні прийоми, узагальнення, класифікація, систематизація,
1.3 Дослідження маркетингових цифрових стратегій підприємств	Охарактеризувати особливості маркетингових цифрових стратегій підприємств	Аналіз маркетингових стратегій Аргументація, пошук інформації в Інтернеті, системний підхід
2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності компанії АТК	Для опрацювання звітів компанії АТК	Аналіз
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства. Формування управлінської і маркетингової проблеми Формулювання маркетингових цілей ТОВ «Аграрна торгова компанія» відповідно до корпоративних цілей	Встановити тенденції, переваги і недоліки маркетингової діяльності підприємства маркетингової діяльності підприємства	Аналіз, порівняння, Методика визначення коефіцієнта точкової цінової еластичності Контент-аналіз – для виявлення понять, суджень, процесів, які є в текстах, що стосуються питань асортименту агропродуктових товарів Методи експертних оцінок
2.3 Аналіз агропродуктового ринку України, його стану та тенденцій	Визначити фундаментальні сили агропродуктового ринку України	Аналіз Методи експертних оцінок
3.1 Аналіз факторів макросередовища	Проаналізувати основні фактори зовнішнього маркетингового середовища	PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища компанії, EFAS-аналіз компанії, SWOT-аналіз компанії, SPACE-аналіз для підприємства матричні методи
3.2 Маркетингове дослідження переваг економічних агентів	Виявити переваги економічних агентів на агропродуктовому ринку України	Роздавальне анкетне опитування, спостереження
3.3 Удосконалення структури управління компанією	Сформувати більш ефективну структуру управління компанією	Індукція Дедукція

3.4 Послідовність управління маркетинговою стратегією розвитку	Визначити етапи управління маркетинговою стратегією розвитку	Індукція Дедукція
3.5 Стратегії диверсифікації, поглиблення диференціації на внутрішньому та стратегії інтеграції на зовнішньому ринку	Запропонувати нові види маркетингових стратегій	Синтез, матриця Ігоря Ансоффа
3.6 Комунікаційна стратегія на маркет-плейсі Prom.ua	Обґрунтувати формування маркетингової комунікаційної стратегії компанії на маркет-плейсі	Аналіз

Джерело: сформовано автором

У цій таблиці ми зіставили складові магістерського дослідження з їх цілями та методами, якими ми будемо висвітлювати отриману інформацію.

Висновки до розділу 1

Маркетингова стратегія компанії наглядно демонструє сферу діяльності компанії, а також подальший напрямок розвитку, в якому вона «прагне посісти конкурентну позицію в галузі». Існує три основні складові частини маркетингових стратегій. 1. Цільові ринки. Маркетингова стратегія повинна точно визначити сегменти ринку, на яких підприємство зосередить свої зусилля. 2. Комплекс маркетингу, що передбачає визначення окремих стратегій для таких елементів комплексу маркетингу як нові товари, область та стимуляція їх збуту, реклама, ціни. 3. Рівень витрат на маркетинг, що передбачає формування оптимального бюджету маркетингу організації, необхідного для втілення в життя всіх вище розглянутих стратегій.

Кожній компанії слід обрати найбільш підходящу стратегію, яка відобразить цілі компанії та допоможе їх досягти. Також слід впроваджувати нові цифрові стратегії, доцільним є застосування CRM-системи. Така система допомагає зручніше впорядковувати клієнтів, розуміти що їм необхідно та бачити історію минулих продажів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРАРНА ТОРГОВА КОМПАНІЯ» НА АГРОПРОДУКТОВОМУ РИНКУ

2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності компанії АТК

Проаналізуємо та надамо характеристику компанії АТК. Мета компанії АТК – знаходити, випробовувати та адаптувати до українських умов найкращі аграрні технології для отримання оптимальних результатів з кожного гектара і одночасного покращення якості ґрунтів. Пріоритети АТК – підвищення стійкості бізнесу, власного і партнерів, просування сільськогосподарського виробництва України на зовнішніх ринках, збереження навколишнього середовища [2].

Стратегія АТК – розвиток бізнесу по всьому ланцюгу вартості, від виробництва насіння та поставок товарно-матеріальних цінностей до безпосередньо сільгоспвиробництва, розбудови сільськогосподарської інфраструктури та логістики. З метою підвищення ефективності компанія налагоджує партнерські відносини із сільгоспвиробниками, міжнародними трейдерами і переробниками сільськогосподарської сировини.

АТК – це готові аграрні рішення для клієнтів. Бачення АТК – розвиток і ефективність. Місія компанії: покращувати імідж українського сільськогосподарського виробника, збільшуючи таким чином цінність його продукції [2].

Бачення компанії: бути компанією, що максимізує рівень врожайності сільськогосподарських культур на кожен гектар земельного банку, розбудовує сучасну сільськогосподарську інфраструктуру та має високий рівень економічної та енергетичної ефективності виробництва.

Генеральний директор – Андрієвський Станіслав Костянтинович. Виконавчий директор – Колесник Анатолій Федорович. Фінансовий директор – Сова Ірина

Євгенівна [2]. ТОВ «А.Т.К.» – вертикально інтегрована аграрна компанія з виробництва насіння, вирощування зернових та олійних культур в Україні, земельний банк якого становить 30,8 тис. га землі в Житомирській, Вінницькій та Хмельницькій областях.

Пріоритет А.Т.К. – стійке сільгоспвиробництво. АТК вирощують сою і кукурудзу – це їх традиційний набір культур. Використовуючи новітні технології і обладнання, компанія регулярно досягає високих показників урожайності з гектара орного поля. Щорічно урожай компанії перевищує 140 тис. тон різних зернових і олійних культур з площі 30 тис. га. Багаторічний досвід дозволяє ефективно використовувати потенціал ґрунтів, оптимально застосовувати добрива та мінімізувати комерційні ризики, з чого й складається сталий розвиток підприємства [2].

Саме дбайливе ставлення до природних ресурсів, ефективна організація виробництва і системи постачань дозволяє тримати планку стабільно високих результатів. АТК принципово не вирощують культури, що містять ГМО. Для польових робіт використовують сучасну техніку від світових виробників: CASE, John Deere, CLAAS, New Holland, KINZE і т. д. Особливість полягає у тому, що компанія поєднує у своїй діяльності досвід західних професіоналів зі знанням специфіки українського сільського господарства. АТК охоче діляться технологіями і досвідом з іншими сільськогосподарськими виробниками. Це надає компанії змогу будувати довгострокові партнерські відносини [1, с. 4].

У 2020 році увага менеджменту концентрувалася на вирішенні завдань стратегічного розвитку, а саме на: – розвитку насіннєвої селекції для виведення нових та вдосконалення існуючих сортів зернових культур;

– вирощуванні та реалізації нових видів продукції та товарів;

– впровадженні сучасних аграрних технологій для отримання оптимальних результатів; – покращенні якості продукції і одночасного покращення якості

ґрунтів; – розвитку сільськогосподарської інфраструктури; – оптимізації структури витрат виробництва [1, с. 4].

Основні напрямки діяльності компанії:

– рослинництво український виробник кукурудзи, сої, квасолі, пшениці, ріпаку та жита; – насінництво. Сучасний насінневий завод виробництва Cimbria Unigrain A/S (Данія); – надання необоротних активів в оренду.

Основна продукція компанії: кукурудза, соя, квасоля, пшениця, жито, ріпак.

З 2019 року компанія співпрацює з сучасним маслоекстракційним заводом в с. Адампіль Хмельницької області – AdamPolSoya з переробки сої (шрот соєвий, олія соєва, лецитин соєвий, оболонка соєва) за давальницькою схемою. Компанія має один з найбільших комплексів овочесховищ в Україні, збудованих за сучасними європейськими технологіями. Овочесховище використовується для зберігання насіння та засобів захисту рослин.

Компанією збудовано насінневий завод – сучасний комплекс для переробки зберігання та транспортування соєвого насіння. Завод оснащено технікою для прийняття, очистки (грубої та тонкої), ділення на фракції, розподілу за розміром та кольором, протравки та упаковки насіння [1, с. 7].

Оснащення заводу: - автоматизована лінія наповнення;

- обладнання для укладки і упаковки мішків (голландське виробництво, Premier Tech Chronos);

- фотосепаратор ScanMaster (американське виробництво, Satake USA, Inc.);

- комплекс протруювання насіння (німецьке виробництво, Willy Niklas GmbH Apparatebau).

Обсяги реалізації. У 2020 році компанія реалізувала продукції на 48,3 тис. тон більше (або на 27,2%), ніж у 2019 році, що було спричинене збільшенням обсягів реалізації кукурудзи на 21,3 тис. тон та продукції переробки сої (шрот, лецитин, олія) на 43,6 тис. тон [1, с. 9].

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг за 2020 рік зріс на 670,6 млн. грн. або на 68,2% порівняно з 2019 роком. Це викликано, в першу чергу збільшенням обсягів реалізації сільськогосподарської продукції, а також за рахунок підвищення цін на зернові культури внаслідок несприятливих погодних умов та збільшенням цін на світовому ринку [1, с. 9].

Собівартість продукції та послуг за 2020 рік зросла на 510,1 млн. грн. або на 72,5% порівняно з 2019 роком. Це викликано збільшенням обсягів реалізації продукції компанії. Чистий фінансовий результат. За результатами 2020 року компанія отримала прибуток у порівнянні з 2019 роком. Головними чинниками отримання прибутку в поточному році було збільшення виторгу від реалізації на 68,2%. Також, позитивний вплив здійснив дохід від зміни справедливої вартості біологічних активів, який зріс на 315,9 млн. грн [1, с. 9].

Період обороту торговельної дебіторської заборгованості за підсумками 2019 року дещо зменшився – до 63 днів, це означає, що термін очікування повернень від дебіторів скоротився. Це явище засвідчує про застосування більш ефективного управління дебіторською заборгованістю компанії в 2020 році [1, с. 9]. Обсяги реалізації продукції компанії в 2020 році склали 225,8 тис. тон, що на 27,2% більше, ніж в 2019 році, що зумовлено збільшенням реалізації кукурудзи та продукції переробки сої. Дохід від продажу продукції та товарів зріс на 71,2% – 669,8 млн. грн., що зумовлено зростанням обсягів реалізації та підвищенням цін на зернові культури та продукцію переробки сої [1, с. 22].

Структура та динаміка реалізації продукції та товарів у тис. тон представлена на рисунку 2.1:

Червоний колір – 2019 р., синій – 2020 р.

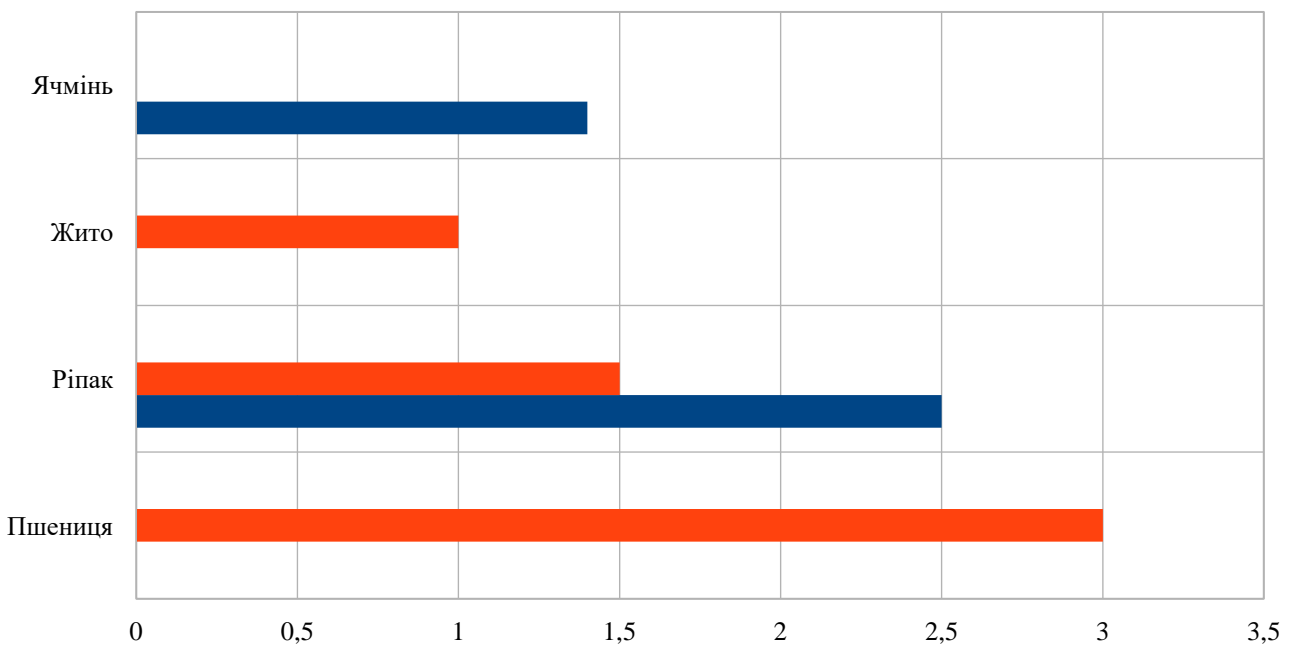
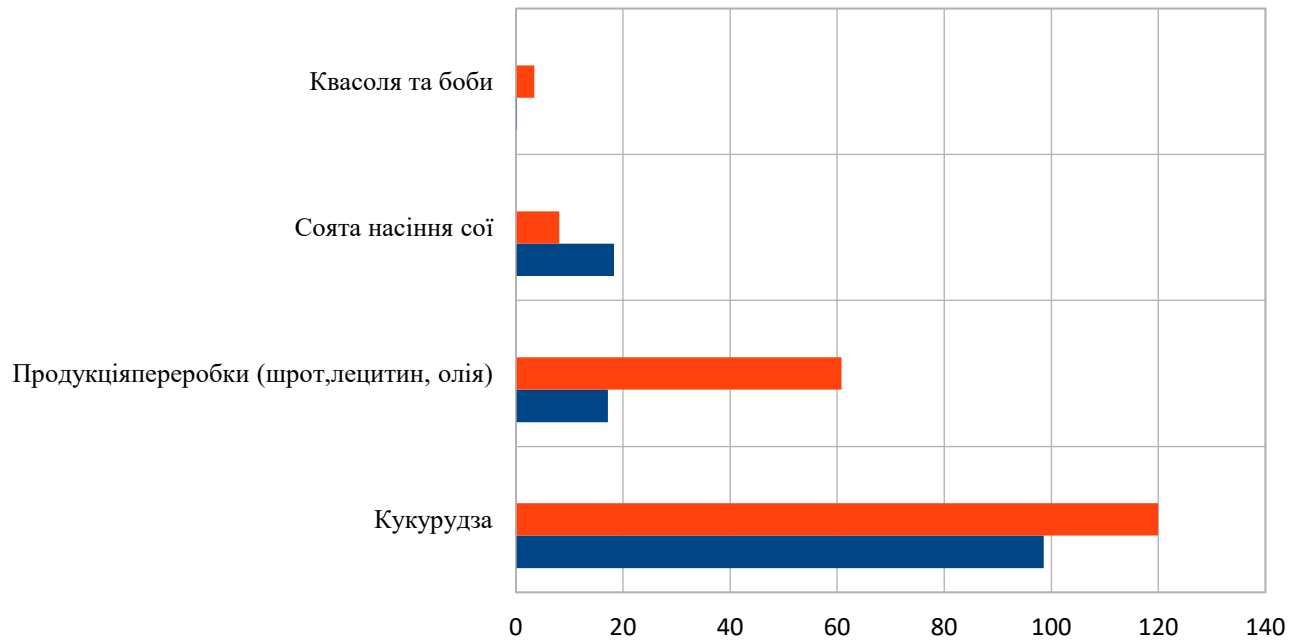


Рисунок 2.1 – Структура та динаміка реалізації продукції та товарів ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» у 2019-2020 рр., тис. тон. Джерело: [1, с. 22]

Структура та динаміка реалізації продукції та товарів, млн. грн зображена на рис. 2.2:

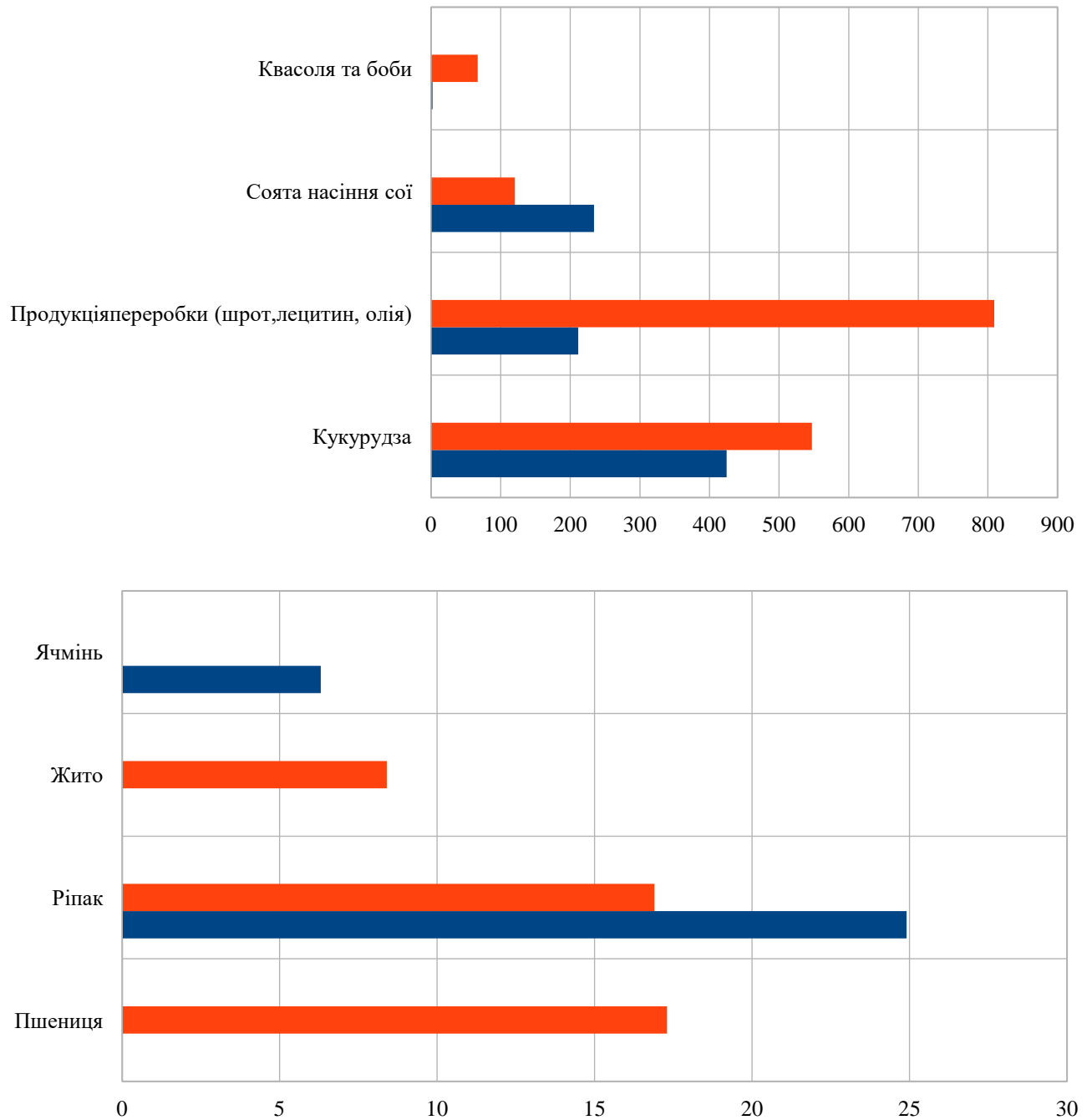


Рисунок 2.2 – Структура та динаміка реалізації продукції та товарів ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» у 2019-2020 рр., млн. грн. *Примітка:* Червоний колір – 2019 р., синій – 2020 р. *Джерело:* [1, с. 23]

Діяльність компанії «Аграрна Торгова Компанія» за результатами фінансової звітності за 2020 рік мала тенденції до зростання показників, що спричинене

зростанням обсягів реалізованої продукції, а саме кукурудзи та продукції переробки сої. При чому, спостерігається зростання рентабельності діяльності компанії до 24,7%.

Таблиця 2.1 – Основні показники звіту про фінансові результати ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» протягом 2019-2020 рр., тис. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	982 647	1 653 326	670679	68,25
2. Дохід від первісного визнання біологічних активів і с/г товарів	8 088	323 977	315889	3905,65
3. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(703 957)	(1 214 125)	510168	72,47
4. Валовий прибуток	286 778	763 178	476400	2,66
5. Валова рентабельність	29,2%	46,2%	17	58,21
6. Адміністративні витрати	(50 550)	(52 879)	2329	4,6
7. Витрати на збут	(123 736)	(151 152)	27416	22,15
7. Інші операційні доходи (витрати)	(16 193)	(3 750)	-12443	-76,84
8. Прибуток від операційної діяльності	96 299	555 397	459098	476,74

9. Фінансові витрати	(102 983)	(146 365)	43382	42,12
10. Чистий прибуток за період	(6 684)	409 032	402348	6019,56
11. Рентабельність діяльності, %	-	24,7		

Джерело: [1, с. 25]

Розрахуємо рентабельність продажів за чистим прибутком, $R_{чис.}$ за 2019 та 2020 роки відповідно за такою аналітичною формулою:

$$R_{чис.} = \frac{P_p}{B_p} \times 100\% \quad (2.1)$$

де P_p – чистий прибуток від продажу, грн;

B_p – виторг від реалізації продукції, грн.

Рентабельність продажу (збитковість) в 2019 р. становить: $R_{чис.} = (-6\,684/982\,647) \times 100 = -0,68\%$. Рентабельність продажу в 2020 р. становить: $24,73\%$. Таке зростання рентабельності у 2020 р. пов'язано із нарощуванням чистого доходу, що є наслідком кращих продажів.

У 2020 році спостерігаються зміни в складі операційних витрат та доходів, зокрема: 1) адміністративні витрати – зросли на 2,3 млн. грн., або на 4,6% (за рахунок зростання витрат на заробітну плату адміністративного персоналу та пов'язаними нарахуваннями на 2,9 млн. грн.; зростання витрат на амортизацію необоротних активів на 5,4 млн. грн.; скорочення витрат на юридичні, аудиторські та інші професійні послуги на 6,9 млн. грн.) [1, с. 25];

2) витрати на збут – зросли на 27,4 млн. грн. або на 22,1% (за рахунок зростання витрат на зберігання та логістику на 20,2 млн. грн.; зростання витрат на транспортування на 22,2 млн. грн.; скорочення витрат на заробітну плату персоналу та пов'язаними нарахуваннями на 8,8 млн. грн.) [1, с. 25];

3) інші операційні витрати – скоротилися на 12,4 млн. грн. (переважно, за рахунок отримання доходів від реалізації запасів та основних засобів). Фінансові

витрати в 2020 році склали 146,4 млн. грн. за рахунок відображення відсотків за зобов'язаннями з права оренди, оскільки компанія має договори оренди ділянок, які використовуються для вирощування сільськогосподарської продукції [1, с. 25].

Станом на кінець 2020 року вартість активів компанії склала 4 351 млн. грн. – на 0,5% менше, ніж роком раніше. Основною причиною зменшення активів була рекласифікація емфітевзису на право користування та рекласифікація довготермінових зобов'язань з оренди [1, с. 26].

Корпоративна інформація. ТОВ «А.Т.К.» – сільськогосподарський виробник із земельним банком понад 31,8 тис. га, розміщеним у Житомирській, Вінницькій та Хмельницькій областях. Основними видами діяльності компанії є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний);
- вирощування овочів, коренеплодів і бульбоплодів;
- допоміжна діяльність у рослинництві; після урожайна діяльність;
- оброблення насіння для відтворення; гуртова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- вантажний автомобільний транспорт; складське господарство [1, с. 46].

Менеджмент компанії розташований за адресою м. Київ, вул. Лютеранська, буд. №4, офіс №23. Кінцевими бенефіціарами є громадяни України: Андрієвський Станіслав Костянтинович та Блуділіна Ліана Володимирівна, які володіють рівноправними частками в статутному капіталі. Випуск Окремої фінансової звітності ТОВ «А.Т.К.» і за рік, що з кінчився 31 грудня 2020 р. було схвалено рішенням ради директорів від 25 травня 2021 р. Протягом 2020 року середньооблікова чисельність працівників компанії складало 734 осіб (2019: 819 осіб). Виторг від реалізації за 2020 рік проаналізовано у таблиці 3.

Таблиця 2.2 – Виторг від реалізації продукції ТОВ «Аграрна Торгова компанія» за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р., грн.

Види продукції	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
1. Соя та продукти її переробки	445 766	929 487	483721	108,51
2. Кукурудза	424 641	547 301	121660	28,88
3. Ріпак	24 856	16 875	-7981	-32,1
4. Інша сільськогосподарська продукція	44 929	116 379	71450	159,02
5. Послуги	42 455	43 284	829	1,95
Усього виторг	982 647	1 653 326	670679	68,25

Джерело: [1, с. 65]

Ми бачимо, що виторг ТОВ «Аграрна Торгова компанія» зріс порівняно з 2019 роком. Це пов'язано з тим, що сої та продукти її переробки було продано більше, ніж вдвічі. Ріпак було продано менше, ніж у 2019. А виторг послуг, які надає компанія зріс мінімально.

Таблиця 2.3 – Собівартість реалізації продукції ТОВ «Аграрна Торгова компанія» за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р., грн.

Складові собівартості	2019 р.	2020
1. Сировина і матеріали	308 815	467 784
2. Послуги сторонніх організацій	271 454	462 099
3. Заробітна плата виробничого персоналу та пов'язані нарахування	99 280	105 757
4. Амортизація необоротних активів	42 003	60 810
5. Амортизація прав оренди	65 621	58 695
6. Витрати на паливо, електроенергію	74 467	44 968

7. Податки та збори	9 096	9 299
8. Інші витрати	171	1 407
9. Зміни залишків готової продукції та незавершеного виробництва	(166 950)	3 306
Усього собівартість реалізації	703 957	1 214 125

Джерело: [1, с. 65]

Ми бачимо, що вдвічі підвищилась собівартість сировини і матеріалів та послуг сторонніх організацій, але це пов'язано з тим, що компанія почала виготовляти більше товарів та підвищила обсяг продажу. Заробітна плата майже не підвищилася, тому зміна незначна. Витрати на паливо, електроенергію знизилися через те, що компанія закупила нові машини, які витрачають менше палива. Значну зміну ми бачимо у графі «Зміни залишків готової продукції та незавершеного виробництва». У 2019 році не весь виготовлений товар був проданий, але маркетологи компанії виправили свою помилку у 2020 р. та підписали контракти майже на весь вироблений товар.

Таблиця 2.4 – Собівартість реалізації у розрізі продукції ТОВ «Аграрна Торгова Компанія», грн

Види продукції	2019	2020
1. Соя та продукти її переробки	322 868	711 730
2. Кукурудза	329 857	383 871
3. Ріпак	3 326	2 424
4. Інша сільськогосподарська продукція	40 593	105 847
5. Собівартість наданих послуг	7 313	10 253
Усього	703 957	1 214 125

Джерело: [1, с. 65]

З таблиці 2.4 ми розуміємо, що компанія підвищила удвічі рази продаж сої, продукти її переробки та іншої сільськогосподарської продукції. Попит на ріпак у 2020 році знизився, тому компанії не вдалося підвищити обсяг продажу.

Таблиця 2.5 – Витрати на збут продукції ТОВ «Аграрна Торгова компанія» за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р. грн.

Види витрат	2019	2020
1. Витрати на зберігання та логістику	39 041	59 210
2. Витрати на транспортування	30 452	52 666
3. Заробітна плата та супутні нарахування	21 189	12 510
4. Амортизація	10 383	12 128
5. Паливо та інші матеріали	18 396	9 188
6. Оперативна оренда	1 921	947
7. Інші витрати	2 354	4 503
Усього витрати на збут	123 736	151 152

Джерело: [1, с. 66]

У 2020 році підвищилися витрати на зберігання та логістику, витрати на транспортування та інші витрати. Як було вказано вище, зріст витрат пов'язаний з тим, що компанія почала виготовляти більше продукції.

Таблиця 2.6 – Адміністративні витрати ТОВ «Аграрна Торгова компанія» за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р., грн.

Види витрат	2019	2020
1. Паливо та інші матеріали	21 384	21 079
2. Амортизація необоротних активів	7 612	13 037
3. Заробітна плата адміністративного персоналу та пов'язані нарахування	5 236	8 156
4. Витрати на юридичні, аудиторські та інші професійні послуги	10 702	3 759
5. Податки та інші платежі	1 386	1 758

6. Банківські послуги	1 053	1 148
7. Страхування	1 027	763
8. Інші витрати	2 150	3 179
9. Усього адміністративні витрати	50 550	52 879

Джерело: [1, с. 66]

З таблиці 2.6 ми розуміємо, що адміністративні витрати майже не змінилися. Це хороший показник, який вказує на те, що компанія продовжує йти наміченим шляхом та не підвищує витрати, незважаючи на те, що обсяг продажу виріс.

Станом на 31 грудня 2020 р. компанія обліковувала інвестиційні сертифікати, вартість яких становить 1574131 тис. грн за справедливою вартістю [1, с. 45]. У 2020 році компанія реалізувала продукції на 172,9 тис. тон більше (або на 94,4%), ніж у 2019 році, що було спричинене більш активною торговельною політикою Групи, завдяки продажам ТОВ «БАНКЕР ХІЛЛ» [1, с. 11].

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг за 2020 рік зріс на 1 316,9 млн. грн або на 118,5% порівняно з 2019 роком. Це викликано, в першу чергу збільшенням обсягів реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «А.Т.К.» й ПрАТ «ПЕЧАНІВСКИЙ КХП», а також початком активної торговельної діяльності ТОВ «БАНКЕР ХІЛЛ» з жовтня 2020 року [1, с. 11].

Собівартість продукції та послуг за 2020 рік зросла на 1157,8 млн. грн або на 144,05% порівняно з 2019 роком. Це викликано збільшенням обсягів реалізації продукції Групи, а також зростанням витрат, пов'язаних з обслуговуванням виробничого процесу елеватора ПрАТ «Печанівський КХП».

Чистий прибуток компанії зріс на 148,7 млн. грн (або на 92,1%) у порівнянні з 2019 роком. Головним чинником збільшення прибутку в поточному році було зростання валового прибутку компанії на 475 млн. грн [1, с. 12]. Окрім реалізації продукції, Групою також було надано послуг на загальну суму 128,7 млн. грн, що на 7,8 млн. грн (або на 6,5%) перевищило аналогічний показник 2019 року [1, с. 32].

Надання в оренду цілісного майнового комплексу, техніки, складських приміщень та суборенда земельних ділянок суттєво переважає в структурі наданих Групою послуг. Дохід сформовано, переважно, за рахунок надання в оренду майнового комплексу ПрАТ «ПЕЧАНІВСЬКИЙ КХП» [1, с. 32].

У 2020 році дохід з надання послуг з вирощування кукурудзи зріс на 8,6 млн. грн, або на 61,9%. Послуги, переважно, було надано ТОВ «СИНГЕНТА» [1, с. 32]. Дохід за цим сегментом, порівняно з 2019 роком було зменшено на 4 млн. грн, або на 33,3%. Передпродажна підготовка включає в себе приймання, очищення, фасування, протруєння тощо [1, с. 33]. Групою перевозилися такі товари, як: кукурудза, пшениця, ріпак та соя. Дохід за цим видом послуг було збільшено на 1,6 млн грн, або на 40% переважно за рахунок надання послуги зі збирання врожаю кукурудзи ТОВ «АГРОКОМПАНІЯ ВІДРОДЖЕННЯ» [1, с. 33]. У 2020 році Група надала послуги з приймання жита на суму 5,2 млн грн. Дохід за даним сегментом, порівняно з 2019 роком було збільшено на 2,4 млн грн, або на 85,7% [1, с. 34].

Протягом 2019-2020 років Група демонструвала позитивні значення валової рентабельності – за підсумками 2020 року цей показник склав 32,6%. Валовий прибуток за 2020 рік порівняно з 2019 роком зріс на 474,9 млн грн унаслідок збільшення рівня доходу від реалізації продукції, товарів, послуг та доходу від зміни справедливої вартості біологічних активів. Збільшення собівартості в основному спричинене зростанням обсягів реалізованої продукції та товарів, а саме кукурудзи та продукції переробки сої. При чому, спостерігається зменшення рентабельності діяльності Групи до 12,8% [1, с. 34].

Період обороту торговельної дебіторської заборгованості за підсумками 2020 року збільшився – до 56 днів. Розмір дебіторської заборгованості в 2020 році зростає пропорційно обсягам реалізації [1, с. 12].

Таблиця 2.7 – Інші операційні доходи (витрати) ТОВ «Аграрна Торгова компанія» за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р., грн.

Види операційних доходів	2019	2020
1. Доходи / (витрати) від вибуття запасів	(3 360)	10 445
2. Доходи / (витрати) від вибуття основних засобів	(2 398)	16 734
3. Збитки від знецінення запасів	(315)	(28 737)
4. Доходи / (витрати) від операційної курсової різниці	(5 151)	(3 327)
5. Нестачі і втрати від псування цінностей	(2 469)	(12)
6. Штрафи та пеня	(209)	(53)
7. Витрати на сумнівну заборгованість	(78)	-
8. Інші витрати	(2 584)	(1 709)
9. Всього інші операційні витрати	(16 564)	(6 659)
10. Дохід від одержаних субсидій	-	2 174
11. Відновлення резерву сумнівної заборгованості	-	631
12. Дохід від списання кредиторської заборгованості	276	-
13. Інші доходи	95	104
14. Всього інші операційні доходи	371	2 909
15. Інші операційні витрати, нетто	(16 193)	(3 750)

Джерело: [1, с. 67]

Таблиця 2.8 – Фінансові (витрати) / доходи ТОВ «Аграрна Торгова компанія», нетто за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р., грн.

Види фінансових (витрат) / доходів	2019	2020
1. Дохід від визнання зобов'язань за амортизованою вартістю	26 155	-
2. Інші фінансові доходи	5	220
3. Відсотки за орендними зобов'язаннями	(128 099)	(121 339)
4. Відсотки за позиками	(1 044)	(25 246)
Усього фінансові доходи/(витрати), нетто	(102 983)	(146 365)

Джерело: [1, с. 67]

Як ми бачимо, витрати у підприємства невисокі, порівняно з витратами конкурентів. Як наслідок аналізу такої статистики встановлюємо *ключові компетенції підприємства*: унікальна система посадки та збору врожаю; постійне і відповідальне співробітництво з посередниками, спрямоване на підвищення маркетингових цінностей і збільшення продажу товарів; налагоджена робота маркетологів; успішний пошук нових інвесторів.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Проведемо аналіз маркетингової діяльності підприємства у стратегічному аспекті. Місія компанії – покращувати імідж українського сільськогосподарського виробника, збільшуючи таким чином цінність його продукції. Фінансова стратегія компанії: оптимізація собівартості продукції; підтримка достатнього рівня ліквідності; мінімізація фінансових ризиків; зменшення кредитного навантаження; підвищення рівня врожайності вирощуваних сільгоспкультур; підвищення експортного потенціалу продукції та товарів; формування репутації компанії, як однієї з найкращих виробників та постачальників на українському ринку; розширення переліку вирощуваних та реалізованих культур [1, с. 11].

Зростаюча невизначеність, спричинена пандемією коронавірусу (COVID-19), здійснила безпрецедентний негативний вплив на країни та ділову активність. Значні зміни цін на зерно можуть мати негативний вплив на фінансові результати діяльності компанії. Керівництво компанії усвідомлює ці ризики в своїй діяльності та в оперативному порядку реагує на них. У разі зменшення ціни – має змогу зберігати товарну продукцію на елеваторах до покращення ситуації на ринку. У разі зростання ціни – укладає короткострокові контракти на поставку зерна з терміном поставки до 1 місяця, що дає змогу оперативно реалізовувати продукцію за вигідною ціною [1, с. 42]. Проблеми забезпечення транспортом для перевезення товарів мінімізовано шляхом укладання договору з надійним залізничним

перевізником, якість надання послуг якого підтверджено сертифікатом «gmp+b4. Транспорт» [1, с. 42].

Компанія забезпечує процеси підвищення кваліфікації та професійного розвитку своїх працівників, активно реагуючи на високі вимоги до професійних компетенцій на сучасному ринку праці. Керівництво застосовує сучасні методи мотивації, щоб кожен працівник відчував, що Група цінує його особистий внесок у спільну справу [1, с. 43].

З метою мінімізації ризиків реалізації товарів незадовільної якості, компанія суворо дотримується міжнародних стандартів контролю якості продукції на всіх етапах її життєвого циклу – від процесів отримання посівного матеріалу, вирощування сільськогосподарських культур і до транспортування готової продукції. Перевірка якості продукції забезпечується послугами залученої лабораторії із застосуванням сучасних технології та обладнання. Діяльність у відповідності до вимог міжнародних стандартів дозволяє підтримувати імідж Групи на високому рівні, що надає конкурентну перевагу при укладанні договорів з покупцями її товарів.

Для вирощування сільськогосподарських культур компанія орендує земельні ділянки в Житомирській, Вінницькій та Хмельницькій областях. Насіння для вирощування кукурудзи закуповується у великих трейдингових компаній, соєве насіння виробляється на потужностях власного насінневого заводу. Для польових робіт використовується техніка CASE, John Deere, CLAAS, NewHolland, KINZE. Також компанія володіє багатофункціональними складськими приміщеннями, які передаються в оренду [1, с. 14].

Компанія вирощує зернові та олійні культури – кукурудзу, сою, ячмінь, ріпак, виробляє соєве насіння, а також вирощує квасолю та жито. Крім того, компанією надаються послуги з вирощування та передпродажної підготовки зернових, зберігання мінеральних добрив та ЗЗР, з оренди техніки, приміщень та суборенди

земельних ділянок. Також надаються послуги автотранспортних перевезень [1, с. 14].

Компанія має один з найбільших комплексів овочесховищ в Україні, збудованих за сучасними європейськими технологіями. Овочесховище використовується для зберігання насіння та засобів захисту рослин. Загальна площа овочесховища – 3000 м². Потужність одночасного зберігання – 35000 тон.

Група побудувала і управляє елеваторним комплексом в Печанівці Житомирської області. На елеваторі встановлено чотири сучасні зернові сушарки, що дають змогу обробляти усі види зернових та олійних. Наразі зерновий елеватор переданий в платне користування. Ємність одноразового зберігання зернових – 99700 тон. Потужність приймання – 6700 тон/добу.

Групою збудовано насінневий завод – сучасний комплекс для переробки зберігання та транспортування соєвого насіння. Завод оснащено технікою для прийняття, очистки (грубої та тонкої), ділення на фракції, розподілу за розміром та кольором, протравки та упаковки насіння [1, с. 8].

Продуктивність – 10 тон/ годину. Оснащення заводу:

- автоматизована лінія наповнення;
- обладнання для укладки і упаковки мішків (голландське виробництво, Premier Tech Chronos);
- фотосепаратор ScanMaster (американське виробництво, Satake USA, Inc.);
- комплекс протруювання насіння (німецьке виробництво, Willy Niklas GmbH Apparatebau).

Сільськогосподарська продукція. Кукурудза. Застосовується в якості зернової кормової та технічної культури. Характеризується високим рівнем врожайності. Пшениця. Одна з трьох зернових культур (поряд з кукурудзою і ячменем), вирощування яких найбільш поширене у світі. Соя. Розповсюджена бобова культура, широко використовується як харчова, кормова та технічна культура. Ріпак. Нішева

культура з високим рівнем рентабельності. Квасоля – цінна харчова рослина. В їжу використовують насіння і зелені боби, як у свіжому, так і в консервованому вигляді.

Ячмінь. Входить до трійки найпоширеніших типів зерна. Використовується в процесі виготовлення круп і борошна, як сировина для пивоварної промисловості, як корм для тварин. Соева олія. Вид рослинної олії, що отримується з насіння сої шляхом віджиму або з використанням органічних розчинників. Шрот соєвий. Сировина для виробництва комбикормів для сільськогосподарських тварин, птиці, риб [1, с. 17]. Проаналізуємо обсяг продажу п'яти товарів ТОВ «А.Т.К.» помісячно у 2020 році.

Таблиця 2.9 – Обсяг продажу пшениці ТОВ «А.Т.К.» у 2019 та 2020 роках, т.

Роки / місяці	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад
2019	1591	6347	6268	6197	5436	5283
2020	4029	6438	6847	6924	5937	5903
	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
2019	5938	4939	5030	5942	6342	5803
2020	6192	6032	6391	2418	4359	6485

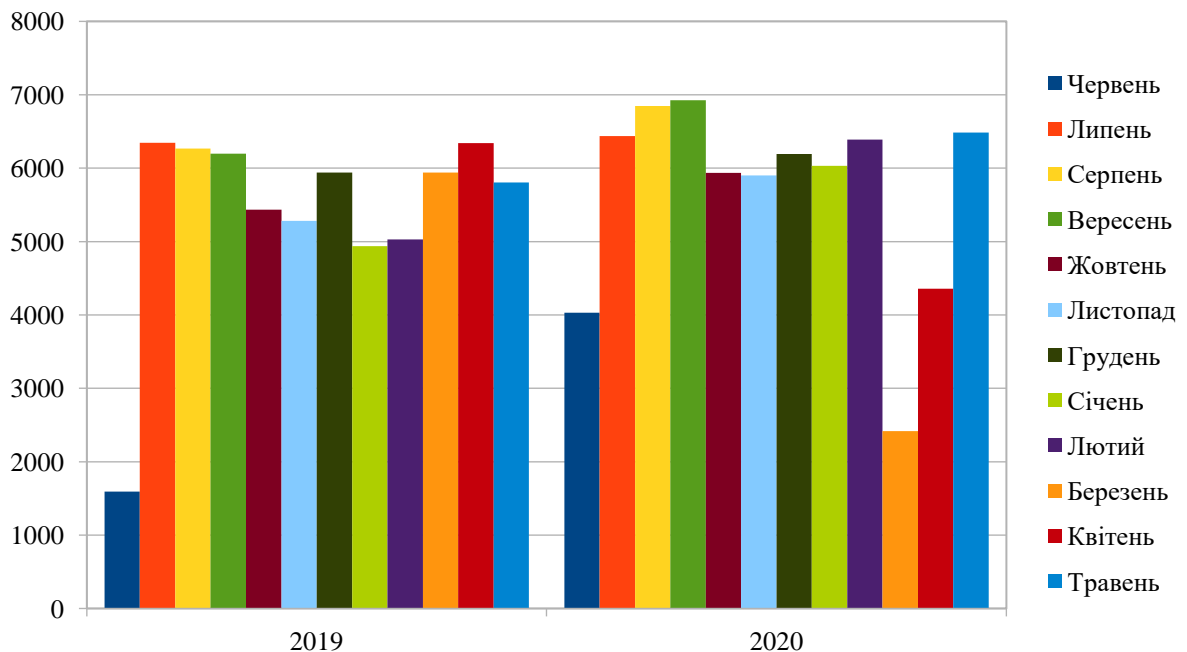


Рисунок 2.3 – Обсяг продажу пшениці ТОВ «А.Т.К.» у 2019 та 2020 роках, в тонах. Джерело: [1]

З таблиці 2.9 та рисунку 2.3 ми бачимо, що найбільший обсяг продажу пшениці у компанії АТК перепадає на липень, серпень, вересень та квітень.

Таблиця 2.10 – Обсяг продажу ріпаку ТОВ «А.Т.К.» в 2019 та 2020 роках, тон

Роки / місяці	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад
2019	1891	2564	987	826	372	109
2020	1654	2482	1022	938	283	137
	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
2019	82	203	103	74	46	1647
2020	94	129	61	37	38	2139

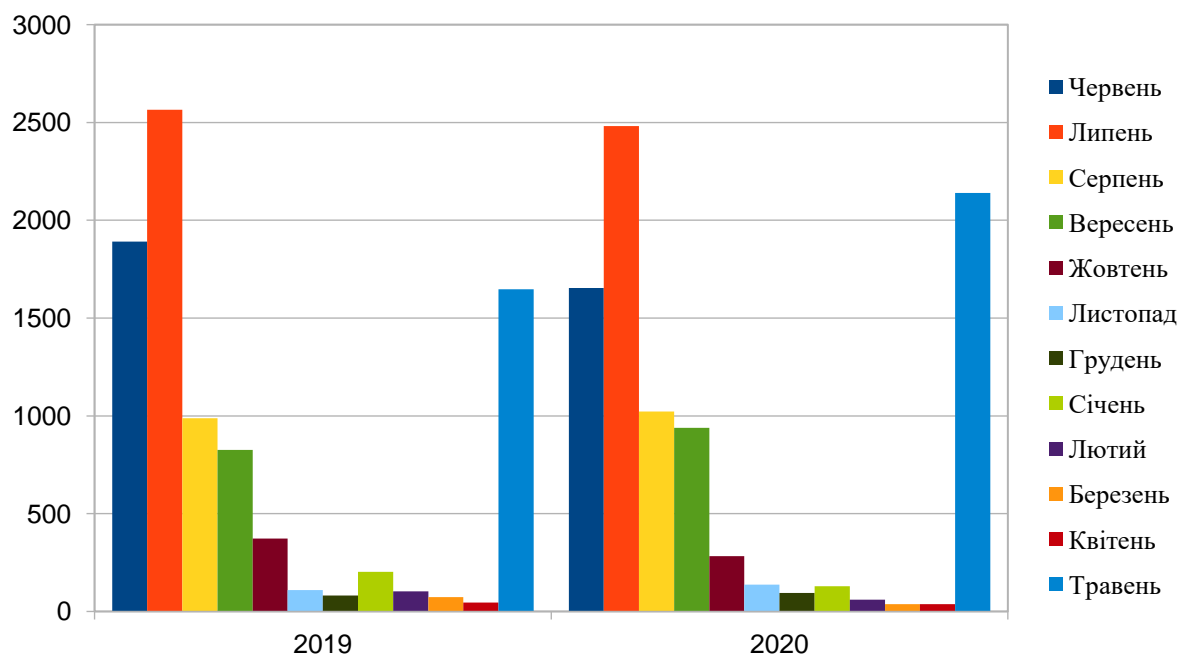


Рисунок 2.4 – Обсяг продажу ріпаку ТОВ «А.Т.К.» у 2019 та 2020 роках, в тонах. Джерело: [1]

З таблиці 2.10 та рисунку 2.4 ми бачимо, що найбільший обсяг продажу ріпаку у компанії АТК перепадає на червень, липень та травень. Найменший обсяг продажу з листопаду по квітень.

Таблиця 2.11 – Обсяг продажу ячменю ТОВ «А.Т.К.» у 2019 та 2020 роках, тон

Роки / місяці	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад
2019	415	1674	2383	2239	2114	1654
2020	328	1823	2943	2837	2563	1589
	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
2019	1389	1217	842	936	921	793
2020	1436	1162	629	1135	1089	942

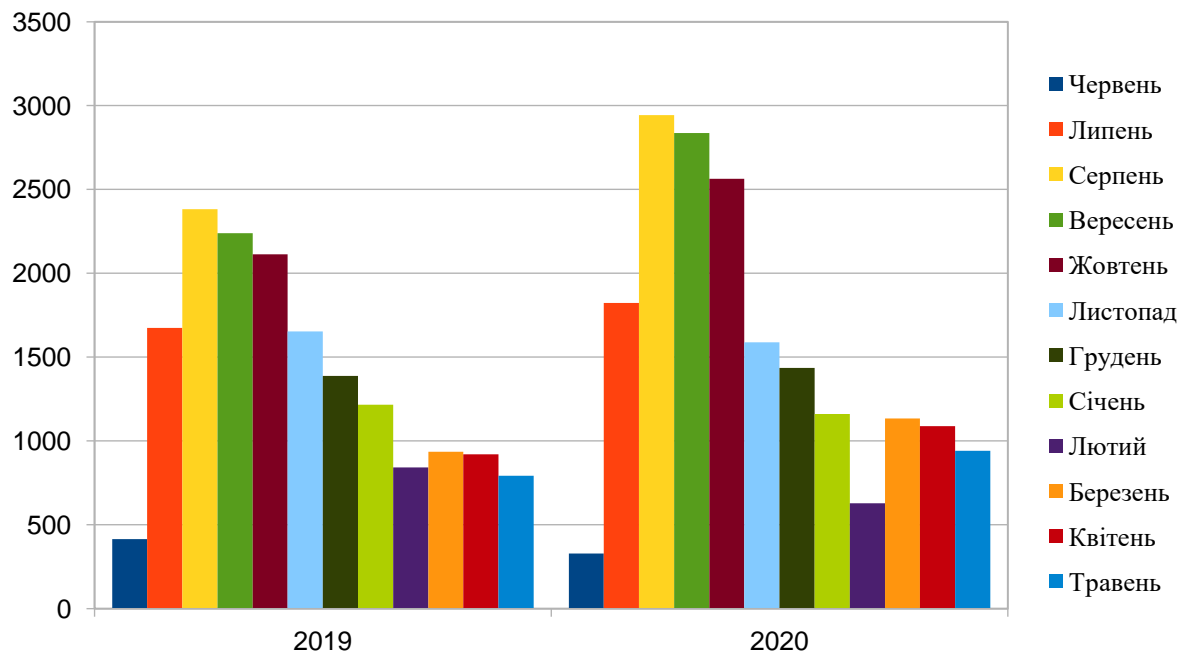


Рисунок 2.5 – Обсяг продажу ячменю ТОВ «А.Т.К.» у 2019 та 2020 роках, в тонах. Джерело: [1]

З таблиці 2.11 та рисунку 2.5 ми бачимо, що найбільший обсяг продажу ячменю у компанії АТК перепадає на серпень, вересень та жовтень. Найменший обсяг продажу з лютого по червень.

Таблиця 2.12 – Обсяг продажу ТОВ «А.Т.К.» соєвих бобів у 2019 та 2020 роках, тон

Роки / місяці	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад
2019	472	531	369	93	926	1031
2020	351	386	109	365	1268	927
	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
2019	1024	983	929	821	730	527
2020	832	824	1033	739	831	423

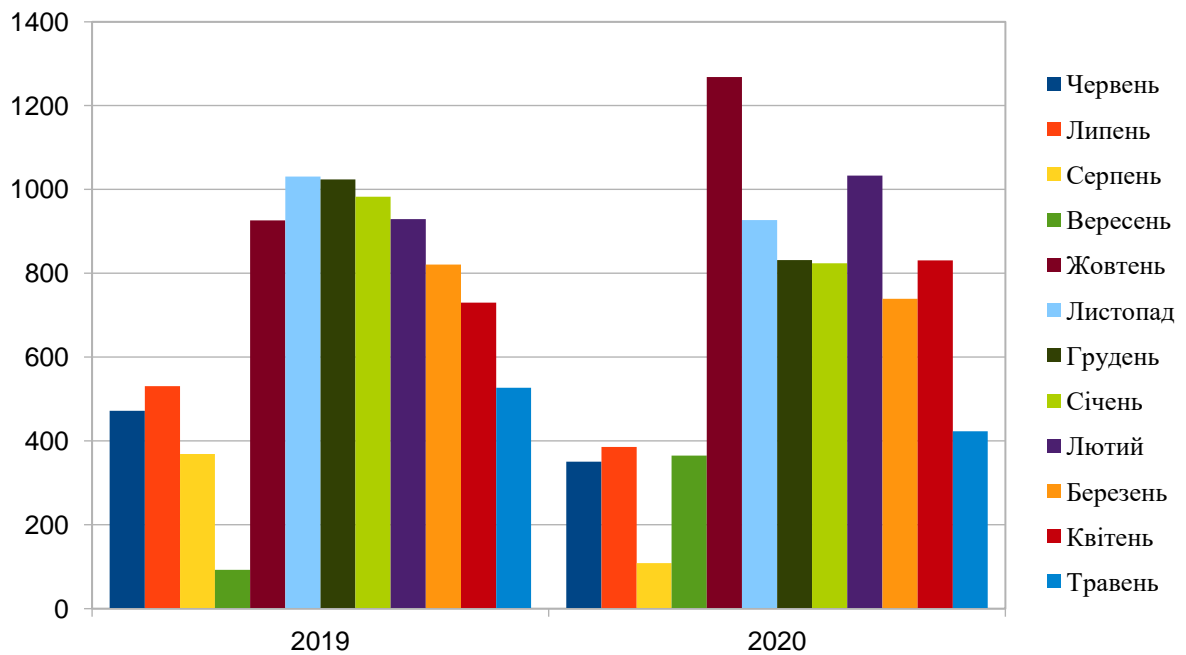


Рисунок 2.6 – Обсяг продажу соєвих бобів ТОВ «А.Т.К.» у 2019 та 2020 роках, в тонах. Джерело: [1]

З таблиці 2.12 та рисунку 2.6 ми бачимо, що найменший обсяг продажу соєвих бобів у компанії АТК з травня по вересень.

Таблиця 2.13 – Обсяг продажу кукурудзи ТОВ «А.Т.К.» у 2019 та 2020 роках, тон

Роки / місяці	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад
2019	5173	3248	641	683	759	6457
2020	3025	2427	524	531	1547	6214
	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
2019	6368	6012	6631	6727	5751	5645
2020	6539	6315	6741	6589	5638	5203

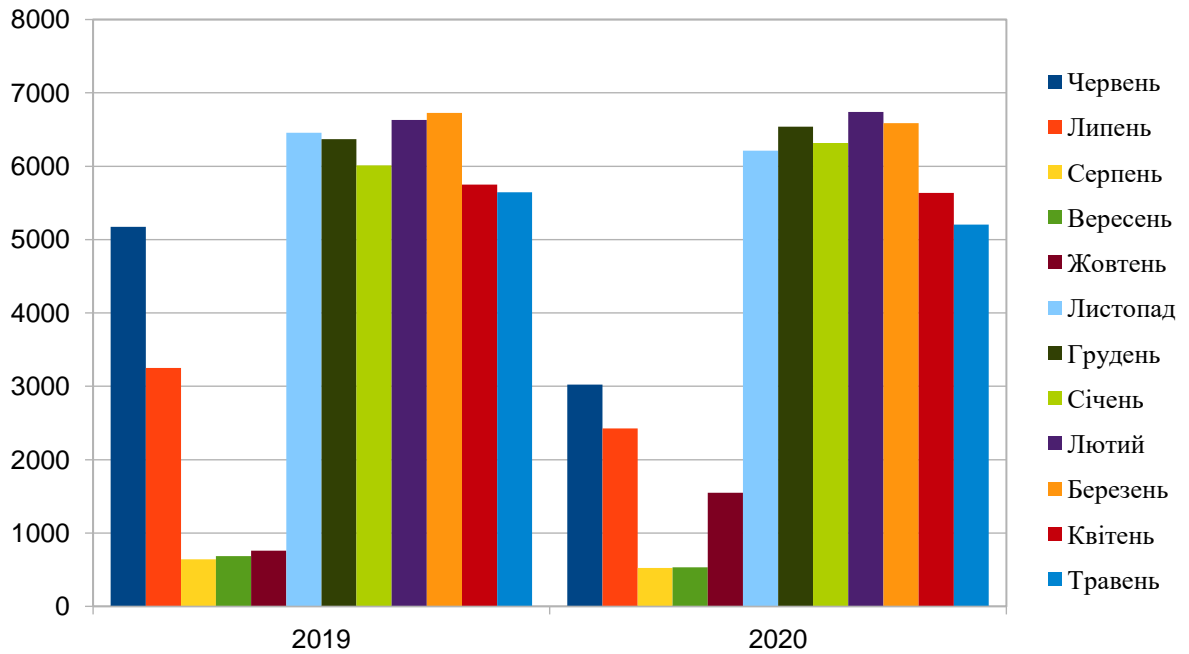


Рисунок 2.7 – Обсяг продажу кукурудзи ТОВ «А.Т.К.» у 2019 та 2020 роках, в тонах. Джерело: [1]

З таблиці 2.13 та рисунку 2.7 ми бачимо, що найменший обсяг продажу кукурудзи у компанії АТК з липня по жовтень.

Лецитин соєвий. Органічна сполука природного (рослинного) походження, використовується як харчова добавка. Оболонка соєва. Використовується в якості добавки до раціону тварин та як додатковий елемент для виготовлення комбикормів. Якість даних товарів підтверджується наступними сертифікатами:

GMP+B1



Рисунок 2.8 – Підтвердження норм безпеки кормів при виробництві FSSC 22000 [1, с. 17].



Рисунок 2.9 – Система менеджменту харчової безпеки. NON GMO FoodChain ID [1, с. 17].



Рисунок 2.10 – Система менеджменту, спрямована на забезпечення простежуваності та збереження ідентичності не ГМО продукції [1, с. 17].

ProTerra



Рисунок 2.11 – Система вимог із соціальної відповідальності та екологічної стійкості стосовно до виробництва сільськогосподарської і харчової продукції. ISCC EU [1, с. 17].



Рисунок 2.12 – Підтвердження дотримання принципів сталого розвитку. HALAL Certificate [1, с. 17].



Рисунок 2.13 – Сертифікація продукції та послуг на відповідність канонам Ісламу. Kosher Certificate [1, с. 17].



Рисунок 2.14 – Підтвердження відповідності продукту законам Кашрута (іудаїзму).

Послуги, які надає компанія «А.Т.К.» є такі:

– послуги з вирощування. Надання комплексу послуг з обробки ґрунту, посіву насіння, внесення ЗЗР та збору врожаю з використанням власної господарської техніки;

– передпродажна підготовка зернових. Приймання, очищення та сортування зерна за розміром і вагою з подальшим його протруюванням та фасуванням з використанням власних технологічних ліній;

– послуги з перевезення зернових (автомобільним транспортом);

– оренда складських приміщень, спецтехніки та суборенда земельних ділянок. Надання в оренду необоротних активів: сільськогосподарську та будівельну техніку, а також складських приміщень для різних об'єктів господарювання. Передача сільськогосподарських земель у суборенду іншим сільськогосподарським виробникам; – інші агропослуги [1, с. 18].

Загальна кількість працівників на кінець 2020 року – 755 осіб. Відділ маркетингу складається з 8 осіб, директором якого є Ю.Г. Брязгереов. Відділ маркетингу в компанії АТК проводить дослідження ринку, прогнозує попит,

організовує рекламу, збирає інформацію про конкурентів та планує маркетингові стратегії.

Зараз існує безліч підходів, методів до оцінювання маркетингової діяльності аграрних підприємства. Оцінити ефективність маркетингової діяльності в аграрному підприємстві досить складно, оскільки виразити кількісний ефект з маркетингових заходів не завжди є можливим. Ефективність діяльності будь-якого аграрного підприємства визначається функціонуванням маркетингової системи. Оскільки, працівники відділу маркетингу не створюють продукцію, але вони здійснюють певну організаційну та комерційну діяльність подальшого життєвого розвитку товару забезпечуючи товарну інфраструктуру [27].

Відділ маркетингу планує оптимальну стратегію на кожен рік, але маркетингологи компанії були не готові до наслідків, які привнесла пандемія COVID – 19. Але незважаючи на це, згідно з фінансовими звітами з попередніх розділів, вони змогли адаптуватися та підібрали стратегії, які принесли компанії прибуток.

Товаром компанії є кукурудза, соя, квасоля, пшениця, жито та ріпак. Також компанія займається перевезенням зернових, передпродажною підготовкою зернових та орендою складських приміщень. Оскільки компанія не продає товар на роздріб, то партії зазвичай великі та не мають упаковок, які можуть приваблювати покупця. Якість цих товарів, як вже було зазначено раніше, підтверджується низкою сертифікатів. Компанія використовує новітню аграрну техніку для посадки, вирощування, збору та зберігання товару, як вже було зазначено раніше.

Ширина асортименту є кількість виділених за певними ознаками видів продукції, які виготовляє підприємство:

$$K_{ш} = \frac{Ш_{д}}{Ш_{б}} \times 100\% \quad (2.2)$$

де $Ш_{д}$ – дійсна широта, од.;

$Ш_{б}$ – базова широта, од.;

$K_{ш}$ – коефіцієнт широти, %.

Маємо за ТОВ «А.Т.К.» у 2021 р.: $K_{ш}=5/6*100=0,8\%$.

До 2019 року компанія продавала боби, але згодом відмовилася від цієї продукції. Отже коефіцієнт широти дорівнює 0,8%

Розрахуємо коефіцієнт глибини, $K_{г}$:

$$K_{г}=\frac{\Gamma_{д}}{\Gamma_{б}}\times 100\%, \quad (2.3)$$

де $\Gamma_{д}$ – дійсна глибина, од.;

$\Gamma_{б}$ – базова глибина, од.;

$K_{г}$ – коефіцієнт глибини, %.

Коефіцієнт глибини ТОВ «А.Т.К.» у 2021 р. дорівнює $K_{г} = 1/1*100\%$

Компанія виробляє тільки один артикул товару, тому коефіцієнт глибини дорівнює 1%.

Новизна характеризує появу нових різновидів товарів за певний період часу і оцінюється коефіцієнтом новизни ($K_{н}$):

$$K_{н}=\frac{Н}{\Gamma_{д}}\times 100\%, \quad (2.4)$$

де $Н$ – показник новизни, од.;

$\Gamma_{д}$ – кількість видів продукції, що позиціонує підприємство, од.

Коефіцієнт новизни = $0/5*100\%$

Ціна на кожен з товарів у компанії нестабільна через низку чинників:

- нестабільний курс валют;
- зміна родючості врожаю;
- клієнти з різних країн, які готові віддавати різні суми за один товар;
- різна кількість товару в гуртових закупівлях.

Методика визначення коефіцієнта точкової цінової еластичності (E_p) ґрунтується на порівнянні динаміки попиту та ціни зі значеннями цих показників на початку та в кінці періоду аналізу:

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P_1}{Q_1}, \quad (2.5)$$

де P_1 – початкова ціна на товар, грн;

Q_1 – попит на товар за вихідної ціни, нат. од.;

ΔQ – зміна попиту, грн;

ΔP – зміна ціни, нат. од. [38].

Розрахуємо цінову еластичність на чотирьох видах товару:

Пшениця - $5903/9000 * 9000/5937 = 0,6 * 1,5 = 0,9$

Ріпак - $137/20800 * 20800/283 = 0,006 * 73,4 = 0,4$

Кукурудза - $6539/7900 * 7900/3025 = 0,8 * 2,6 = 2,08$

Ячмінь - $6214/10500 * 10500/1547 = 0,5 * 6,7 = 3,35$

Дані для обчислення були взяті з листопаду по жовтень 2021 р.

Якщо $|E_p| > 1$, то попит за ціною еластичний, якщо $|E_p| < 1$, – нееластичний. У випадку $|E_p| = 1$ засвідчують одиничну еластичність попиту. На практиці можливі ситуації абсолютної нееластичності попиту за ціною, коли $E_p = 0$, тобто лінія попиту паралельна осі цін.

Отже, пшениця має нееластичний попит, ріпак – нееластичний, кукурудза – еластичний та ячмінь – еластичний.

Компанія АТК застосовує СРА – цінову модель, при якій рекламодавець платить за дії залучених відвідувачів: зазвичай це заповнення реєстраційних форм, підписка на розсилання та ін. Є ще один англomовний термін для цієї цінової моделі – CPL (англ. Cost Per Lead). Рекламодавець платить у разі реєстрації відвідувача або заповнення ним анкети. Інша назва терміну – PPL (Pay Per Lead) [41]:

$$CRA = \frac{\text{Витратинарекламу}}{\text{Кількістьвиконанихдій}} = \frac{110000}{520} = 192,3 \quad (2.6)$$

Відділ маркетингу займається просуванням товару на світовому рівні. Пробники товару відправляють на міжнародні виставки для залучення нових клієнтів по всьому світу.

У ході теоретичного аналізу наукової літератури за обраною проблематикою дослідження було визначено, що у межах наукової спільноти такі поняття, як «служба маркетингу» та «маркетингова служба» ототожнюються та мають досить розширену систему трактування. Проаналізуємо детальніше.

Зокрема у науково-довідковій літературі вищезазначені поняття мають наступні дефініції: – «спеціальний підрозділ, що діє на основі принципів та методів маркетингу» [3, с. 163].

– «спеціалізована служба, яка забезпечує реалізацію маркетингової діяльності у тісній взаємодії з іншими функціональними підрозділами компанії» [23].

– «підрозділ підприємства, що відповідає за проведення маркетингових досліджень, організацію збуту, реклами, клієнтського сервісу» [26, с. 57].

– «сукупність спеціалізованих компаній, агентств і організацій, різноманітна діяльність яких пов'язана з ринком товарів, послуг і цінних паперів» [24].

Отже, ґрунтуючись на основі вищенаведених визначень поняття «служба маркетингу», можемо зазначити, що останнє уособлює одну з найголовніших ланок в управлінні підприємством, яке спільно з іншими службами створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку і отримання на цій основі прибутку.

Тому, у межах цієї магістерської роботи під «службою маркетингу» будемо розуміти сукупність спеціалізованих компаній, агентств, організацій або їх структурних підрозділів, діяльність яких спрямована на дослідження та аналіз діючих ринків товарів і послуг, з метою визначення актуального попиту, цінової політики, конкурентоспроможності та планування об'єму продажів.

Мета функціонування служб маркетингу полягає у стимулюванні збуту товару, розбудові та пришвидшенні його просування на ринку, з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Реалізація зазначеної мети передбачає виконання комплексу завдань економічного, валютно-фінансового, планового, техніко-виробничого, дослідного та збутового характеру [33]. До числа яких належать:

- розробка товарів, що передбачає виокремлення їх видів та характеристик;
- проведення маркетингових досліджень, з метою вивчення ринку товарів та послуг, попиту та пропозиції, поведінки споживачів, ринкової кон'юнктури, динаміки цін;
- реклама – розробка та провадження різних заходів рекламної діяльності, спрямованих на певний ринок, коло споживачів та розрахованих на певний часовий проміжок; - надання послуг творчого та інтелектуального характеру [32].

Ґрунтуючись на вищезазначених завданнях, можна виокремити наступні функції, які виконує служба маркетингу в процесі здійснення своєї професійної діяльності:

Комплексне вивчення ринку, що передбачає: дослідження та аналіз основних показників ринку (ємність, кон'юнктура, конкурентне середовище); прогнози розвитку попиту (довгострокові та короткострокові); вивчення споживачів (відношення до товару, організації, мотиви поведінки, переваги і т.п.); вивчення діяльності конкурентів (маркетингова політика, сильні та слабкі сторони); сегментація ринку, аналіз параметрів сегментів, позиціонування; визначення «ключових факторів успіху» та розробка комплексу маркетингових зусиль; розробка стратегічних та оперативних планів, проведення аналізу та контролю на цільових ринках [31].

2. Формування продуктової політики підприємства: розробка продуктових ліній та асортименту товарів; оцінка стану та підвищення рівня

конкурентоспроможності товарів; підготовка пропозицій щодо розроблення нових товарів; розвиток марочної політики, упаковки, сервісного обслуговування.

3. Визначення цінової політики підприємства: вибір цінової орієнтації на власні витрати, стан попиту, конкурентного середовища; розробка системи стимулюючих цін [29].

Таблиця 2.14 – IFAS-аналіз ТОВ «Аграрна торгова компанія» у 2021 році

Внутрішні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Ваговий коефіцієнт з урахуванням рейтингу
Сильні сторони			
1. Наявність новітньої агротехніки	0,12	3	0,36
2. Кваліфіковані працівники	0,07	4	0,28
3. Досвідчені керівники	0,14	5	0,7
4. Стійке зростання обсягів виробництва продукції сільськогосподарського виробництва у компанії	0,17	5	0,85
Слабкі сторони			
1. Низький рівень виробництва конкурентоспроможної продукції в компанії	0,17	4	-0,68
2. Висока витратність систем землеробства, що застосовуються зараз в компанії	0,09	3	-0,27
3. Недостатні обсяги власних фінансових коштів, що має підприємство	0,15	4	-0,60
4. Зношування техніки	0,09	3	-0,27
Разом	1,00		0,37

Примітка: проведено за участю директора відділу маркетингу ТОВ «А.Т.К.»

Ю.Г. Брязгерева

Із таблиці 2.14 робимо висновки, що сильні сторони переважають слабкі. З IFAS-аналізу ми розуміємо, що зростання обсягів виробництва продукції для компанії є найважливішою ціллю та успіх цього фактору пов'язаний з іншим – досвідченістю керівників. Зараз компанія не може впроваджувати нову продукцію, яка буде конкурентноспроможною. Це пов'язано з тим, що для запровадження нової продукції необхідно закупити необхідні нові машини, набрати кваліфікований персонал у сфері нової продукції, підписати контракти з покупцями, а компанія акцентує увагу на зростанні обсягів виробництва продукції.

4. Створення каналів розподілу та вибір засобів продажу товарів: формування каналів розподілу; вибір торговельних посередників; аналіз та прогноз обсягу і структури продажів; розробка форм та методів реалізації товарів (прямі продажі, персональні продажі, продажі з використанням інформаційних технологій).

5. Розвиток комунікаційних зв'язків підприємства з ринком: підготовка маркетингових обґрунтувань проведення рекламних кампаній, PR-кампаній; участь у престижних некомерційних заходах; проведення виставок, презентацій, демонстрацій; заохочення покупців, стимулювання працівників збуту та продавців; формування позитивного іміджу підприємства [27].

6. Кредитні засоби заважають розвивати бізнес. І власники бояться нові вводити пропозиції. Використовується ефект фінансового леверіджу, що дозволяє мати віддачу на капітал. Отже ТОВ «А.Т.К.» не схильні до ризику.

Можемо зазначити, що у процесі здійснення своєї професійної діяльності маркетингова служба здійснює обширний перелік функцій, які потребують залучення неабиякої кількості фахівців відповідної спеціалізації.

Управлінська проблема: Недостатні темпи зростання обсягів продажу, велика кількість кредитних ресурсів, що залучається компанією до операційної діяльності.

Маркетингова проблема: пошук нових видів діяльності для розширення продуктового портфелю компанії, недостатня активність маркетингових комунікацій компанії, низька адаптивність маркетингової стратегії компанії.

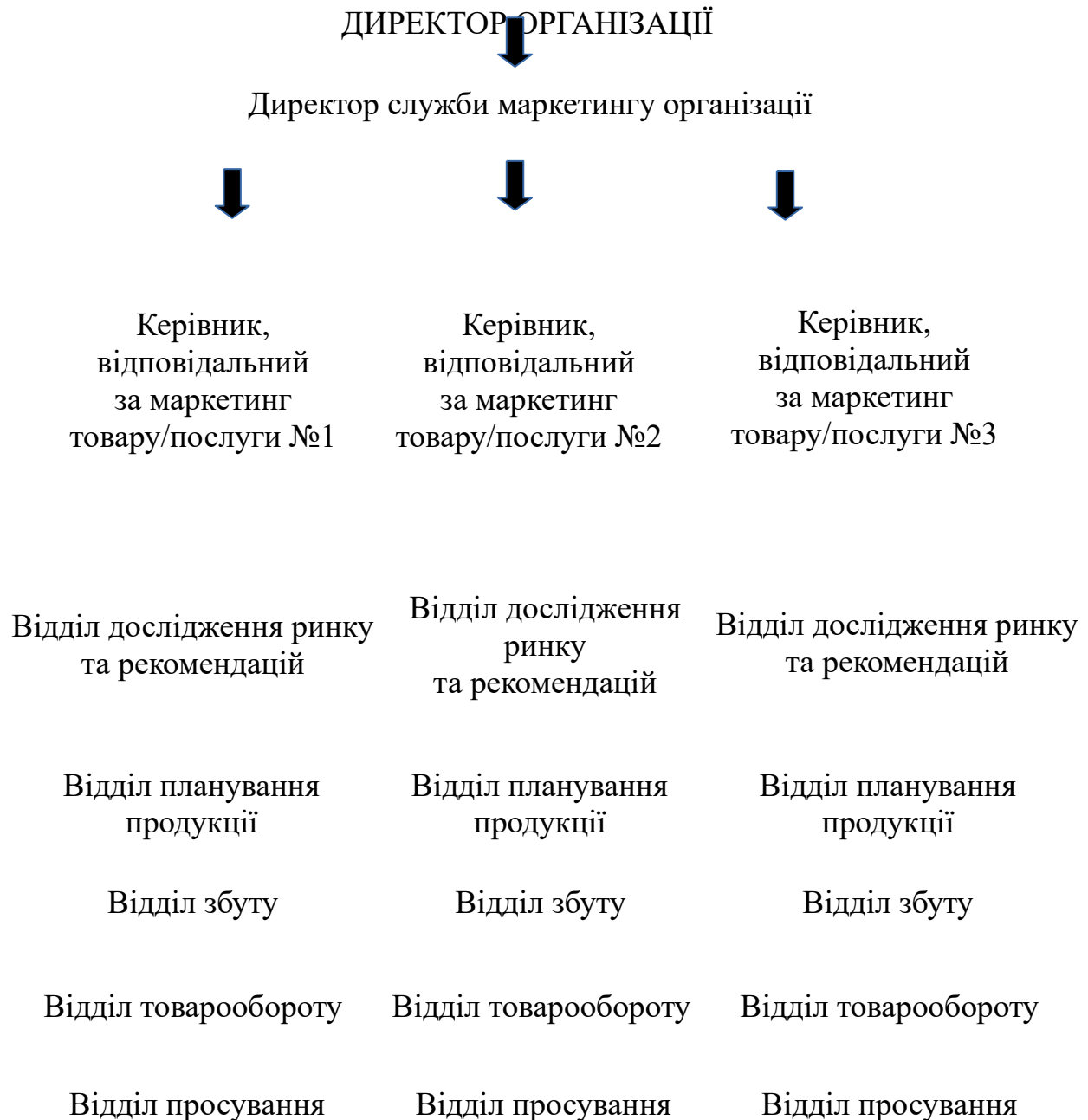


Рисунок 2.15 – Структура управління ТОВ «Аграрна торгова компанія» у 2021 р.

Примітка: сформовано за даними відділу маркетингу ТОВ «А.Т.К.»

Така структура управління є функціональною в якій посадові позиції групуються до організаційних ланок за ознакою виконання ними функцій. Основні

функції визначають спрямованістю економічної роллю організації. Голова компанії – директор організації. За ним розташований директор служби маркетингу.

Директору служби маркетингу підпорядковується три відділи, за які відповідальні керівники, відповідальні за маркетинг товару/послуги. Керівники координують решту відділів, за які вони відповідальні. Відділ дослідження ринку та рекомендацій аналізує ринок, знаходить що можна покращити у компанії.

Відділ планування продукції прогнозує скільки продукції потрібно виготовити з огляду на потреби ринку. Відділ збуту знаходить нових клієнтів, погоджує кількість поставок із вже наявними клієнтами. Відділ товарообороту встановлює ціни на товар, звіряє закупівельні витрати, робить розрахунок прибутку. Відділ просування займається рекламою компанії для залучення нових клієнтів.

Отже, товарна організаційна структура діяльності маркетингової служби передбачає наявність структурних підрозділів маркетингу, кожний з яких відповідає за розробку та впровадження маркетингової стратегії конкретно для одного певного товару чи послуги, реалізацію яких здійснює організація. Кожен такий спеціалізований відділ маркетингу очолює керівник, до основних посадових обов'язків якого входить: складання плану та бюджету маркетингу товару, прогнозування можливих змін на ринку товару, збір інформації та вивчення діяльності конкурентів; координування діяльності усіх структурних підрозділів організації, які впливають на маркетинг конкретного товару та йому підпорядковані; контролювання співставлення ціни та дотримання доцільності використання запланованого бюджету; введення нового товару, його модифікація та зняття з виробництва і реалізації старих груп товарів, які не користуються попитом або є малоприбутковими.

Водночас, слід зазначити, що усі керівники структурних підрозділів маркетингової служби, які використовують товарну організацію діяльності, підпорядковуються директору служби маркетингу, який, у свою чергу, підпорядкований директору організації.

ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» є одночасно виробником та продавцем зернової, насінневої продукції, та надавачем послуг зі зберігання товару та інших сервісних послуг, що пропонується на гуртовому агропродуктовому ринку. Ця сільськогосподарська продукція має низьку технологічних характеристик, що надають їй певній унікальності у групі товарів промислової категорії.

Будемо проводити сегментування у два етапи: макро- і мікросегментація, які мають надати відповіді на такі питання: 1) сформувані стратегічне бачення базового ринку для нового продукту; 2) сфокусуватися на потребах основних груп потенційних споживачів.

Макросегментація. Базовий ринок оцінюється за моделлю Д. Ейбела, що визначається за трьома вимірами: «що? – для кого? – як?» [33]. Будуємо сітку сегментації, яка визначатиме: 1). типи товарів для задоволення певної потреби або комбінації потреб; 2). категорії покупців або їхні групи; 3). певні технології, що використовуються для задоволення потреби або комбінації потреб.

При цьому базовий ринок для ТОВ «А.Т.К.» наведено на рисунку 2.8. Сітка сегментації містить такі характеристики. Функції у задоволенні потреби.

1. Зернові культури.
2. Комбікорми для тварин.
3. Добриво та підкормлення для рослин.
4. Засоби меліорації (зрошення).

Основні групи споживачів: елеватори, гуртові бази, продуктові сховища, аграрні біржі, фермерські господарства.

Технології, які використовуються для забезпечення потреб: впровадження технологій точного землеробства, а саме: технології зі спеціальною обробкою зерна; проведення аналізу ґрунтів лабораторією АГРОТЕСТ, технології з цільнозмеленого зерна; впровадження технологій, спрямованих на скорочення викидів та відходів на всіх етапах виробництва.

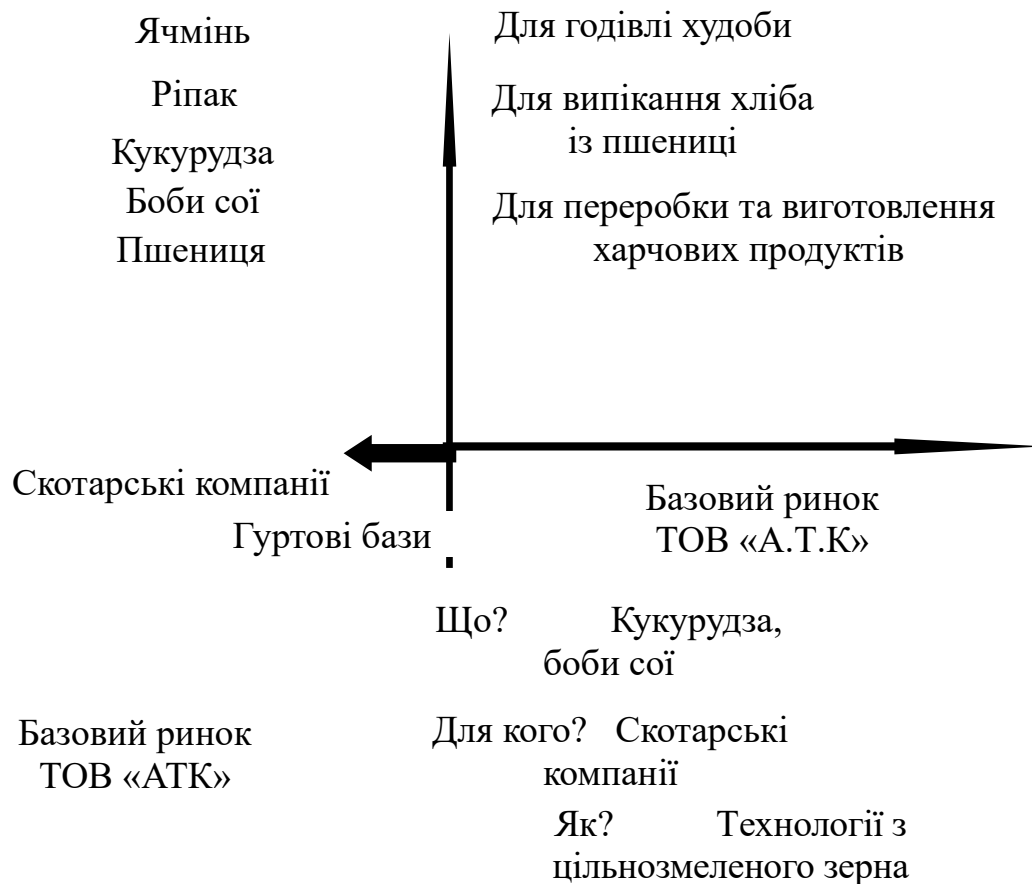


Рисунок 2.16 – Сітка макросегментації зернового ринку України у 2021 р.

Мікросегментація. Метою такого сегментування є виявлення основного сегменту покупців, на який слід орієнтуватися в своїй стратегії просування. Об'єктами сегментації, як визначено у попередньому етапі, є підприємства та підприємці, які купляють товари у компанії АТК гуртом.

Для вибору критеріїв мікросегментування базового ринку було застосовано кабінетні методи дослідження, а саме контент-аналіз звітів та оглядів агропродуктового ринку, що були опубліковані у відкритому доступі. За результатами контент-аналізу було відібрано фактори, що є найбільш важливими для ТОВ «А.Т.К.» при виборі покупців, а саме – доцільний бюджет, готовність покупця до подальшої співпраці, розташування компанії.

Таблиця 2.15 – Критерії сегментування ринку ТОВ «А.Т.К.»

Критерії сегментування	Зміст критерію
Географічне обмеження	Дніпропетровська обл., Житомирська обл., Вінницька обл. та Хмельницька обл.
Частота покупок	До 3 разів на рік Від 3 разів на рік Від 6 разів на рік
Обсяги закупівель	До 150 тис грн До 400 тис грн

Отже, за географічним обмеженням – це Дніпропетровська, Житомирська, Вінницька та Хмельницька області. За видом діяльності, частотою та обсягами закупівель було виділено такі три сегменти:

- 1) скотарські компанії;
- 2) гуртові бази;
- 3) аграрні біржі.

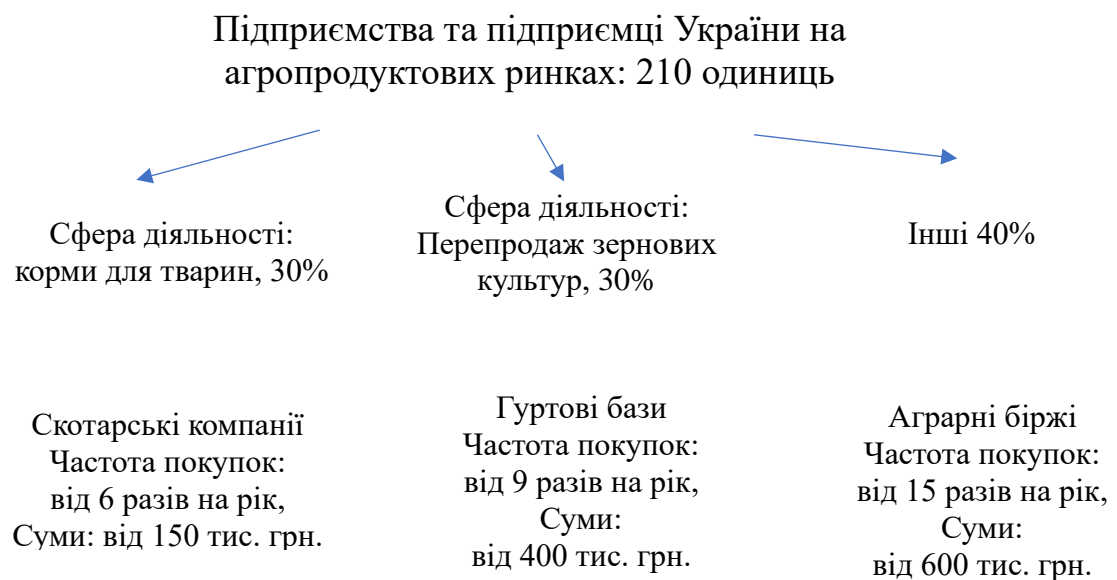


Рисунок 2.17 – Мікросегментування споживачів для ТОВ «А.Т.К.»

Надалі визначено потенційну привабливість сегментів ринку для ТОВ «Аграрна Торгова Компанія», при цьому розраховано потенційний річний обсяг продажів у кожному з сегментів, виходячи з кількості представників кожного сегменту. Основними покупцями зернової продукції компанії є аготрейдери – ТОВ «АДМ Трейдинг Україна», ТОВ «ЕЛЕВАТОР БУД ІНВЕСТ», ТОВ «ЛУЇ ДРЕЙФУС КОМПАНІ Україна», Baywa Marketing & Trading, Zlote Ziarno. За даними кабінетних досліджень, моніторингу довідників виявлено наступну кількість можливих клієнтів за сегментами:

- 1) Скотарські компанії – 36;
- 2) Гуртові бази – 24;
- 3) Біржі – 7.

Звідси розрахуємо місткість кожного сегменту:

Сегмент 1 – Скотарські компанії:

$$M_{c1} = 36 * 6 * 150000 = 32\,400\,000 \text{ грн.}$$

Сегмент 2 - Гуртові бази:

$$M_{c2} = 24 * 9 * 400\,000 = 86\,400\,000 \text{ грн.}$$

Сегмент 3 – Аграрні біржі:

$$M_{c3} = 7 * 15 * 600\,000 = 63\,000\,000 \text{ грн}$$

Як бачимо, найбільш привабливими з точки зору обсягів є два сегменти: гуртові бази та аграрні біржі. Але слід зазначити, що обсяги закупівель на аграрній біржі сильно варіюються від великої кількості обставин.

2.3 Аналіз агропродуктового ринку України, його стану та тенденцій

У 2020 році Україна зібрала 65,4 млн. тон зернових і зернобобових з площі 15,3 млн гектарів. Це менше, ніж у попередні роки. Так, в 2020 році зібрано:

кукурудзи – 29,8 млн тон з площі 5,3 млн га;

пшениці – 25,1 млн тон із площі 6,6 млн га;

сої – 2,8 млн тон з площі 1,3 млн га;

ячменю – 7,8 млн тон з площі 2,4 млн га;

ріпаку – 2,6 млн тон з площі 1,1 млн га [1, с. 19].

Нижче наведені баланси основних сільськогосподарських культур в Україні за 2019/2020 та 2020/2021 маркетингові роки відповідно до оцінки ProAgro Group на 01.05.2021 року, таблиця 2.16.

Таблиця 2.16 – Україна: баланс попиту та пропозиції пшениці протягом 2019/2020 рр., тис. тон

Липень-червень	2019/2020 рр.	2020/2021 рр.
1. Початкові запаси	1118	902
2. Виробництво	28 302	24 877
3. Імпорт	3	10
4. Загальна пропозиція	29 424	25 789
5. Внутрішнє споживання	8 000	8 000
6. Продовольче споживання	4 300	4 300
7. Інше використання (корми, насіння, втрати)	3 700	3 700
8. Експорт	20 522	17 000
9. Загальний попит	28 522	25 000
10. Кінцеві запаси	902	789
11. Співвідношення запасів до розподілу, %	3	3

Джерело: [1, с. 19]

Слід ураховувати, що ринок готовий забезпечувати великі продажі.

З таблиці 2.16 ми можемо зробити висновок, що попит та пропозиція пшениці у 2020 році знизилась порівняно з 2019 роком. Внутрішнє споживання, продовольче споживання та інше використання (корми, насіння, втрати) залишилось на тому же рівні.

Таблиця 2.17 – Україна: баланс попиту та пропозиції насіння ріпаку, тис. тон

Липень-червень	2019/2020 рр.	2020/2021 рр.
1. Початкові запаси	24	34
2. Виробництво	3 298	2 558
3. Імпорт	5	5
4. Загальна пропозиція	3 327	2 597
5. Внутрішнє споживання	343	198
6. Переробка	320	180
7. Продовольче	20	15
8. Інше (насіння, втрати)	3	3
9. Експорт	2 950	2 380
10. Загальний попит	3 293	2 578
11. Кінцеві запаси	34	19

Джерело: [1, с. 19]

З таблиці 2.17 ми бачимо, що баланс попиту та пропозиції насіння ріпаку у 2020 році знизився порівняно з 2019 роком. Кількість виробництва, споживання, переробки та експорту також знизилось. Імпорт залишився на тому же рівні.

Таблиця 2.18 – Україна: баланс попиту та пропозиції ячменю, тис. тон

Липень-червень	2019/2020 рр.	2020/2021 рр.
1. Початкові запаси	557	585
2. Виробництво	8 909	7 636
3. Імпорт	5	5
4. Загальна пропозиція	9 471	8 227
5. Внутрішнє споживання	3 810	3 650
6. Продовольче споживання	360	350
7. Інше використання (корми, насіння, втрати)	3 450	3 300

8. Експорт	5 076	4 300
9. Загальний попит	8 886	7 950
10. Кінцеві запаси	585	277
11. Співвідношення запасів до розподілу, %	7	3

Джерело: [1, с. 19]

З таблиці 2.18 ми розуміємо, що баланс попиту та пропозиції ячменю у 2020 році знизився порівняно з 2019 роком. Кількість виробництва, споживання, переробки та експорту також знизилось. Імпорт залишився на тому же рівні.

Таблиця 2.19 – Україна: баланс попиту та пропозиції соєвих бобів, тис. тон

Вересень-серпень	2019/2020	2020/2021
1. Початкові запаси	116	81
2. Виробництво	4 100	3 001
3. Імпорт	25	75
4. Загальна пропозиція	4 241	3 157
5. Внутрішнє споживання	1 715	1 215
6. Переробка	1 615	1 150
7. Фуражне	35	35
8. Інше (насіння, втрати)	30	30
9. Експорт	2 445	1 925
10. Загальний попит	4 160	3 140
11. Кінцеві запаси	81	17

Джерело: [1, с. 19]

З таблиці 2.19 ми бачимо, що баланс попиту та пропозиції соєвих бобів у 2020 році знизився порівняно з 2019 роком. Кількість виробництва, споживання, переробки та експорту також знизилось. Імпорт зріз втричі.

Таблиця 2.20 – Україна: баланс попиту та пропозиції кукурудзи, тис. тон

Вересень-серпень	2019/2020	2020/2021
1. Початкові запаси	1 132	2 318
2. Виробництво	35 849	30 304
3. Імпорт	42	42
4. Загальна пропозиція	37 023	32 663
5. Внутрішнє споживання	5 450	5 400
6. Продовольче споживання	550	500
7. Інше використання (корми, насіння, втрати)	4 900	4 900
8. Експорт	29 255	24 500
9. Загальний попит	34 705	29 900
10. Кінцеві запаси	2 318	2 763
11. Співвідношення запасів до розподілу, %	7	9

Джерело: [1, с. 20]

З таблиці 2.20 ми можемо зробити висновок, що попит та пропозиція кукурудзи у 2020 році знизилася порівняно з 2019 роком. Виробництво, внутрішнє споживання, продовольче споживання та експорт також знизилось. Імпорт залишився на тому же рівні.

Протягом 2020 року українським сільгоспвиробникам довелося зіткнутися з багатьма труднощами. Посівна в період карантину, пов'язаного з пандемією COVID-19, подорожчання ресурсів, нестача вологи в ґрунті під час сівби, заморозки в квітні, літня посуха та дефолти негативно позначилися на агросекторі країни в цілому. Внаслідок цього на ринку зернових та зернобобових, розпочалося активне зростання цін.

Збільшення цін на зерно, олійні, кукурудзу тривало до нового врожаю – до червня 2021 року. За 11 місяців 2020 р. Україна зменшила експорт сої на 52%. Так,

за підсумками січня-листопада 2020 р. Україна експортувала 1,53 млн т соєвих бобів на \$573,2 млн, що на 52,04% (1,66 млн. т) менше в порівнянні з аналогічним періодом минулого року [1, с. 20]. Зазначається, що основними імпортерами української сої в звітному періоді були:

Туреччина – 471,74 тис. т на \$ 176,4 млн (30,77%);

Білорусь – 303,4 тис. т на \$ 113,4 млн (19,79%);

Греція – 105,79 тис. т на \$39,53 млн (6,9%);

інші – 652,19 тис. т на \$243,83 млн (42,54%) [1, с. 20].

За даними ДФС станом на 26 квітня 2021 року українськими експортерами поставлено на зовнішні ринки 37,9 млн. тон зернових та зернобобових культур. Зокрема, кукурудзи експортовано – 18,4 млн. тон. У Міністерстві розвитку економіки очікують, що в цілому за маркетинговий рік експорт зернових впаде на 20,5%, він очікується в обсязі 45,4 млн. тон [1, с. 20].

Прогнози врожаю зернових та олійних культур в Україні на 2021 рік. Після торішнього спаду обсягів агровиробництва на 10,4%, який став найбільшим з 1994 р. (-16,5%), у 2021 р. в Україні очікується збільшення виробництва валової сільськогосподарської продукції. За оцінками, обсяги сільгоспвиробництва перевищать показники минулого року на 4,4%. Позитивні прогнози зумовлені досить хорошими умовами перезимівлі озимих культур, сприятливими умовами для сівби ярих культур, а також ціновими трендами, що складаються протягом 2020/21 МР і залишають високим інтерес до основних культурах.

Міністерство розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства визначає збільшення врожаю зернових і зернобобових культур на 14,7%, або на 9,6 млн. тон, до 75,1 млн т в 2021 році в порівнянні з 2020 роком. Крім того, очікується, що виробництво олійних культур зросте на 3,2% до 19,1 млн. тон. Площа сівби сої залишається на рівні 2020/2021 МР. З урахуванням збільшення врожайності внаслідок поточних погодних умов, виробництво сої може вирости на 15-18% у порівнянні з минулим роком. Очікується зростання експорту сої в 2 млн. тон.

Незважаючи на позитивні попередні прогнози, достатньо високими залишаються виробничі і торговельні ризики [1, с. 21].

Українське бізнес-середовище. Протягом 2019 р. економіка України демонструвала ознаки стабілізації після тривалого періоду політичної та економічної напруженості. Серед головних факторів зміцнення гривні – успішне розблокування фінансування за програмою МВФ наприкінці 2018 р., стабільні доходи агроекспортерів, та постійне надходження іноземної валюти за державними борговими інструментами. Починаючи з квітня 2019 р., Національний банк України (НБУ) розпочав цикл пом'якшення кредитно-грошової політики з поступовим зменшенням облікової ставки вперше за останні два роки з 18% у квітні 2019 р. до 10,0% у березні 2020 р., що обґрунтовано стійкою тенденцією до уповільнення інфляції [1, с. 45].

Так, у 2020 році відбулося падіння обсягів промислового виробництва в Україні на 8,3% в порівнянні з 2019 роком. Погіршення економічної ситуації в Україні, у тому числі внаслідок COVID-19 призвело до девальвації української гривні щодо іноземних валют. Спалах вірусного захворювання – коронавірусу (Covid-19) було визнано пандемією в березні 2020 р. Світове поширення COVID-19 створило значну мінливість, невизначеність та економічне падіння протягом 2020 року [1, с. 45].

Пандемія призвела до широкомасштабного негативного впливу на світову економіку й існує значна невизначеність щодо того, наскільки COVID-19 продовжить поширюватися, а також про масштаби та тривалість урядових та інших заходів, направлених на уповільнення поширення вірусу, таких як карантин, домашній режим. Компанія вже запровадила конкретних заходів для забезпечення здоров'я та безпеки своїх працівників.

Ми можемо підкреслити наявність таких проблем на агропродуктовому ринку України:

– тиск конкурентів на агропродуктовому ринку.

– низька купівельна спроможність економічних агентів

Маємо задатися такими питаннями, як:

– Чи є перспективи зростання й ідея утримати продажі?

– Чи завжди ми їх можемо забезпечити?

У цьому аспекті можемо використовувати матрицю Портера – під час визначення лідерства у витратах, обґрунтування стратегії диференціації. Підприємства, подібні до ТОВ «А.Т.К.» часто застосовують малі партії товару, мобільні, оптимальні ланцюжки. Тобто, підкреслюємо, що ТОВ «А.Т.К.» реалізує стратегію концентрації через стратегію диференціації. Тобто компанія розділила товар на дві групи, а послуги, які надає, знаходяться в третій. На ринку є багато різновидів одного товару, тому компанія зосереджує увагу покупця на якість та унікальність.

Таблиця 2.21 – Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Сила/ Оцінка	Оцінка наявності	Оцінка негативного впливу	Можливості парирування	Підсумковий рейтинг
1. Наявні конкуренти	7	6	6	7
2. Загроза появи нових гравців	2	1	2	1
3. Загроза появи товарів-замінників	1	3	1	3
4. Влада постачальників	1	1	1	1
5. Влада споживачів	5	4	2	7

Примітка: сформовано автором за участю директора відділу маркетингу ТОВ «А.Т.К.» Ю.Г. Брязгерова

Засвідчуємо, що в Україні висока конкурентність в агро-бізнесі через те, що у країні родюча земля та можна збирати високу кількість ресурсів. Але поява нових гравців майже неможлива. Новим гравцям треба буде знайти землю, де можна вирощувати необхідні рослини, мати немаленькі інвестиції для купівлі необхідної агро-техніки, шукати споживачів, які в основному вже мають контракти з іншими компаніями. У цій сфері товари-замінники навряд чи з'являться протягом найближчого часу, а якщо з'являться, то компанія зможе до цього пристосуватися. Якщо у компанії з'являться проблеми із постачальниками, то можна буде знайти нових.

Компанія реалізує свою продукцію як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх. Основними покупцями зернової продукції компанії є агротрейдери – ТОВ «АДМ Трейдинг Україна», ТОВ «ЕЛЕВАТОР БУД ІНВЕСТ», ТОВ «ЛІУЇ ДРЕЙФУС КОМПАНІ Україна», Baywa Marketing & Trading, Zlote Ziarno Sp.z.o.o. Насіння сої реалізовується сільськогосподарським виробникам та трейдерам. Основним клієнтом, якому компанія надає послуги з вирощування, є ТОВ «СИНГЕНТА» – світовий лідер у виробництві ЗЗР та насіння [1, с. 14]. Зазначимо, що зараз є необхідність розширення видів діяльності підприємства ТОВ «А.Т.К.», видів послуг підприємства для збільшення обсягу продажу. Всі маркетингові активності підприємства вже не дають необхідного ефекту, більше прибутку навряд чи компанія отримає.

Перед тим, як пропонувати нові стратегії компанії, необхідно виокремити її конкурентоспроможність на ринку. Ми це можемо зробити завдяки формуванню багатокутника конкурентоспроможності.

Таблиця 2.22 – Вихідні дані для формування багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «Аграрна Торгова компанія» у 2021 р.

Критерії конкурентоспроможності	Компанія АТК	Агротон	ВПК- Агро	План дій щодо поліпшення конкурентоспроможності
Різноманітність асортименту	6	8	5	Компанії необхідно розширювати свій асортимент
Ціна	6	7	5	
Якість товару	8	6	6	
Кваліфікація торговельних представників	7	7	6	
Система транспортування продукції	7	7	6	
Охоплення ринку	2	6	2	Компанії слід залучати більше покупців для розширення на ринку
Знання бренду	5	7	4	Компанії слід більш активно рекламувати свою продукцію
Розмір знижок	4	6	4	
Розвиток реклами	3	6	2	Компанії слід проводити більш ефективну рекламну кампанію

Джерело: сформовано автором

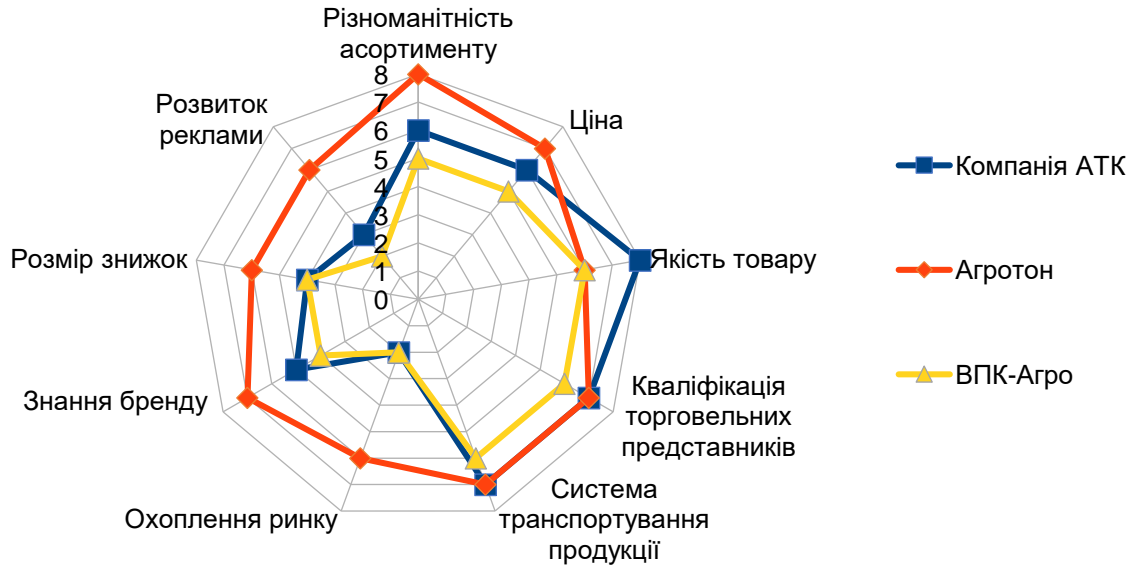


Рисунок 2.18 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Аграрна Торгова компанія» у 2021 р. Джерело: сформовано автором за участі експертів відділу маркетингу ТОВ «А.Т.К.» на основі даних на сайті компаній [34; 35]

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності було обрано дві компанії-конкуренти: «Агротон» та «ВПК-Агро». Компанія «Агротон» – одна з величезних агрокомпаній України, а «ВПК-Агро» – безпосередній конкурент компанії ATK.

Завдяки багатокутнику конкурентоспроможності ми бачимо чим саме ТОВ «А.Т.К.» слабкіше за своїх конкурентів та що необхідно змінити та покращити. Також ми бачимо чим ATK краще за своїх конкурентів та на чому можна акцентувати увагу потенційних покупців.

Таблиця 2.23 – Порівняння маркетингових стратегій компанії ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» та фірм-конкурентів на агропродуктовому ринку України в умовах пандемії COVID 2019

Компанія А.Т.К.	Kernel	Агротон	ВПК-Агро
<p>Стратегії сегментування, диференціації</p>	<p>Стратегія розширення ринкової частки. Kernel - найбільша в Україні агропродуктова компанія. Ініціативи компанії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1,5 мільйона тон переробки насіння соняшнику; - 5,0 мільйонів тон перевалки зерна; - 0,2 млн га сільськогосподарських угод; - Удосконалення CRM і систем аналізу ринків; - Далі розширення проекту «Open Agribusiness»; - Автоматизація та цифровізація процесів; - Підвищення продуктивності праці; - Впровадження інноваційних рішень в агробізнесі; - Електронний документообіг 	<p>Стратегія диверсифікована вертикально-інтегрована. Зараз компанія орендує близько 120,000 га чорнозему для вирощування сільськогосподарських культур, обробляє додаткові 15,000 га, за якими компанія Агротон переглядає термін оренди, знаходиться на стадії реєстрації 16,000 га і на стадії придбання додаткових 16,000 га</p>	<p>Стратегія зростання Компанія для власного виробництва використовує понад 1000 га землі. 90 % землі, що обробляється, оздоблено системою автоматизованих дощових установок фронтальної системи Renke та крапельного зрошення Netafim. Для тривалого зберігання продукції компанія використовує овочесховища європейського рівня з німецьким та італійським холодильним обладнанням. 10000 тон навалного зберігання з</p>

			вентиляцією компанії Tolsma. 24000 тон холодильного контейнерного зберігання. На сьогодні ведеться будівництво споруди на 15000 тон холодильного зберігання, що дає можливість реалізовувати продукцію цілий рік
--	--	--	--

Джерело: розроблено автором на основі [34, 35, 36]

Як ми бачимо з таблиці 2.23, кожна наведена компанія використовує різні стратегії. Kernel є лідер у галузі, але все одно продовжує розширюватися і знаходити нові ринки. «Агротон» займається не лише рослинництвом, а й тваринництвом та продуктами харчування. «ВПК-Агро» – молода компанія, яка нещодавно увійшла на ринок, але активно розвивається у цій галузі.

Ступінь концентрації продавців оцінюється за допомогою показників:

1. Індекс концентрації для m найбільших з загального числа підприємств, що випускають даний продукт обчислюється за формулою [1, с.18]:

$$I_c = \sum_{i=1}^m k_i, \text{ де } k_i \geq \dots k_m \dots k_n \quad (2.7)$$

де k_i – частка на ринку i -го підприємства, %.

$$\sum k_i = 100.$$

$$I_c = k_{\text{Kernel}} + k_{\text{Нібулон}} + k_{\text{Мірон.}} + k_{\text{Ukrland}} + k_{\text{Vioil}} =$$

27,56+27,56+14+11,09+4,41=80,08% - це свідчить про значну конкуренцію на ринку.

Загальний обсяг продажів на ринку = 8451,7 млн. грн.

Визначаємо частку кожної з компаній на ринку:

$$Ч_i = (ОП_i / ОП_{\text{заг.}}) * 100 \quad (2.8)$$

- 1) Кернел (2329,5 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 27,56%
- 2) Нібулон (1946,4 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 23,02%
- 3) Мироновський хлібопродукт (1183,3 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 14%
- 4) UkrLandFarming (937,5 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 11,09%
- 5) ViOil (373,3 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 4,41%
- 6) Астарта (347,5 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 4,11%
- 7) Allseeds Group (294 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 3,47%
- 8) Агропросперис (293,1 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 3,46%
- 9) Укрпромінвест-Агро (185,3 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 2,19%
- 10) Прометей (150,3 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 1,77%
- 11) Сварог Вест Груп (140,4 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 1,66%
- 12) Агромарс (136,5 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 1,61%
- 13) Агротрейд (134,6 млн / 8451,7 млн.) * 100 = 1,59%

Широко відомий індекс Херфіндаля–Хіршмана характеризує не частку ринку, яка контролюється декількома найбільшими підприємствами, а розподіл «ринкової влади» між усіма суб'єктами даного ринку.

Індекс Херфіндаля–Хіршмана (I_H) чи ІНН розраховується як сума квадратів ринкових часток (у %) усіх суб'єктів ринку в загальному його обсязі за формулою [1, с.18-19]:

$$I_H = \sum_{i=1}^n k_i^2 \quad (2.9)$$

Максимальне значення, яке приймає I_H відповідає ситуації, коли ринок є повністю монополізований однією фірмою: $I_H = 100 * 100 = 10000$.

Якщо $I_H < 1000$, то ринок є не концентрований;

Якщо $1800 > I_H > 1000$, то ринок є помірно концентрований;

Якщо $I_H > 1800$, то ринок є високо концентрований.

$$I_H = 759,55 + 529,92 + 196 + 122,98 + 19,44 + 16,89 + 12,04 + 11,97 + 4,79 + 3,13 + 2,75 \\ + 2,59 + 2,52 = 1684,57$$

Це означає, що ринок є помірно концентрований.

3. Індекс Лінда, що показує співвідношення між собою двох найбільших підприємств на ринку. У країнах ЄС цей індекс використовують для аналізу ринкових структур. Пронумеруємо ринкові частки окремих фірм у порядку їх зменшення [1, с.19]:

$$k_1 \geq \dots k_m \dots k_n \quad (2.10)$$

Тоді індекс Лінда для двох найбільших фірм дорівнюватиме:

$$I_L = \frac{k_1}{k_2} \cdot 100\% \quad (2.11)$$

$$I_L = \frac{27,56}{23,02} \cdot 100\% = 119\%$$

Це значення індексу Лінда засвідчує незначні відмінності часток на ринку двох найбільших операторів.

Управління бізнес-ризиками. Волатильність цін на світових зернових ринках. Зростаюча невизначеність, спричинена пандемією коронавірусу (COVID-19), здійснила безпрецедентний негативний вплив на країни та ділову активність. Значні зміни цін на зерно можуть мати негативний вплив на фінансові результати діяльності компанії. Керівництво компанії усвідомлює ці ризики в своїй діяльності та в оперативному порядку реагує на них. У разі зменшення ціни – має змогу зберігати товарну продукцію на елеваторах до покращення ситуації на ринку. У разі зростання ціни – укладає короткострокові контракти на поставку зерна з терміном поставки до 1 місяця, що дає змогу оперативно реалізовувати продукцію за вигідною ціною [1, с. 33].

Проблеми забезпечення транспортом для перевезення товарів. Ризик мінімізовано шляхом укладання договору з надійним залізничним перевізником, якість надання послуг якого підтверджено сертифікатом «GMP+B4. Транспорт».

Несприятливі погодні умови. Несприятливі зміни температури навколишнього середовища, надмірна кількість опадів або засуха та інші погодні фактори впливають на врожайність зернових та їх ринкові ціни. Аналіз полів та застосування інноваційних технологій надає додаткову інформацію про здатність захистити майбутні врожаї від надмірного впливу несприятливих погодних умов [1, с. 34].

Недостатній рівень компетентності персоналу. Компанія забезпечує процеси підвищення кваліфікації та професійного розвитку своїх працівників, активно реагуючи на високі вимоги до професійних компетенцій на сучасному ринку праці. Керівництво застосовує сучасні методи мотивації, щоб кожен працівник відчував, що компанія цінує його особистий внесок у спільну справу.

Управління правовими ризиками. Порушення вимог законодавства. Законодавчі та правові зміни здійснюють прямий вплив на діяльність компанії. З метою ефективного реагування на зміни в законодавчому та правовому полі Компанія підтримує в актуальному стані внутрішні регламентуючі документи та суворо дотримується визначених вимог. У разі виникнення правових чи претензійних спорів, юридичний відділ компанії здатний надійно захистити інтереси її бізнесу [1, с. 34].

Управління фінансовими ризиками. Коливання рівня інфляції. Коливання курсу гривні має значний вплив на результати діяльності компанії. До того ж, ціна на реалізацію її товарів формується на міжнародних біржах.

Ризик ліквідності. Компанія на постійній основі аналізує зміни своїх грошових потоків та стан кредитного портфелю, щоб уникнути проблем з обслуговуванням своїх зобов'язань. Для забезпечення достатнього рівня ліквідності

компанія підтримує ефективне бюджетування та гнучкість процесів управління фінансами [1, с. 34].

Управління репутаційними ризиками. Нанесення шкоди корпоративній репутації. З метою мінімізації ризиків реалізації товарів незадовільної якості, Компанія суворо дотримується міжнародних стандартів контролю якості продукції на всіх етапах її життєвого циклу – від процесів отримання посівного матеріалу, вирощування сільськогосподарських культур і до транспортування готової продукції. Перевірка якості продукції забезпечується послугами залученої лабораторії із застосуванням сучасних технології та обладнання. Діяльність у відповідності до вимог міжнародних стандартів дозволяє підтримувати імідж компанії на високому рівні, що надає конкурентну перевагу при укладанні договорів з покупцями її товарів [1, с. 34].

Управління фінансовими ризиками. Компанія схильна до наступних ризиків, пов'язаних з використанням фінансових інструментів:

- кредитний ризик;
- ризик ліквідності;
- ринковий ризик.

У цій примітці розкрито інформацію про схильність компанії до кожного із зазначених ризиків, про цілі компанії, її політику та методи оцінки та управління ризиками. Додаткова інформація кількісного характеру розкривається по всьому тексту цієї окремої фінансової звітності [1, с. 79]. Система управління ризиками. Керівництво компанії несе повну відповідальність за створення та здійснення нагляду за системою управління ризиками. Політика компанії з управління ризиками розроблена з метою ідентифікації та аналізу ризиків, яким піддається компанія, встановлення допустимих граничних значень ризику і відповідних механізмів контролю, а також моніторингу ризиків та дотримання встановлених обмежень. Політика і системи управління ризиками регулярно аналізуються на

предмет необхідності внесення змін у зв'язку зі змінами ринкових умов і діяльності компанії [1, с. 79].

Кредитний ризик. Кредитний ризик – це ризик того, що контрагент не виконає своїх зобов'язань за фінансовими інструментами або за контрактом, що може призвести до фінансових збитків. Фінансові інструменти, які потенційно можуть призвести до виникнення концентрації кредитного ризику в основному складаються з грошових коштів та дебіторської заборгованості. Кредитний ризик, пов'язаний з нормальною господарською діяльністю компанії, контролюється кожною операційною одиницею під час виконання затверджених компанією процедур оцінки надійності та платоспроможності кожного контрагента, в тому числі щодо стягнення заборгованості [1, с. 79].

Моніторинг діяльності кредитного ризику здійснюється на рівні компанії відповідно до встановлених керівних принципів та методів вимірювання для того, щоб визначати і проводити моніторинг ризиків, пов'язаних з контрагентами. Деяким з найбільших контрагентів компанія реалізовує продукцію на умовах відстрочки. Всі клієнти, яким компанія реалізує продукцію на умовах відстрочки, обов'язково перевіряються на їх платоспроможність. Максимальний рівень кредитного ризику дорівнює балансовій вартості фінансових активів, які представлені у табл. 2.24.

З таблиці 2.24 ми бачимо, що інвестиції в дочірні компанії вирости незначно. Це свідчить про те, що компанія має стабільні стосунки зі своїми партнерами. Торговельна та інша фінансова дебіторська заборгованість у компанії вирости у три рази. І це одна з найбільших проблем компанії, вона використовує велику кількість кредитних коштів та не може відійти від принципу кредитів. Все добре, але ТОВ «Аграрна торгова компанія» слабо знають, вони використовують значні позикові кошти, проте мало фінансових ресурсів вкладається в маркетингові комунікації.

Таблиця 2.24 – Балансова вартість фінансових активів компанії ТОВ «Аграрна торгова компанія» у 2019-2020 рр., грн

Види фінансових активів	Станом на 31 грудня 2019	Станом на 31 грудня 2020
1. Інвестиції в дочірні компанії	1 580 592	1 580 692
2. Торговельна та інша фінансова дебіторська заборгованість	79 514	273 990
3. Грошові кошти та їх еквіваленти	1 934	23 143
4. Усього	1 662 040	1 877 825

Джерело: [1, с. 47].

Ризик ліквідності. Ризик ліквідності є ризик того, що компанія не зможе виконати свої фінансові зобов'язання у належні строки, не зазнаючи при цьому неприйнятних втрат. Підхід компанії до управління ліквідністю полягає у забезпеченні, наскільки це можливо, достатньої ліквідності для виконання своїх зобов'язань у строк, як в нормальних, так і в напружених умовах, не допускаючи виникнення неприйнятних збитків або ризику збитку для репутації компанії. У таблиці нижче наведено фінансові зобов'язання за станом на 31 грудня 2020 р. та 31 грудня 2019 р. за залишковими контрактними строками погашення [1, с. 33].

Суми, що розкриваються в таблиці погашення, – договірні недисконтовані грошові потоки, включаючи валові кредитні зобов'язання та торговельну та іншу фінансову кредиторську заборгованість. Такі недисконтовані грошові потоки відрізняються від суми, включеної до звіту про фінансовий стан, оскільки звіт про суму фінансового стану базується на дисконтованих грошових потоках.

У наведеній нижче таблиці 2.20 узагальнено термін погашення фінансових зобов'язань компанії на підставі договірних недисконтованих платежів станом на 31 грудня 2020 року.

Таблиця 2.25 – Погашення фінансових зобов'язань компанії ТОВ «Аграрна торгова компанія» на підставі договірних недисконтованих платежів станом на 31 грудня 2020 року, грн [1, с. 80]

Види фінансових зобов'язань компанії	На вимогу	До одного року	Від одного до п'яти років	Більше п'яти років	Всього
1. Торговельна та інша кредиторська заборгованість	-	869 478	-	-	869 478
2. Зобов'язання за договорами оренди	-	154 442	714 414	551 564	1 420 420
3. Усього	-	1 023 920	714 414	551 564	2 289 898

Погашення фінансових зобов'язань – одна з найбільших проблем компанії. АТК використовують велику кількість кредитних коштів та не може погасити свої фінансові борги. Ринковий ризик. Ринковий ризик полягає у можливому впливі на фінансовий результат компанії або на вартість фінансових інструментів коливання ринкових цін, таких як процентні ставки та курси валют. Метою управління ринковим ризиком є контроль рівня ринкового ризику та забезпечення оптимального співвідношення доходності та ризику в межах прийнятних параметрів. Валютний ризик. Компанія схильна до валютного ризику під час здійснення операцій з реалізації, закупівлі й отриманні позик, у валюті, відмінній від функціональної валюти, насамперед долар США (USD) та Євро (EUR). Компанія не здійснювала операції з хеджування проти цих валютних ризиків.

Ризик зміни процентних ставок. Зміни процентної ставки впливають в першу чергу на кредити і позики, змінюючи або їх справедливую вартість (боргові зобов'язання з фіксованою ставкою), або майбутні грошові потоки (з плаваючою ставкою). Керівництво не має офіційної політики щодо визначення того, яке

повинно бути відношення між фінансовими інструментами з фіксованою та плаваючою ставкою. Тим не менш, на момент отримання нового фінансування менеджмент використовує своє судження, щоб вирішити, чи буде фіксована або змінна ставка більш вигідною для компанії протягом очікуваного терміну до погашення. Компанія вважає, що ризик зміни відсоткових ставок є несуттєвим і не використовує інструменти для хеджування таких ризиків зараз. Тим не менш, компанія здійснює моніторинг процентних ставок і буде використовувати інструменти для хеджування таких ризиків за мірою необхідності [1, с. 83].

Управління капіталом компанії спрямовано на забезпечення безперервності діяльності підприємства з одночасним зростанням приросту прибутків через оптимізацію співвідношення власних та залучених коштів. Керівництво вживає заходів з дотримання рівня капіталу на рівні, що є достатнім для забезпечення оперативних та стратегічних потреб компанії, а також для підтримки довіри з боку інших учасників ринку. Це досягається через ефективне управління грошовими коштами, постійного контролю виторгу та прибутку компанії, а також плануванням довгострокових інвестицій, що фінансуються за рахунок коштів від операційної діяльності компанії. Виконуючи ці заходи компанія намагається забезпечити стабільне зростання прибутків [1, с. 83].

Таким чином, компанія АТК в базовому періоді використовує стратегію сегментування.

Висновки до розділу 2

У другому розділі ми зробили аналіз фінансово-економічної діяльності компанії АТК та з'ясували, що компанія у 2020 році була спрямована У 2020 році увага менеджменту концентрувалася на вирішенні завдань стратегічного розвитку, а саме на: розвитку насінневої селекції для виведення нових та вдосконалення існуючих сортів зернових культур, вирощуванні та реалізації нових видів продукції та товарів, впровадженні сучасних аграрних технологій для отримання

оптимальних результатів, покращенні якості продукції і одночасного покращення якості ґрунтів, розвитку сільськогосподарської інфраструктури, оптимізації структури витрат виробництва.

Компанія збудувала насінневий завод, реалізувала продукції на 48,3 тис. тон більше (або на 27,2%), ніж у 2019 році. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг за 2020 рік зріс на 670,6 млн. грн. або на 68,2% порівняно з 2019 роком.

Але слід зазначити, що у 2020 році для компанії «АТК» були і негативні моменти. У 2020 році підвищилися витрати на зберігання та логістику, витрати на транспортування та інші витрати. Ми проаналізували обсяг продажу кожного з п'яти товарів, ширину, глибину та новизну асортименту, зробили IFAS аналіз, сегментацію ринку та структуру управління компанією. Завдяки таким аналізам ми помітили, що не уся маркетингова діяльність компанії працює ефективно, та слід провести ряд змін для поліпшення ситуації в компанії.

За допомогою багатокутника конкурентоспроможності та порівнянню маркетингових стратегій з іншими підприємствами ми помітили недоліки компанії у порівнянні з конкурентами. Також ми провели аналіз агропродуктового ринку України та виявили низку проблем, які наявні на ринку.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА АГРОПРОДУКТОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

3.1 Аналіз факторів макросередовища

У червні 2020 року Міжнародний валютний фонд (МВФ) затвердив 18-місячну (stand-by) програму в розмірі, еквівалентному 5 мільярдам доларів США, спрямовану на забезпечення платіжного балансу та підтримку бюджету, щоб допомогти владі вирішити наслідки викликів, спричинених пандемією COVID-19. Затвердження угоди дозволило негайно виплатити суму, еквівалентну 2,1 млрд. доларів США [37]. На дату випуску цієї фінансової звітності вплив COVID-19 на діяльність компанії не був суттєвим.

Керівництво продовжує регулярно відслідковувати вплив COVID-19, а саме його потенційний вплив на фінансовий стан, результати діяльності, грошові потоки, знецінення активів та платоспроможність контрагентів. Кінцевий вплив COVID-19 буде залежати від майбутніх подій, включаючи, серед іншого, від кінцевого географічного поширення та тяжкості вірусу, наслідків урядових та інших заходів, спрямованих на запобігання поширення вірусу, розробки ефективних методів лікування, тривалості спалаху, дій, які вживають урядові органи, замовники, постачальники та інші треті сторони, наявності робочої сили, термінів та ступеню відновлення нормальних економічних та операційних умов. вплив постійно набирає оберті. Ситуація продовжує змінюватися, тому майбутні наслідки точно передбачити неможливо. Проведемо PEST-аналіз підприємства, табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища компанії «АТК» у 2021 р.

Фактор	Прояв	Можливі заходи у відповідь	Вплив кожного фактору	Ймовірність зміни кожного фактору
Політичні				
1. Політичні та правові фактори	Зміна законів стосовно аграрних компаній	Переоформлення документів	2	1
2. Державне регулювання конкуренції у галузі	Реалізація антимонопольного законодавства, припинення рейдерських схем	Злиття (об'єднання) компаній	1	1
3. Введення обмежень на ввезення імпортного обладнання	Подорожчання імпортного обладнання	Пошук нових партнерів	2	1
Висновок: компанія не може вплинути на ці фактори, але слід зазначити, що ймовірність змін у цих факторах невелика.				
Економічні				
1. Підтримка інноваційних підприємств	Фінансування, гранти, лобіювання інтересів	Участь в інноваційних програмах Уряду	1	2
2. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливість вибору середовища господарської діяльності	Пошук нових напрямів діяльності	3	1
3. Регулювання договірних відносин	Ослаблення дисципліни платежів та поставок	Страховання поставок, стимулювання партнерів	3	2

4. Економічні чинники	Зниження покувної здібності	Зниження цін на товари	2	2
5. Інвестиційний клімат у галузі	Збільшення обсягів інвестицій	Напрямок ресурсів компанії на розвиток стратегічних напрямів діяльності	2	2
6. Загроза високих темпів інфляції	Знецінення накопичень	Введення фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність коштів	4	1
7. Встановлення високих податкових ставок	Відтік коштів із сфери виробництва до бюджету	Завищення собівартості продукції	4	1
8. Платоспроможний попит	Збільшення платоспроможного попиту	Нарощування обсягів виробництва, освоєння нових сегментів ринку	3	1
Висновок: якщо якийсь із цих факторів погіршиться, то він впливає на зниження прибутку компанії, оскільки кожен з них має високий вплив на фінансову успішність компанії.				
Соціальні				
1. Зростання мобільності населення	Відтік працівників	Удосконалення системи стимулювання; автоматизація та механізація праці	2	1
Висновок: останнім часом все більше людей їдуть із країни на заробітки, тому потрібно мотивувати співробітників залишатися на своїх робочих місцях				

Джерело: сформовано автором за участю директора відділу маркетингу

Ю.Г. Брязгереова

З PEST-аналізу ми розуміємо, що ймовірність змін факторів зовнішнього середовища компанії «АТК» невисока, але компанія готова до змін, які можуть трапитися та пристосуватися до них.

Таблиця 3.2 – EFAS-аналіз компанії ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» у 2021 р.

Можливості	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Зниження цін на сировину та готову продукцію	0,08	4	0,32
2. Залучення інвестицій	0,14	3	0,42
3. Ухвалення закону підприємницької діяльності ³	0,04	5	0,2
4. Зростання обсягів виробництва продукції	0,05	4	0,2
5. Удосконалення технології виробництва	0,08	4	0,32
6. Зміна рекламних технологій	0,11	5	0,55
Разом	0,5	25	2,01
Загрози:			
1. Зростання темпів інфляції	0,08	5	0,4
2. Стрибки курсів валют	0,04	5	0,2
3. Зростання податків і мит	0,06	2	0,12
4. Велика кількість конкурентів	0,13	4	0,52

5. Недостатня державна підтримка програм	0,08	3	0,24
6. Збільшення процентних ставок за кредитами	0,11	4	0,44
Разом	0,5	23	-1,92 0,09

Джерело: сформовано автором

З цього аналізу (таблиця 3.2) ми можемо виокремити, що найвагомішими можливостями для компанії АТК зараз є залучення інвестицій та зміна рекламних технологій. А це свідчить про те, що компанія планує розвиватися далі з підвищеним темпом та розуміє, що для залучення нових інвесторів та клієнтів слід змінювати рекламні технології, які вже почали втрачати свою актуальність на новітні, які підходять до сучасних реалій ринку.

Ми пропонуємо компанії використовувати *активну комунікаційну стратегію*. Під час карантину, багато особистих бізнес зустрічей перейшли в онлайн – електронні листи, телефонні дзвінки та відео-дзвінки. На нашу думку, відео-дзвінки є чудовою заміною особистих зустрічей: не треба ризикувати здоров'ям під час пандемії, можна відразу обговорити всі деталі, що цікавлять клієнта та найкраще – провести презентацію товару через демонстрацію екрану.

Ми пропонуємо використовувати *стратегію «знизу нагору»* за принципом – від менеджера до керівника вищої ланки або власника. Керівництву слід дослухатися думки нижчих співробітників, щоб побачити картину з їхнього боку. Інформація, яку отримали знизу, допомагає керівництву швидко реагувати на потреби компанії. Співробітники, які відчують, що їх цінують, «викладатимуться» на роботі більше. Також керівництво зможе виявити проблеми на ранньому етапі, задовго до їхнього загострення.

Як було зазначено у розділі 2 цієї кваліфікаційної роботи найвагомими загрозами для компанії АТК є велика кількість конкурентів, низька купівельна спроможність економічних агентів та збільшення відсоткових ставок за кредитами. Те, що в Україні велика кількість конкурентів в агропромисловому бізнесі не секрет та компанія робить усе можливе, щоб бути на одному рівні з конкурентами, а у деяких сферах навіть кращими. Щодо збільшення відсоткових ставок за кредитами, то компанія розуміє, що вона користується великою кількістю кредитних коштів, та якщо процентні ставки зростуть, компанія буде отримувати набагато менше потоків прибутку.

Також слід зазначити, що зважена оцінка можливостей перевищує зважену оцінку загроз. Цей факт дає нам розуміння того, що компанія АТК прораховує загрози, які можуть бути, але готова до них та буде і далі розвиватися в агропродуктовій галузі.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «Аграрна Торгова компанія» у 2021 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність новітньої агротехніки	1. Низький рівень виробництва конкурентоспроможної продукції в компанії
2. Кваліфіковані працівники	2. Висока витратність систем землеробства, що застосовуються зараз в компанії
3. Досвідчені керівники	3. Недостатні обсяги власних фінансових коштів, що має підприємство
4. Стійке зростання обсягів виробництва продукції сільськогосподарського виробництва у компанії	4. Зношування техніки
Можливості	Загрози
1. Зниження цін на сировину та готову продукцію	1. Зростання темпів інфляції

2.Залучення інвестицій	2. Стрибки курсів валют
3. Ухвалення закону з підприємницької діяльності	3. Зростання податків і мит
4. Зростання обсягів виробництва продукції	4. Велика кількість конкурентів
5. Удосконалення технології виробництва	5. Недостатня державна підтримка програм
6. Зміна рекламних технологій	6. Збільшення процентних ставок за кредитами

Джерело: сформовано автором за участі директора відділу маркетингу

Ю.Г. Брязгереова

У цьому аналізі були зіставлені сильні та слабкі сторони, можливості і загрози компанії АТК. Компанія робить усе можливе, щоб сильні сторони покращувалися, а слабкі сторони виправляти там, де це можливо.

Законодавчі та правові зміни чинять прямий вплив на діяльність компанії. З метою ефективного реагування на зміни в законодавчому та правовому полі ТОВ «А.Т.К.» підтримує в актуальному стані внутрішні регламентуючі документи та суворо дотримується визначених вимог. У разі виникнення правових чи претензійних спорів, юридичний відділ компанії здатний надійно захистити інтереси її бізнесу [1, с. 43].

Коливання курсу гривні до іноземних валют має значний вплив на результати діяльності компанії. До того ж, ціна на реалізацію її товарів формується на міжнародних біржах. Група на постійній основі аналізує зміни своїх грошових потоків та стан кредитного портфелю, щоб уникнути проблем з обслуговуванням зобов'язань. Для забезпечення достатнього рівня ліквідності ТОВ «Аграрна Торгова компанія» підтримує ефективне бюджетування та гнучкість процесів управління фінансами. Проведемо SPACE-аналіз для ТОВ «А.Т.К.», таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 – SPACE-аналіз для ТОВ «А.Т.К.» [15]

№ з/п	Показник	Оцінка
Фактор стабільності зовнішнього середовища ES		
1.	Рівень конкуренції	4
2.	Економічні обставини	1
3.	Мінливість попиту	2
4.	Бар'єри на вході	2
Середньозважена оцінка:		2,25
Фактор привабливості (сили) галузі IS		
1.	Продуктивність	2
2.	Ступінь використання ресурсів	2
3.	Обсяги	3
4.	Сезонність	3
Середньозважена оцінка:		2,5
Фактор конкурентних переваг підприємства SA		
1.	Якість продукції	3
2.	Життєвий цикл продукту	2
3.	Вертикальна інтеграція	1
4.	Лояльність споживачів	2
Середньозважена оцінка:		2
Фактор фінансового потенціалу (фінансової сили) підприємства FS		
1.	Великі інвестиції	2
2.	Фінансовий леве́рідж	4
3.	Фінансові ризики	2
4.	Бар'єри виходу з ринку	3
Середньозважена оцінка:		2,75

Отже, дані таблиці 3.4 засвідчують, що найбільш впливовими позиціями є фактор привабливості галузі та фактор фінансового потенціалу.

3.2 Маркетингове дослідження переваг економічних агентів на агропродуктовому ринку України

Під час організації маркетингового дослідження значущим формулювання гіпотези. Гіпотеза є деяке припущення, що базується на результатах, що вже отримані наукою, або на практичних даних, проте висновки такого припущення потребують значної перевірки [42].

Гіпотези маркетингового дослідження є такі:

1. Вплив надання диференційованих знижок на збільшення темпів зростання обсягів продажу і потоку прибутків.

2. Вплив застосування стратегій диференціації й інтеграції на збільшення темпів зростання обсягів продажу і потоку прибутків.

3. Рівень клієнтського сервісу на агропродуктовому ринку сприяє встановленню доброзичливих відносин із споживачами, партнерами.

4. Характеристики товару є значущою складовою споживчого попиту на агропродуктовому ринку.

У маркетинговому дослідженні ми застосовуємо польове дослідження методом опитування. Задачі маркетингового дослідження є такі:

- дослідження поведінки споживачів на B2B ринку;
- перевірити якість послуг, які надають співробітники та партнери;
- дізнатися про потреби клієнтів;
- дізнатися про переваги економічних агентів.

Предмет дослідження: формування складових маркетингової стратегії компанії на агропродуктовому ринку.

Об'єкт маркетингового дослідження: маркетингова стратегічна діяльність компанії «А.Т.К.».

Часово-просторові межі: термін проведення даного маркетингового дослідження складає три тижні, починаючи з 05 вересня 2021 р. та закінчуючи 26 вересня 2021 р. Місце проведення дослідження м. Дніпро, бульвар Катеринославський, 1.

Задля достовірності всіх показників, які були зібрані протягом цього маркетингового дослідження, до аналізу включено таких експертів: 1 експерт – директор відділу маркетингу компанії «А.Т.К.» – Юрій Брязgereов, 2 експерт – співпрацівник відділу маркетингу – Тетяна Ткаченко, 3 експерт – співпрацівник відділу маркетингу, маркетолог – Андрій Авдієнко.

Для того, щоб отримати правдиві відповіді у маркетинговому дослідженні, опитування було складено цікавим для клієнта чином: на початку привітання гарними словами, варіанти на вибір, а під кінець відкриті питання. Таким чином ми поступово привели клієнта до розкриття своїх думок щодо підприємства. Анкета містить 13 питань, приклади яких наведено в додатку .

Визначаємося із розміром вибірки за такою аналітичною формулою:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2} \quad (3.1)$$

Доцільно визначити репрезентативну вибірку з мінімальною статистичною похибкою при довірчому інтервалі $95 \pm 5\%$. Тобто, z (нормативне відхилення) = 1,96, а e (довірчий інтервал) = 5. В ході нашого аналізу з'ясовано, що не всі клієнти ТОВ «А.Т.К.» ураховують знижки і рівень сервісу, тому $p = 93$. $q = 100 - p = 7$.

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2} = \frac{1,96^2 * 93 * 7}{5^2} = 2551 / 25 = 102$$

Нами було опитано 102 клієнти компанії АТК для того, щоб побачити рівень лояльності клієнтів до компанії та їх задоволеності товаром та послугами. Важливим етапом у проведенні маркетингового дослідження є аналіз та узагальнення результатів. На основі цих даних будуть надані подальші рекомендації для ТОВ «А.Т.К.». Загальна кількість питань: 13.

На питання «Як швидко відповідають на ваші запити наші співробітники?» були отримані такі відповіді:

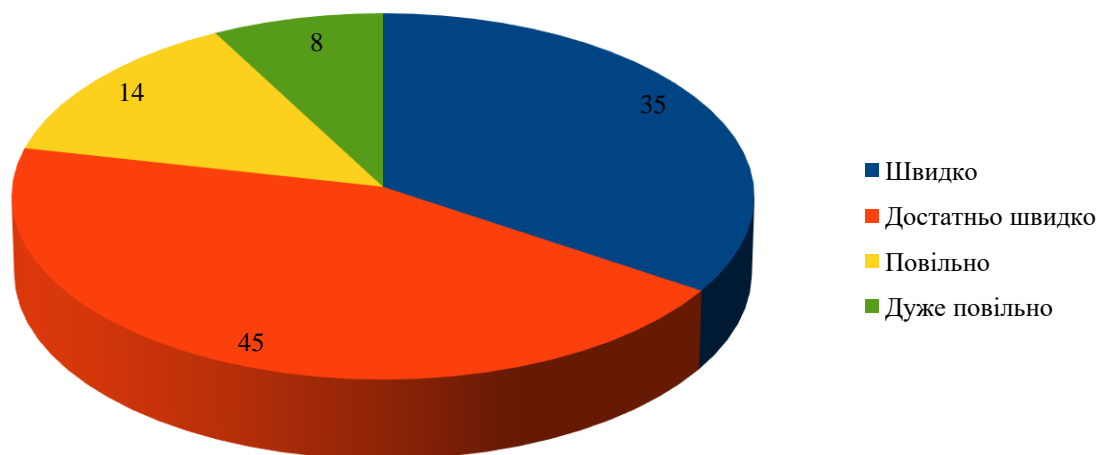


Рисунок 3.3 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Як швидко відповідають на ваші запити наші співробітники?»

З рисунку 3.3 ми можемо зробити висновок, що співробітники компанії АТК на запити клієнтів відповідають швидко.

На питання «Чи отримали ви від продавця всю інформацію про товар чи послугу?» були отримані такі відповіді:

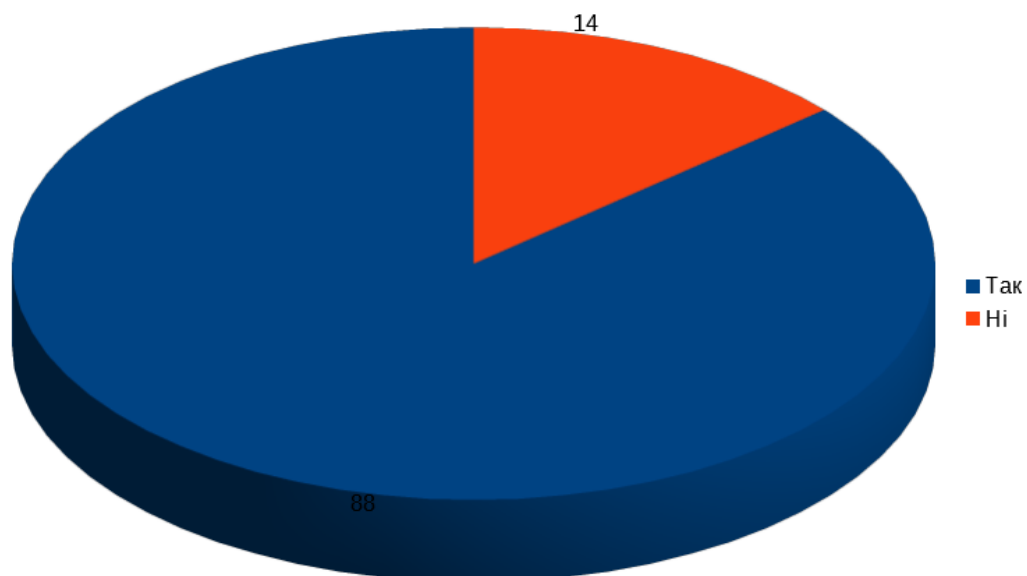


Рисунок 3.4 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи отримали ви від продавця всю інформацію про товар чи послугу?»

З рисунку 3.4 ми бачимо, що більшій кількості клієнтів продавці надали всю інформацію про товар чи послугу.

На питання «Чи допоміг вам продавець зробити покупку?» були отримані такі відповіді:

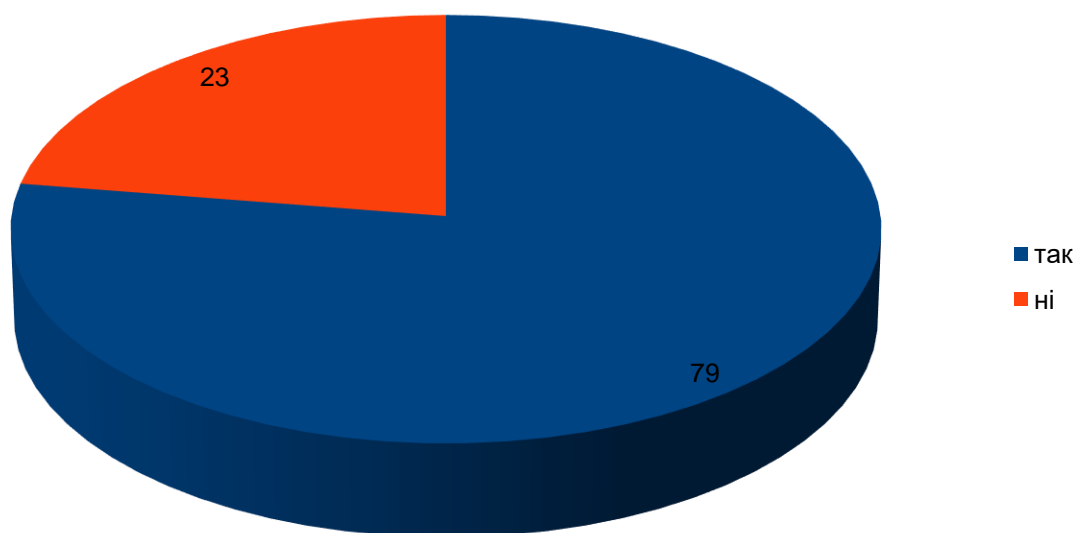


Рисунок 3.5 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи допоміг вам продавець зробити покупку?»

З рисунку 3.5 ми розуміємо, що хоч продавці і надають кваліфіковану допомогу, це не завжди призводить до покупки.

На питання «Чи дав вам продавець якусь брошуру для додаткової інформації?» були отримані такі відповіді:

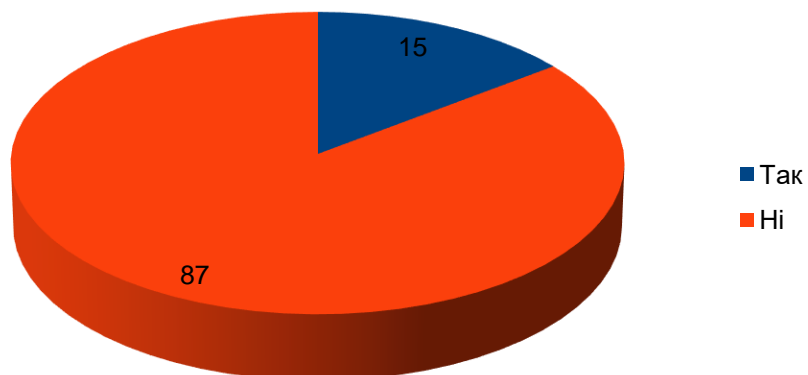


Рисунок 3.6 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи дав вам продавець якусь брошуру для додаткової інформації?»

З рисунку 3.6 ми бачимо, що більшість клієнтів не отримали брошури з додатковою інформацією, але це пов'язано з тим, що більшість розмов проводиться по телефону та через електронну пошту.

На питання «Як би ви оцінили співвідношення ціни та якості наших товарів?» були отримані такі відповіді:

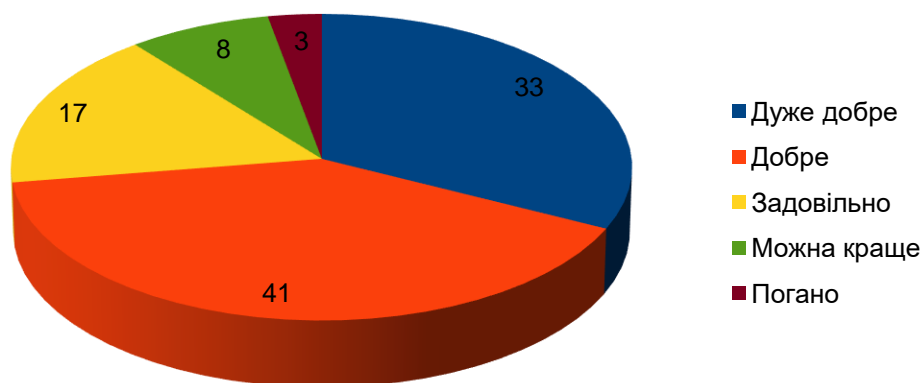


Рисунок 3.7 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Як би ви оцінили співвідношення ціни та якості наших товарів?»

З рисунку 3.7 ми бачимо, що більшість клієнтів задовільні співвідношенням ціни та якості товарів, але є і ті, хто був не задоволений співвідношенням.

На питання «Як довго ви співпрацюєте з АТК?» були отримані такі відповіді:

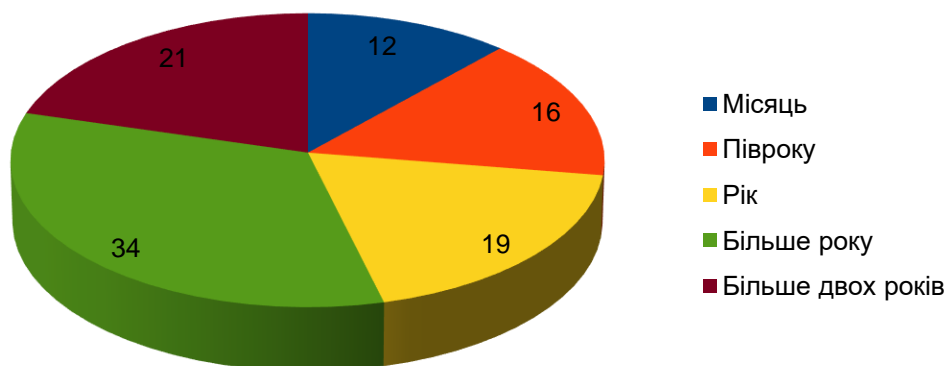


Рисунок 3.8 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Як довго ви співпрацюєте з АТК?»

З рисунку 3.8 ми бачимо, що у АТК більшість клієнтів, з якими вже тривалий час ведеться співробітництво, але є і нові клієнти.

На питання «Наскільки ймовірно, що ви знову будете закупати товари у АТК?» були отримані такі відповіді:

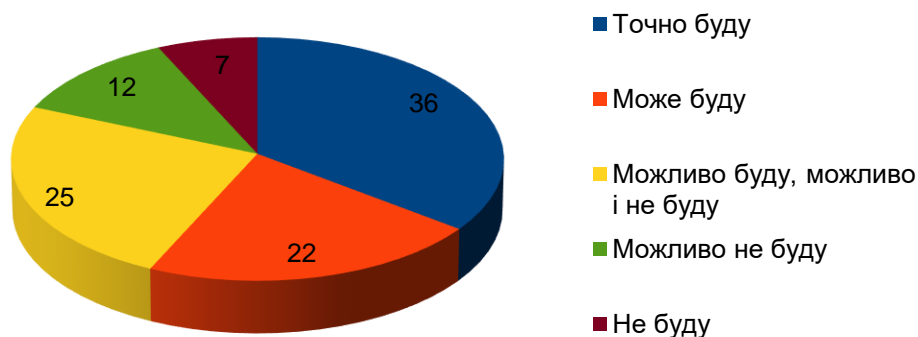


Рисунок 3.9 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Наскільки ймовірно, що ви знову будете закупати товари у АТК?»

З рисунку 3.9 ми бачимо, що більшість клієнтів готові закупати товари у АТК ще раз.

На питання «Чи порекомендуєте ви АТК іншим компаніям?» були отримані такі відповіді:

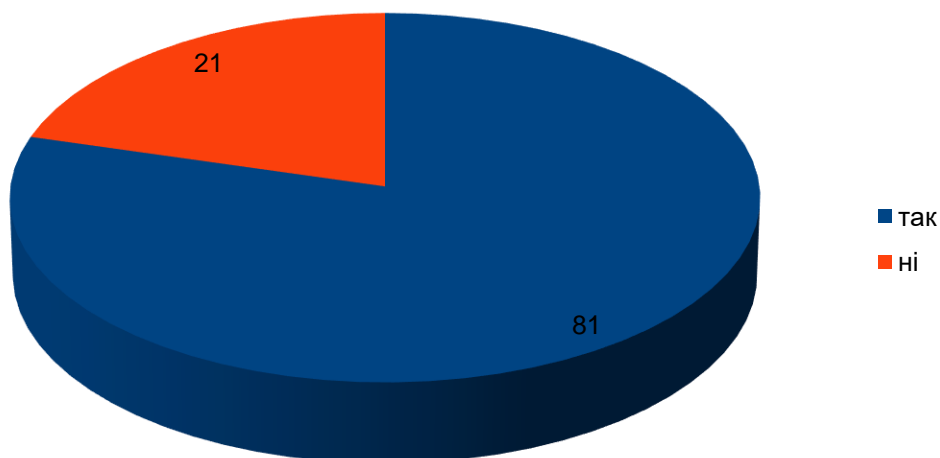


Рисунок 3.10 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи порекомендуєте ви АТК іншим компаніям?»

З рисунку 3.10 ми бачимо, що більшість компаній готові порекомендувати ATK іншим компаніям.

На питання «Чи користуєтесь послугами іншої компанії?» були отримані такі відповіді:

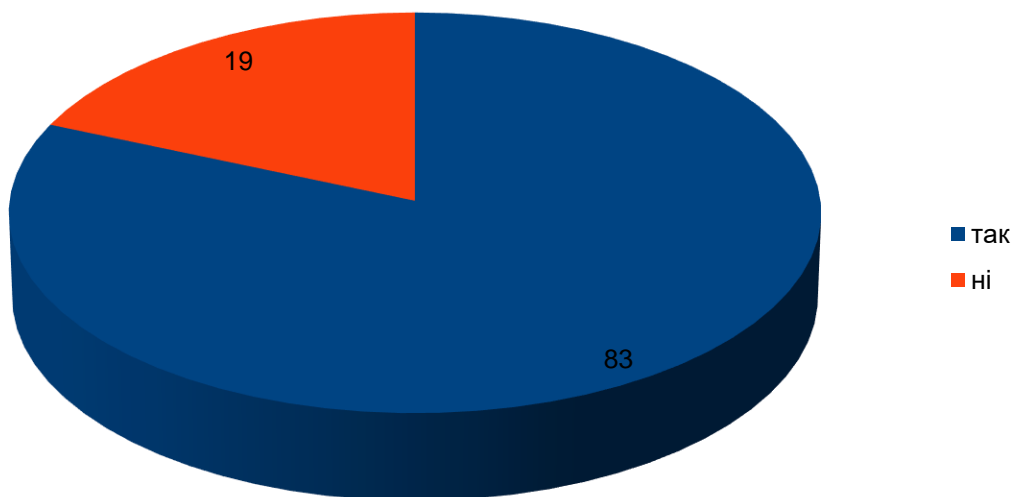


Рисунок 3.11 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи користуєтесь послугами іншої компанії?»

З рисунку 3.11 ми розуміємо, що клієнти крім ATK купують товари і в інших компаніях.

На питання «Які знижки на нашу продукцію ви би хотіли отримати?» були отримані такі відповіді:

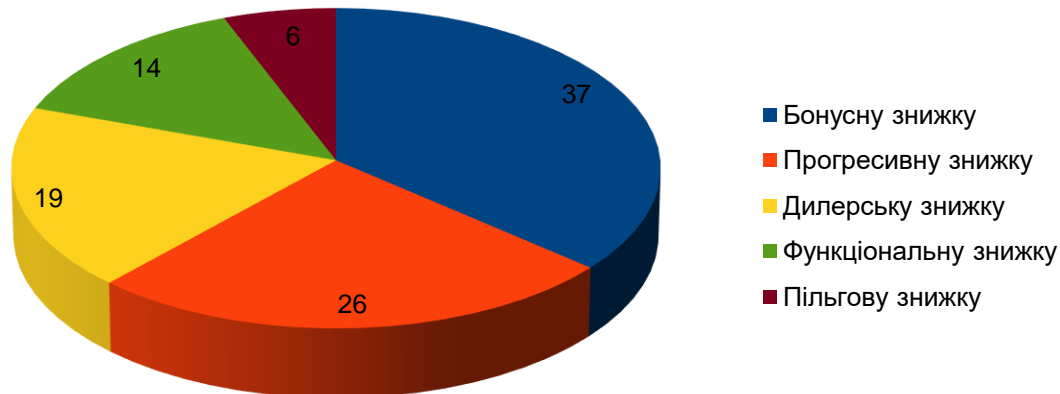


Рисунок 3.12 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Які знижки на нашу продукцію ви би хотіли отримати?»

З рисунку 3.12 ми бачимо, що клієнти готові отримувати знижки з урахуванням подальшої співпраці.

На питання «Чи є у компанії необхідність розширюватися?» були отримані такі відповіді:

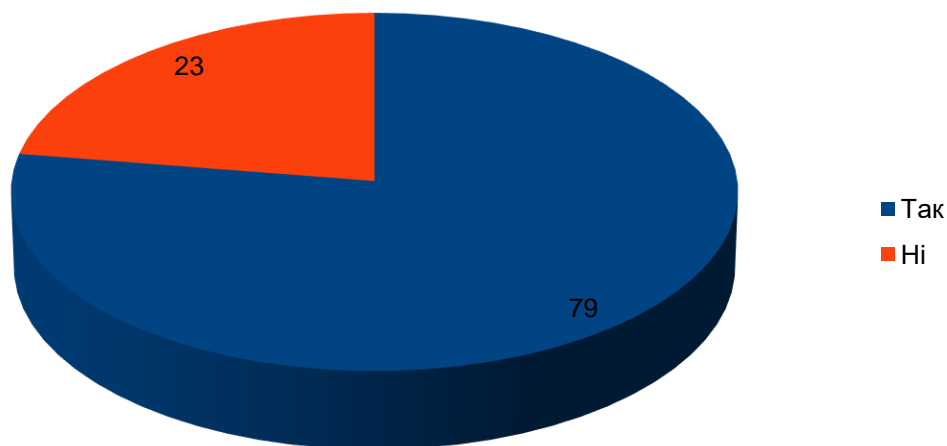


Рисунок 3.13 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Які знижки на нашу продукцію ви би хотіли отримати?»

Згідно з відповідями клієнтів, компанії слід проводити стратегію диверсифікації та почати розширення.

На питання «Чи ви будете купляти розширений товар компанії?» були отримані такі відповіді:

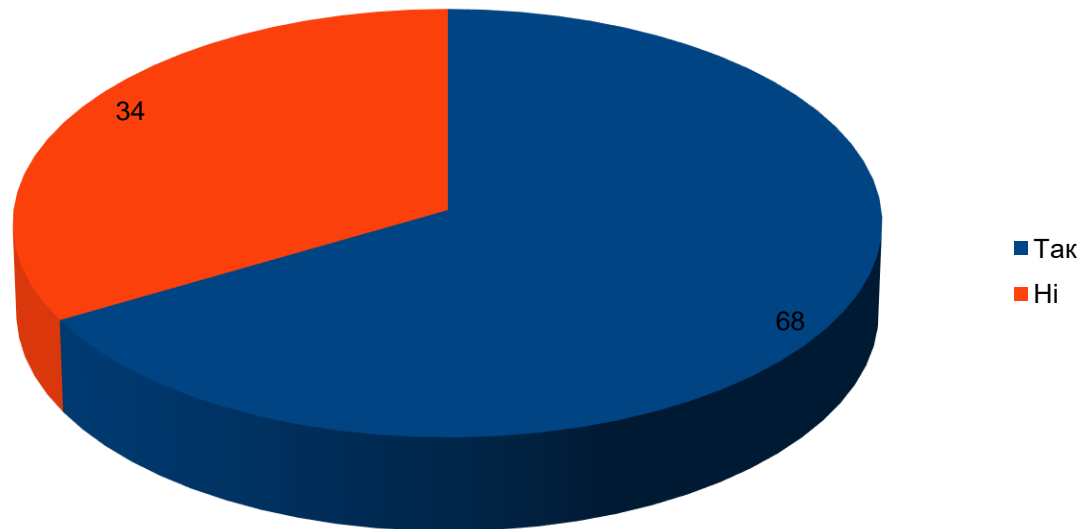


Рисунок 3.13 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи ви будете купляти розширений товар компанії?»

Ми бачимо, що клієнти готові купляти новий асортимент компанії. На питання «Які аспекти наших товарів не принесли вам користі?» більша частина відповідей була: швидкість доставки товару, якість та місцезнаходження компанії.

На питання «Якби товари більше не вироблялися компанією АТК, чим би ви його замінили?» більша частина відповідей була: знайду нового постачальника.

На питання «З яких причин ви замінили би компанію АТК на іншу цього року?» більша частина відповідей була: через ціну та якість товару.

Отже, за підсумками опитування, ми бачимо, що респонденти прагнуть отримати широкий спектр знижок, покращити рівень сервісу, вважають, що компанії слід розширюватися за пропозицією товару. При цьому ми бачимо, що

клієнти співпрацюють з АТК доволі довго та згідно з опитуванням готові й на далі продовжувати відносини та рекомендувати компанію іншим.

3.3 Удосконалення структури управління компанією та впровадження послідовності управління маркетинговою стратегією розвитку агропродуктового підприємства

Згідно результатів попередньо проведеного аналізу доцільно запропонувати нову маркетингову стратегію підприємства, що сприятиме збільшенню маркетингової рентабельності, економічної ефективності функціонування ТОВ «Аграрна Торгова компанія» у проектному періоді. У базовому періоді застосовувалася стратегія сегментування, зараз ми пропонуємо стратегію диверсифікації, більш глибокої диференціації.

Таблиця 3.5 – Формулювання маркетингових цілей ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» відповідно до корпоративних цілей

Різновид товару	Обсяг продажу товару, тон			Ринкова частка, %			Прибуток, грн		
	Роки			Роки			Роки		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Пшениця	71 578	73 127	75 224	0,28	0,29	0,31	694 306 600	709 331 900	729672800
2. Ріпак	9627	10834	11 492	0,37	0,41	0,42	192 540 000	216 680 000	229840000
3. Ячмінь	23 653	25 305	26 927	0,3	0,33	0,37	202 233 150	216 357 750	230225850
4. Соєві боби	9 462	10 724	11 478	0,33	0,35	0,37	152 338 200	172 656 400	184795800
5. Кукурудза	62 164	64 539	66 269	0,2	0,24	0,25	528 394 000	548 581 500	563286500

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії АТК

У таблиці 3.5 сформовано маркетингові цілі компанії АТК відповідно до корпоративних цілей. Компанія планує з кожним роком підвищувати обсяг продажу товарів, що і вказано. Обсяг продажу на наступні роки було сформовано, проаналізувавши минулі показники та тенденцію ринку.

Ринкова частка розраховується за формулою:

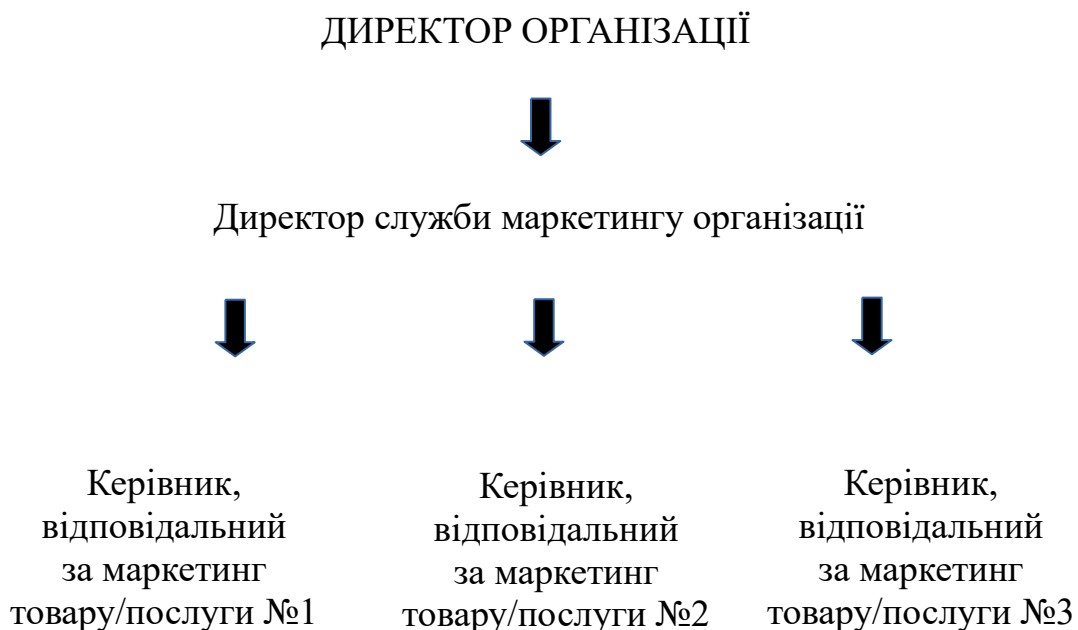
$$D_p = \frac{Q_n}{Q_{\text{ОБЩ}}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

де: $Ч_p$ – частка ринку, %;

Q_n – обсяг продажів аналізованої компанії, грн;

$Q_{\text{заг}}$ – загальний обсяг продажів на ринку, грн.

Перш за все, ми вважаємо, що компанії необхідно змінити структуру управління компанією. Пропонуємо об'єднати відділи, які виконують схожу роботу: відділ планування продукції та відділ збуту, відділ товарообороту та відділ просування. Компанії слід найняти консультанта, який буде відповідальний за цифрову грамотність, а саме навчатиме співробітників користуватися CRM-системою, що покращить показники компанії і дозволить систематизувати клієнтів. На нашу думку, структура управління компанією АТК повинна бути змінена на таку:



Консультант відповідальний за цифрову грамотність	Консультант відповідальний за цифрову грамотність	Консультант відповідальний за цифрову грамотність
Відділ дослідження ринку та рекомендацій	Відділ дослідження ринку та рекомендацій	Відділ дослідження ринку та рекомендацій
Відділ планування та збуту продукції	Відділ планування та збуту продукції	Відділ планування та збуту продукції
Відділ товарообороту та просування продукції	Відділ товарообороту та просування продукції	Відділ товарообороту та просування продукції

Рисунок 3.14 – Запропонована структура управління компанією «А.Т.К.»

На нашу думку, така структура управління компанією буде більш ефективною через те, що чотири схожі окремі відділи були сформовані в два відділи, співробітникам яких стане простіше вникати в систему продажів компанії та з'явиться більше розуміння загальної картини стратегічного просування товарів і послуг.

Розрахуємо економічну ефективність від впровадження стратегії: зростання прибутку, рентабельності, додатковий товарооборот, збільшення споживчої задоволеності.

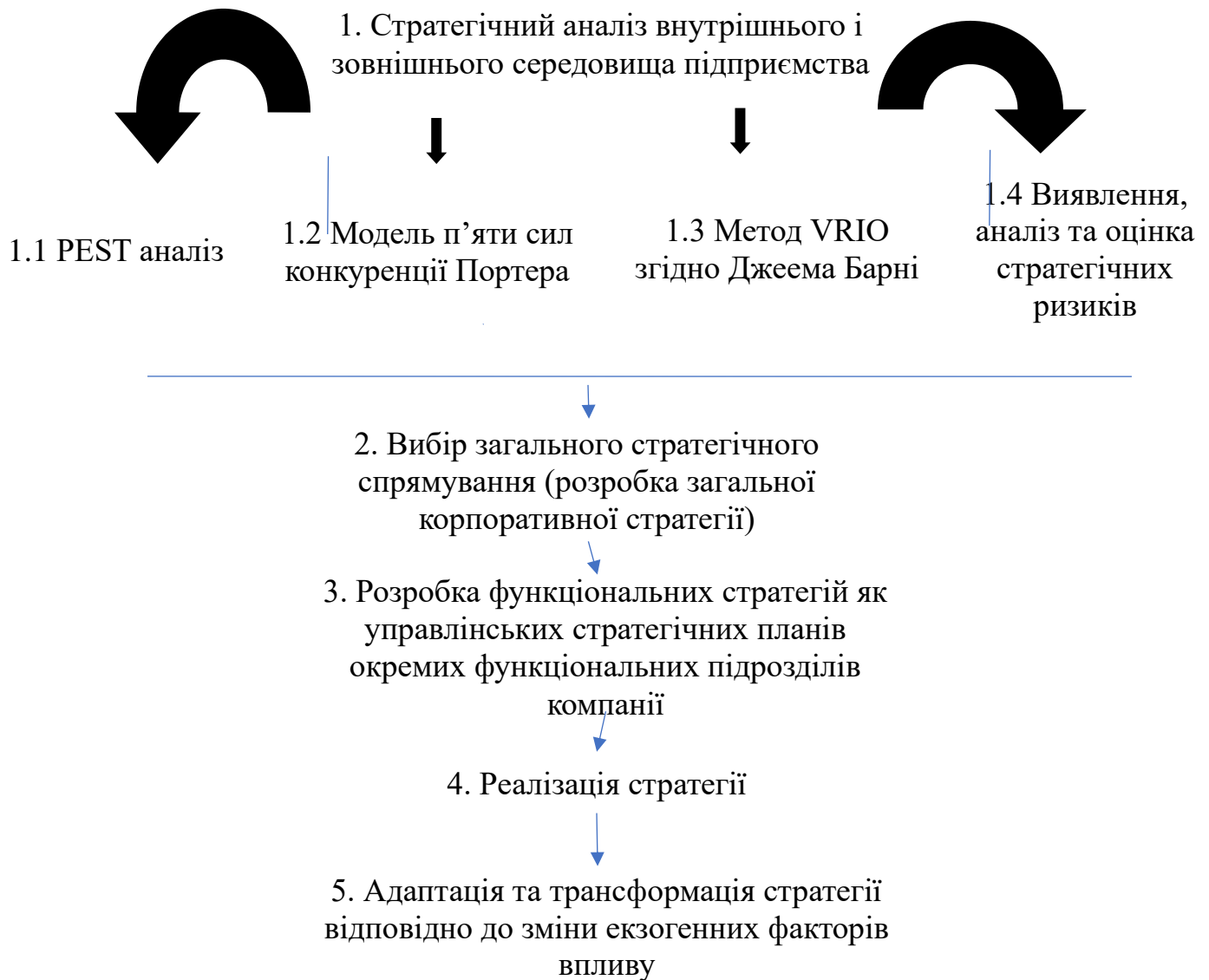


Рисунок 3.15 – Послідовність управління маркетинговою стратегією розвитку агропродуктового підприємства

Як видно з рисунку 3.15 стратегічний аналіз передбачає дослідження таких елементів стратегії, як внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Основним інструментом даного аналізу може бути метод VRIO, розроблений Джеєм Барні, сутність якого полягає в оцінці ресурсів та здібностей компанії за чотирма критеріями:

- цінності (value),

- рідкості (rarity),
- імітованості/відтворюваності (imitability)
- та організованості (organization).

Методична основа організаційної стратегії розвитку повинна виходити з виявлення, аналізу та оцінки стратегічних ризиків, що можна зробити за допомогою методу експертних оцінок, формування «троянди ризиків», методу сценаріїв, а також аналізу вразливості за Ж.Ж. Ламбенем.

На нашу думку, вибір загального стратегічного спрямування (розробка загальної корпоративної стратегії) передбачає формування таких елементів стратегії, як бачення, місія та цілі. Бачення, місія, цілі та завдання організації тісно взаємопов'язані. Стратегічне бачення конкретизує цільові аудиторії, географічні та товарні ринки та образ майбутнього компанії. Місія розкриває статус організації, висвітлює її основні завдання та визначає загальні напрями її діяльності та керівництва нею. Крім того, місія сприяє єднанню всередині системи та створенню корпоративного духу. В методичному плані реалізації місії ставляться цілі та завдання функціонування організації. Якщо стратегічні плани та місія не виражаються в конкретних вимірних та обмежених у часі цілях, то розвиток не відбувається, а всі стратегії залишаються нереалізованими.

Ми пропонуємо, щоб кожний структурний підрозділ, ґрунтуючись на корпоративній стратегії, вибирав стратегію, досягнення якої дозволить йому брати участь у реалізації загальної корпоративної стратегії. Функціональні стратегії мають конкретизувати напрями досягнення цілей спільної стратегії підприємства та бути скоординованими та єдиноспрямованими як із загальною стратегією компанії, так і з функціональними стратегіями інших підрозділів. Найважливішими елементами стратегічного планування на даному етапі є стратегія НДДКР, виробнича, маркетингова, фінансова стратегії, а також стратегія управління людськими ресурсами.

Ми вважаємо, що формування стратегії не повинно бути дією, дистанційною від безпосередньої її реалізації, у зв'язку з чим важливими елементами управління стратегічним розвитком організації є забезпечення високої якості провідних процесів та моніторинг ефективності її реалізації. Визначення ефективності самої стратегії та результатів її реалізації має передбачати оцінку рівня досягнення стратегічних цілей; результативності оптимізації наявного потенціалу в довгостроковому періоді; обґрунтованості нормування ресурсів.

У динамічних умовах, пов'язаних як з адаптацією до екзогенних факторів, що змінилися, так і з вихідним зсередини організації прагненням до змін та отримання нових конкурентних переваг, сучасні організації стикаються з ситуаціями, коли назрілі зміни призводять до виникнення та розвитку протиріч між прихильниками та противниками нововведень. Для компанії, організації, фірми як системи характерні два протилежні стани. З одного боку, система прагне до стабільності, збалансованості, стійкості та закритості, з іншого боку, розвитку потрібна відкритість, динаміка, ризики, інноваційність: подібна біфуркація загострює процеси внесення змін у реалізацію стратегії, вибору методів оцінки та досягнення ефекту.

Отже, сучасні виклики економічної дійсності та процеси розвитку ринкових відносин вимагають від бізнес-структур підвищення ефективності стратегічного управління, у зв'язку з чим важливо правильно вибирати методика, методи та способи формулювання та розробки стратегії з метою подальшої ефективної реалізації, що стає принциповою і критеріальною ознакою ефективного менеджменту організації. Стратегії розвитку фірми вибираються у міру необхідності на основі цілей і завдань ринкової поведінки, досягнутої конкурентоспроможності, стадій життєздатного циклу, ресурсного потенціалу розвитку, від польових особливостей та управлінських ініціатив спеціалістів.

3.4 Запровадження стратегії диверсифікації, поглиблення диференціації на внутрішньому та стратегії інтеграції на зовнішньому ринку

Компанія на даному етапі використовує стратегію сегментування – розширення груп клієнтів чи споживачів з допомогою охоплення різних сегментів ринку. Компанія намагається знаходити нових клієнтів, але це досить тяжко в умовах сильної конкуренції в агро-бізнесі.

На нашу думку компанії, і ми це підтримуємо, слід змінити стратегію на стратегію диверсифікації – яка полягає у розширенні видів діяльності, асортименту вироблених товарів. Така стратегія є найбільш ризикованою та потребує значних витрат, але прибуток згодом компенсує витрати. Компанія намагається виробляти більше продукції та продавати її новим клієнтам, але компанії слід впровадити нові товари, яких немає у конкурентів, або товари, які користуються попитом на ринку. З новим товаром вже можна шукати нових клієнтів, пропонувати їм новий товар, та товари, з якими компанія вже давно працює. Враховуючи, що компанія виробляє пшеницю, вона може відкрити свої пекарні та зайнятися роздрібною торгівлею. Стратегію диверсифікації слід вводити поступово, уникаючи стратегію сегментування. Коли компанія завдяки новій стратегії запровадить нові товари, можна повертатися до стратегії сегментування і розширювати кількість продажів, знаходячи нових клієнтів.

Доречно запропонувати для підприємства в рамках стратегії розвитку застосовувати стратегію диверсифікації. Рекомендуємо в рамках споріднених видів діяльності компанії АТК застосовувати стратегію диференціації. Також пропонуємо розширити кількість неспоріднених видів діяльності, пропонуючи започаткувати виробництво хлібо-булочних виробів. Такі наші пропозиції ми втілюємо через стратегію диверсифікації, яка є складовою стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.6 – Матриця Ігоря Ансоффа для ТОВ «Аграрна Торгова Група»

Варіант стратегії	Можливість	Опис	КЛЮЧОВІ ДЖЕРЕЛА ЗРОСТАННЯ КОМПАНІЇ
Стратегія проникнення	Ймовірна	У компанії є можливості в реалізації цієї стратегії, але компанія відчуває труднощі зі збільшенням продажів.	1. Створення контрактів із новими клієнтами. 2. Розширення видів діяльності на ринку. 3. Використання вже наявних потужностей. 4. Збільшення потоків інвестицій.
Стратегія розвитку ринку	Неможлива	Як внутрішній, так і зовнішній ринки щільно зайняті конкурентами. Компанія не має достатніх ресурсів для розвитку своїх позицій на ринку.	
Стратегія розвитку товару	Неможлива	У компанії немає можливості та достатніх засобів для покращення товару.	
Стратегія диверсифікації	Можлива	Компанія має можливість використовувати цю стратегію. При цьому вони вже мають клієнтів, які готові купувати новий товар.	

Джерело: сформовано автором

Компанія АТК використовує вертикальну маркетингову систему – вона виробляє товар, та співпрацює з низкою компаній, які допомагають розподіляти обов'язки. Компанія співпрацює з сучасним маслоекстракційним заводом AdamPolSoya по переробці сої. Насіння для вирощування кукурудзи закуповується у великих трейдингових компаній, соєве насіння виробляється на потужностях власного насінневого заводу.

Насіння сої реалізується сільськогосподарськими виробниками та трейдерами. Основним клієнтом, якому компанія надає послуги з вирощування, є ТОВ «СІНГЕНТА» – світовий лідер у виробництві ЗЗР та насіння. Послуги зі збирання врожаю кукурудзи надає ТОВ «АГРОКОМПАНІЯ ВІДРОДЖЕННЯ».

ТОВ «Банкер Хілл» займається гуртовою торгівлею та посередницькою діяльністю в торгівлі сільськогосподарською продукцією. ПрАт «Печанівський комбінат хлібопродуктів» займається оптовою торгівлею зерновою продукцією, елеваторними послугами, послугами з оренди. ТОВ «А.Т.К. ІНВЕСТ» надає інші фінансові послуги.

Також може бути стратегія інтеграції. Пропонуємо також під час позиціонування товарно-сервісного асортименту компанії АТК застосовувати стратегію інтеграції, особливо під час позиціонування продукції на зовнішніх ринках. Під час такої стратегії інтеграції відбудеться об'єднання з кластерами та кооперативами, партнерами, участь у фінансово-промислових групах. Пропонуємо більш інтенсивно використовувати концепцію маркетингу партнерських відносин, оскільки на агропродуктових ринках у сфері B2B це є дуже ефективно.

Як ми вже зазначили раніше, на нашу думку компанії слід змінити стратегію на диверсифікацію, а саме: впровадити нову для компанії галузь – скотарство. Компанія має сховища, які не використовує зараз. Ці два приміщення можна переобладнати у ферму, в якій можна розмістити 1000 курчат. Компанія Agro-ukraine продає курчат, яким півроку за 10 грн за голову.

Таким чином 1000 курчат будуть коштувати 10000 грн. Враховуючи, що курча живе в середньому 7 років, то з'їсть зерна на 383 кг. : $1000 \cdot 383 = 383000$ кг на 1000 курчат за 7 років.

Курка несе 280 яєць у рік, тому за сім років тисяча курок несуть $280 \cdot 1000 \cdot 7 = 1960000$ шт.

Якщо ми будемо продавати 20 шт яєць за 20 грн, отримаємо дохід в розмірі 400000 грн. Після семи років необхідно продавати курку за 85 грн/кг. Середня вага курки 4 кг. Отримуємо $1000 \cdot 4 \cdot 85 = 340000$ грн.

Дохід від утримання курок виходить 740000 грн.

Витрати: - годівля 24129 грн., - Заробітна плата працівникам, які утримують курчат 168000. Витрати разом: 394500 грн.

Значущим показником є коефіцієнт окупності інвестицій. ROI (Return on Investment) – це показник рентабельності вкладень або коефіцієнт повернення інвестицій. При значенні більше 100% він демонструє прибутковість, а при значенні менше 100% демонструє збитковість суми вкладень у рекламну кампанію [21, с. 204]. Аналітичні формули для обчислення ROI:

$$ROI = \frac{(\text{дохід} - \text{собівартість})}{\text{сума інвестицій}} \cdot 100\% \quad (3.3)$$

Можемо додати досліджуваний період, тоді маємо:

$$ROI = \frac{(596200 - 394500)}{285472} \cdot 100 = 70,65\%$$

$$ROI(\text{період}) = \frac{(\text{Сума інвестицій до кінця періоду} + \text{Дохід за обраний період} - \text{Розмір здійсненої інвестиції})}{\text{Розмір здійсненої інвестиції}} \quad (3.4)$$

$$ROI(\text{період}) =$$

Безперечно, ROI можна обчислювати як і для окремої зернової продукції, так і окремої категорії товарів та ін. М. А. Окландер [] слушно пропонує таку аналітичну формулу:

$$ROI = (\text{коефіцієнт окупності маркетингових вкладень}) = \frac{(\text{дохід від маркетингової діяльності} - \text{розмір вкладень на маркетинг і рекламу})}{\text{розмір вкладень на маркетинг і рекламу}} \quad (3.5)$$

Пропонуємо виокремити такі стратегічні компоненти маркетингової діяльності ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» на агропродуктовому ринку України.

Таблиця 3.7 – Стратегічні компоненти маркетингової діяльності
ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» на агропродуктовому ринку України

Компоненти	Цілі	Показники маркетингової стратегічної діяльності	Маркетинговий стратегічний план
1. Клієнтська	Поліпшення рівня аграрного сервісу Досягнення успішного маркетингу взаємодії у партнерській спільноті	- Кількість скарг; - Індекс лояльності клієнтів	- Мінімізація надходжень скарг; - Підвищення рівня взаєморозуміння і довіри під час партнерської бізнес-взаємодії на ринках B2B - Розширення клієнтської бази
2. Комунікаційна	- Поліпшення рівня обізнаності про товарно-сервісну пропозицію підприємства	Фіксована оплата за час розміщення реклами (англ. Flat Fee Advertising) FFA; оплата за продаж (англ. Cost Per Sale, CPS); оплата за дію (англ. Cost Per Action, CPA) PPA; оплата за клік (англ. CPC – Cost Per Click) PPC; оплата за показ (англ. Cost Per Impression, CPI) Pay Per Impression; FFA – цінова модель розміщення реклами; CPS, PPS (англ. Click fraud)	- Поліпшити маркетингову комунікаційну ефективність діяльності підприємства у стратегічному аспекті
3. Логістична	- Підвищення рівня логістичного сервісу під час аграрного розподілу	- Обсяг товарного потоку, що проходить через логістичну систему ТОВ «А.Т.К.» (виробництво, склад, дистрибуція) - Тривалість циклу виконання замовлення, циклу закупівель - Оборотність товарних запасів [47, с. 82]	- Нарощування вартості товарних потоків у логістичній системі ТОВ «А.Т.К.» на 5%; - Скорочення циклу виконання замовлення, циклу закупівель на 6 днів - Прискорення оборотності товарних запасів до 9 оборотів / рік

4. Вартісно-цінова	- Надання більш широкого спектру знижок з ціни - Зменшення собівартості продукції	Bid (бід, біди) Conversion rate, CR (конверт, конверсія); Lead Generation (генерація лідів); Post-click. - Коефіцієнт окупності інвестицій - Коефіцієнт окупності маркетингових вкладень	- Пропонувати більш широку цінову варіацію згідно потреб партнерів
5. Кадрова	- Поліпшення унікальних навиків, умінь і компетенцій персоналу	- Продуктивність праці - Відсоток браку	- Постійно оновлювати hard і soft skills персоналу

Джерело: [47]

Щоб відстежити економічну ефективність впровадження стратегій диверсифікації і поглиблення диференціації на внутрішньому ринку після проведених маркетингових заходів, пропонуємо розрахувати додатковий товарооборот за формулою:

$$T_d = \frac{T_c \cdot P \cdot D}{100} \quad (3.6)$$

де T_d – додатковий товарооборот, що спричинений стратегічними заходами, грн; T_c – звичайний середньодобовий товарооборот (до початку стратегічних заходів), грн; P – відносний приріст середньодобового товарообороту за проектний період у порівнянні з базовим періодом, %; D – кількість днів обліку товарообороту в період запровадження стратегії, днів.

Звичайний середньодобовий товарооборот компанії АТК дорівнює 4529 грн.

Відносний приріст середньодобового товарообороту за проектний період у порівнянні з базовим періодом дорівнює 3,9 %.

$$T_d(\text{стр. пр.}) = 4529 \cdot 3,9\% \cdot 90 / 100 = 1589679 \text{ грн}$$

Отже, додатковий товарооборот, що спричинений стратегічними пропонованими заходами – переходом до стратегії диверсифікації дорівнює 1589679 грн.

3.5 Маркетингова комунікаційна стратегія ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» на маркет-плейсі Prom.ua

ТОВ «АТК» слід використовувати комунікаційну систему на маркетплейсі Prom.ua. Сайт має власну CRM-систему, якої не вистачає на підприємстві. Така система дозволить АТК сегментувати покупців, контролювати зручно потоки прибутку компанії та знайти для себе нових клієнтів, на яких раніше не звертали увагу. Деякі клієнти бояться писати чи телефонувати великим компаніям безпосередньо, а маркетплейс робить для нього пошук товару зручнішим. Найбільша перевага у тому, що не продавець шукає покупця, а навпаки. Клієнт в пошуку вбиває необхідний товар та обирає для себе найкращий варіант. Він дивиться опис товару, порівнює з іншими та контактує з продавцем для майбутньої покупки. Компанії слід додати опис, який привабить клієнта та необхідні сертифікати. Відділ продажу повинен моніторити повідомлення від покупця, щоб надати йому швидко та кваліфіковано відповіді щодо товару.

Нами пропонується створення сторінки у довгостроковому часі для компанії АТК на сайті Prom.ua. Цей сайт дозволяє підприємцям виставити товар на продаж на сайті за певну комісію. Слід зазначити, що Prom.ua має власну CRM-систему, яка дозволяє сегментувати клієнтів, проводити аналітику та контролювати кошти. Оскільки там є особистий кабінет, де можна побачити хто замовив товар, хто його оплатив. Для того, щоб виставити свій товар на сайті необхідно заплатити за використання системи.

	Prom продажі Lite	Prom продажі PRO	Prom мікс
	Ви оплачуєте комісію з балансу* за всі замовлення (з сайту і каталогу Prom.ua)	Те ж, що і Prom продажі Lite + Premium-дизайн + більший баланс*	Ви оплачуєте комісію з балансу* тільки за замовлення з каталогу Prom.ua
Вартість розміщення	3 400 грн/рік	3 100 грн/рік	5 400 грн/рік
Повна вартість	8-500-грн/рік	40-000-грн/рік	7-500-грн/рік
Баланс* для роботи на маркетплейсі <small>(ви зможете використовувати в майбутньому на доступ і просування ваших товарів в каталозі Prom, списання комісії за замовлення і/або інші послуги)</small>	1 500 грн	2 800 грн	1 500 грн
Всього	4 900 грн/рік	5 900 грн/рік	6 900 грн/рік
	Купити	Купити	Купити

Рисунок 3.16 – Тарифи за користування сайтом Prom.ua

	Prom продажі Lite	Prom продажі PRO	Prom мікс
Ваші товари у каталозі Prom.ua	✓	✓	✓
Створення сайту + його мобільна версія	✓	✓	✓
Комісія *** за замовлення з каталогу Prom.ua	✓	✓	✓
Комісія за замовлення з сайту**	✓	✓	✗
Входить Premium-дизайн для сайту	✗	✓	✗
Всі потрібні інструменти для оплати, доставки, просування та аналітики	✓	✓	✓
	Купити	Купити	Купити

Рисунок 3.17 – Переваги і недоліки пропозицій на Prom.ua

Нами було обрано Prom-мікс через те, що немає необхідності сплачувати за замовлення з сайту. Prom мікс – обраний тариф для активації особистого кабінету на сайті. На торговий майданчик було виставлено три товари:

- Пшениця за 9000 грн за тону та 8500 грн від 10 тон.

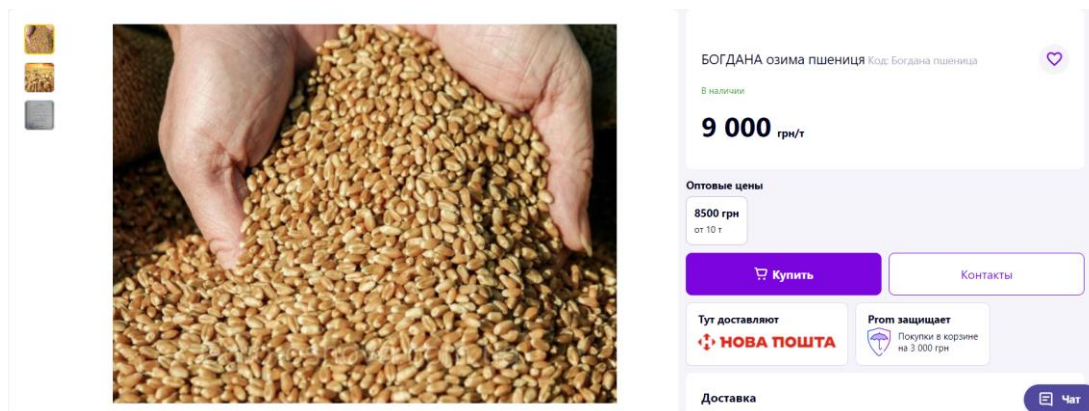
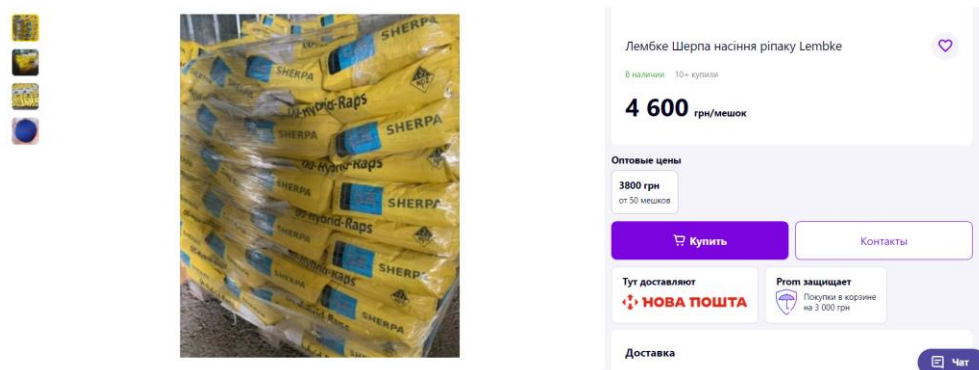


Рисунок 3.18 – БОГДАНА озима пшениця



- Насіння ріпаку за 4600 грн за мішок та 3800 грн від 50 мішків.

Рисунок 3.19 – Лембке шерпа насіння ріпаку

- Насіння ячменю гося за 10500 грн за тону та 10300 грн від 40 тон.

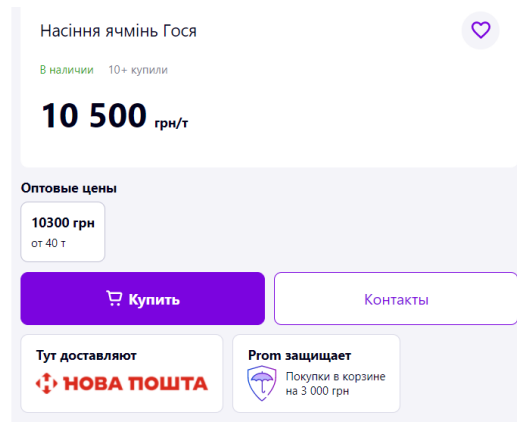


Рисунок 3.20 – Насіння ячменю гося

За допомогою сайту Prom.ua під час тестування пропозиції було продано:

- пшениці 3 т;
- насіння ріпаку 14 мішків;
- насіння ячменю 11 т.

Виторг від реалізації обчислюємо за такою аналітичною формулою:

$$V_p = P * Q \quad (3.7)$$

де P – ціна за одиницю зернової культури, грн/т;

Q – кількість проданих зернових культур, т.

$V_{p\text{пшен}} = 3 * 9000 = 27000$ грн за пшеницю, $V_{p\text{ріпак}} = 14 * 4600 = 64400$ грн за насіння ріпаку та $V_{p\text{ячм}} = 11 * 10500 = 115\,500$ грн за насіння ячменю.

Додатковий товарооборот, що спричинений співробітництвом з Prom.ua складає:

$$T_d(\text{Prom.ua}) = 4529 * 5,6\% * 365 / 100 = 9257278 \text{ грн.}$$

Отже, враховуючи вищевказані показники ми вважаємо, що компанії АТК слід продовжувати співробітництво з сайтом Prom.ua.

Розглянемо що можна змінити у стратегічному аспекті в компанії ТОВ «А.Т.К.» у її маркетинг-мікс 4Р, табл. 3.х.

Таблиця 3.8 – Пропозиції щодо змін у програмі маркетингу компанії ТОВ «А.Т.К.» у проєктному періоді

Елементи 4Р	Пропозиції
Product	Компанія виробляє продукти, якість яких підтверджена безліччю сертифікатів. Але в деяких клієнтів запит на більш високу якість товару. Тому компанії слід підвищити якість і розширити асортимент товару, щоб задовольняти потреби більш вимогливих клієнтів
Price	Ціна компанії на товар середня по агропродуктовому ринку. Ми вважаємо, що компанії слід надавати знижки клієнтам, які закупають великими партіями, щоб вони поверталися купувати ще, а саме: знижки, залежно від обсягу замовлення, сезонні знижки
Promotion	Цей аспект один з найслабших у компанії. Рекламна кампанія приводить мало нових клієнтів. АТК слід поміняти свій підхід до реклами і плідніше зайнятися просуванням товару. Доцільно застосовувати агресивну стратегію маркетингового просування. Застосовувати пошук і брати участь в агропродуктових виставках. Пропонуємо розвивати такі канали маркетингових комунікацій: <ul style="list-style-type: none"> - особисті домовленості; - пошук клієнтів на аграрних виставках; - використання для просування Інтернет-майданчиків, www.prom.ua; - стійкі, довгострокові відносини з партнерами
Place	Місце розташування компанії слід урахувувати під час продажу товару, оскільки весь товар вони надсилають вантажівками клієнтам. Удосконалювати канали розподілу компанії АТК назовнішніх ринках, використовувати інтермодальні перевезення у логістиці

Джерело: сформовано автором

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було проведено аналіз фактору макросередовища. З цього аналізу ми бачимо, що пандемія COVID-19 негативно вплинула на фінансовий стан, результати діяльності, грошові потоки, знецінення активів та платоспроможність компаній. Ми провели PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища компанії «АТК» та виявили, що вона не може вплинути на політичні

фактори, але ймовірність зміни цього фактору маленька. Якщо економічні фактори почнуть змінюватися, то прибуток компанії почне знижуватися, але компанія зможе пристосуватися до нових реалій ринку. Соціальні фактори не сильно вплинуть на діяльність компанії через те, що співробітники отримують гідну заробітну плату та не будуть змінювати місце праці на нове.

З EFAS-аналізу компанії ТОВ «Аграрна торгова компанія» ми розуміємо що найвагоміші можливості – залучення інвестицій та зміна рекламних технологій. За допомогою SWOT-аналізу ми знайшли слабкі та сильні сторони компанії та запропонували варіанти покращення сильних сторін та виправлення слабких.

Слід зазначити, що було запропоновано змінити структуру управління компанією для більш ефективної роботи співробітників. Для покращення якості обслуговування було опитано 52 клієнти компанії. На основі цього опитування запропоновано можливість покращення цього аспекту. З проведеного аналізу ми зрозуміли, що компанії АТК слід поміняти стратегію та запропонували нову, прорахувавши її вигідність.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра висвітлено й удосконалено маркетингові стратегії підприємства на агропродуктових ринках України в умовах пандемії «COVID-19». У роботі визначено зміст та сутність поняття «маркетингові стратегії»; виокремлено класифікації маркетингових стратегій, охарактеризовано особливості маркетингових цифрових стратегій підприємств. Проаналізовано особливості маркетингової діяльності компанії «АТК», проведено аналіз агропродуктового ринку України, його стану та тенденцій, проаналізовано основні фактори зовнішнього маркетингового середовища. Встановлено подальші перспективи удосконалення маркетингових стратегій підприємств на агропродуктовому ринку.

1. Проведено аналіз та класифікацію маркетингових стратегій підприємств. Описано різновид стратегій. Проаналізовано маркетингові цифрові стратегії підприємств на агропродуктових ринках України та вплив пандемії на їх працездатність. З'ясовано кон'юнктуру агропродуктових ринків України з урахуванням впливу пандемії. Було сформовано методології наукового дослідження.

2. Описано стратегію, бачення, пріоритети та бачення компанії АТК. Було проаналізовано звіти компанії та висвітлено обсяги реалізації, чистий дохід, собівартість, витрати, виторг, маркетингова діяльність компанії, обсяги продажу окремих товарів. Прораховані ширина асортименту, ринкова частка, коефіцієнт глибини, коефіцієнт новизни, цінова еластичність, структура управління. Сформовано IFAS-аналіз, маркетингові цілі. Проведено макросегментація та мікросегментація агропродуктового ринку.

3. Проведено аналіз агропродуктового ринку України, порівняно баланс попиту продукції за 2019 та 2020 роки. За допомогою цієї інформації винайдено проблеми агропродуктового ринку України. Створено модель п'яти сил конкуренції Портера, багатокутник конкурентоспроможності. Порівняно маркетингові стратегії

компанії ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» та фірм-конкурентів на агропродуктовому ринку України в умовах пандемії COVID 2019.

4. За допомогою PEST-аналізу визначено вплив факторів зовнішнього середовища ТОВ «Аграрна Торгова Компанія». Зроблено EFAS-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз.

5. Проведено маркетингове дослідження переваг економічних агентів на агропродуктовому ринку України. Нами перевірено такі гіпотези маркетингового дослідження, як: вплив надання диференційованих знижок на збільшення темпів зростання обсягів продажу і потоку прибутків; вплив застосування стратегій диференціації й інтеграції на збільшення темпів зростання обсягів продажу і потоку прибутків; рівень клієнтського сервісу на агропродуктовому ринку сприяє встановленню доброзичливих відносин із споживачами, партнерами; характеристики товару є значущою складовою споживчого попиту на агропродуктовому ринку. Встановлено, що респонденти прагнуть отримати широкий спектр знижок, покращити рівень сервісу, вважають, що компанії слід розширюватися за пропозицією товару. При цьому ми бачимо, що клієнти співпрацюють з АТК доволі довго та згідно з опитуванням готові й на далі продовжувати відносини та рекомендувати компанію іншим.

6. Змінено структуру управління компанією. Особливістю такої зміни є об'єднання відділів, які виконують схожу роботу: відділ планування продукції та відділ збуту, відділ товарообороту та відділ просування. Компанії слід найняти консультанта, який буде відповідальний за цифрову грамотність, а саме навчатиме співробітників користуватися CRM-системою. Така структура управління компанією буде більш ефективною через те, що чотири схожі окремі відділи були сформовані в два відділи, співробітникам яких стане простіше вникати в систему продажів компанії та з'явиться більше розуміння загальної картини стратегічного просування товарів і послуг.

7. Запропоновано послідовність управління маркетинговою стратегією розвитку агропродуктового підприємства, що передбачає дослідження таких елементів стратегії, як внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Основним інструментом даного аналізу може бути метод VRIO, розроблений Джеєм Барні. Методична основа організаційної стратегії розвитку повинна виходити з виявлення, аналізу та оцінки стратегічних ризиків.

8. Запроваджено стратегії диверсифікації, поглиблення диференціації на внутрішньому та стратегії інтеграції на зовнішньому ринку. Слід змінити стратегію на стратегію диверсифікації – яка полягає у розширенні асортименту вироблених товарів. Така стратегія є найбільш ризикованою та потребує значних витрат, але прибуток згодом компенсує витрати. Враховуючи, що компанія виробляє пшеницю, вона може відкрити свої пекарні та зайнятися роздрібною торгівлею. Стратегію диверсифікації слід вводити поступово, уникаючи стратегію сегментування. Рекомендовано в рамках споріднених видів діяльності компанії АТК застосовувати стратегію диференціації. Запропоновано матрицю Ігоря Ансоффа для ТОВ «А.Т.К.». Також запропоновано розширити кількість неспоріднених видів діяльності, пропонуючи започаткувати виробництво хлібо-булочних виробів. Такі наші пропозиції ми втілюємо через стратегію диверсифікації, яка є складовою стратегії розвитку підприємства. Щоб відстежити економічну ефективність впровадження стратегій диверсифікації і поглиблення диференціації на внутрішньому ринку після проведених маркетингових заходів розраховано додатковий товарооборот, який складає у проєктному періоді 1589679 грн

9. Сформовано стратегічні компоненти маркетингової діяльності ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» на агропродуктовому ринку України. Згідно клієнтській, комунікаційній, логістичній, вартісно-ціновій, кадровій формувати цілі, показники маркетингової стратегічної діяльності, маркетинговий стратегічний план.

10. Розроблено маркетингову комунікаційну стратегію ТОВ «Аграрна Торгова Компанія» на маркет-плейсі Prom.ua, що передбачає створення сторінки у

довгостроковому часі для компанії АТК на сайті Prom.ua. Цей сайт дозволяє підприємцям виставити товар на продаж на сайті за певну комісію. Обрано Prom-мікс через те, що немає необхідності сплачувати за замовлення з сайту. Prom мікс – обраний тариф для активації особистого кабінету на сайті. На торговий майданчик було виставлено три товари. Обчислено додатковий товарооборот, що спричинений співробітництвом з Prom.ua, який складає 9257278 грн.

11. Наведено пропозиції щодо змін у програмі маркетингу компанії ТОВ «А.Т.К.» у проєктному періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт про управління та фінансова звітність за 2020 рік – ТОВ А.Т.К. URL: http://atk.com.ua/ua/get_file/id/zvit-pro-upravlinnja-ta-finansova-zvitnist-za-2020-rik-tov-a.t.k..pdf
2. Офіційний сайт компанії АТК. <http://atk.com.ua/about-us/>
3. Дія. Цифрова громада. Цифрова стратегія [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hromada.gov.ua/template/digitalStrategy>
4. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. Віртуалізація як каталізатор суспільних трансформацій [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf)
5. Ринкова кон'юнктура: поняття та суть [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buklib.net/books/24850/>
6. Галузева довідка МОТ. Covid-19 і наслідки для сільського господарства і продовольчої безпеки Галузева довідка МОТ. Covid-19 і наслідки для сільського господарства і продовольчої безпеки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_750832.pdf
7. Терещенко Юлія. COVID-19: Вплив на харчову промисловість та агробізнес. COVID-19: Вплив на харчову промисловість та агробізнес <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2020/04/vplyv-na-kharchovu-promyslovist.html>
8. Чим запам'ятався 2020: відповідають Топ українського агробізнесу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://latifundist.com/spetsproekt/751-chem-zapomnilsya-2020-otvechayut-topu-ukrainskogo-agrobiznesa>
9. Як коронавірус вплине на агробізнес. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://agropravda.com/news/agrorynok/13816-kak-koronavirus-povlijal-na-agrobiznes>

10. Як карантин відіб'ється на посівній і урожаї. П'ять страхів аграріїв [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://biz.liga.net/all/prodovolstvie/article/kak-karantin-otrazitsya-posevnoy-i-urojae-ryat-strahov-agrariev>

11. Маркетинг – що це таке, як працює та навіщо потрібен. <https://termin.in.ua/marketynh/>

12. Способи і стратегії охоплення ринку. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://studopedia.ru/18_62008_sposobi-i-strategii-ohvata-rinka.html

13. Основи маркетингової стратегії. LeoSvit Real Marketing. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://leosvit.com/art/osnovy-marketyngovoyi-strategiyi>

14. Формування маркетингової стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Бренд Бенд»). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannya-marketyngovoi-strategii/teoriya/vydy-marketyngovoi-strategii-pidpryemstva>

15. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П.Градова. Спб.: Спец. Литература, 1999.

16. Баскаков А.Я. Методология научного исследования : Учеб. пособие. / А.Я. Баскаков, Н.В. Туленков. К. : МАУП, 2002. 216 с.

17. Єріна А.М. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. / А.М. Єріна, В.Б. Захожай, Д.Л. Єрін. – К. : ЦНЛ, 2004. – 212 с.

18. Касян С. Я. Формування маркетингових стратегій автомобілебудівних підприємств при виведенні на цільові ринки нової продукції / С. Я. Касян, Г. В. Катранжи // Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпро: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. – 2018. – №136. – С. 154–164 (209 с.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1eqn5rKDZoBBVwEu_y5z_rh-q6g4mRNXJ/view

19. Porter M. The Competitive Advantage of Nations / M. Porter. – New York : Free Press, 1990.

20. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bakertilly.ua/news/id48375>

21. Кондратенко Н.М. Маркетинг. 2014. Сутність і види каналів збуту. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

https://stud.com.ua/48461/marketing/sutnist_vidi_kanaliv_zbutu

22. Касян С. Я. Логістика дистрибуції та конкурентний бенчмаркінг в агропродуктовій сфері / С. Я. Касян, С. О. Смирнов // Вісник Дніпропетровського університету, серія: Економіка. – Дніпропетровськ : ДНУ імені Олеся Гончара. – 2015. – т. 23, №10/1. – Випуск 9(3). – С. 134–144.

23. Касян С. Я. Комунікаційний маркетинг та сервісне обслуговування аграрного розподілу в Україні. Розділ 3. Соціальна складова та маркетинг агропродовольчої сфери / С. Я. Касян Соціо-еколого-економічний розвиток агропродовольчої сфери України в сучасних умовах: проблеми та шляхи їх розв'язання : монографія / авт. кол.: О. І. Павлов, К. Б. Козак, Д. Ф. Крисанов [та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. О. І. Павлова. Рекомендовано до друку Вченою Радою ОНАХТ. – Одеса : ОНАХТ, Астропринт, 2015. – С. 325–338. (512 с.)

24. Касян С. Я. Комплекс маркетингу підприємств при регіональній та глобальній взаємодії / С. Я. Касян, К. А. Корабльова : Зб. наук. праць X Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вчених [«B2B маркетинг». Секція 3. Стратегічний маркетинг та маркетинговий менеджмент] ; редкол.: С. О. Солнцев (голов. ред.), Зозульов О. В. (співголова) – (Київ, 14–15 квітня 2016 р.) / НТУУ «КПІ», факультет менеджменту та маркетингу, кафедра промислового маркетингу. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – С. 58–59.

25. Гаєва А. О. Якість продукції в агросекторі української економіки / А. О. Гаєва, науковий керівник к.е.н., доцент С. Я. Касян // Наукове електронне (онлайн) видання – Молодіжний науковий вісник Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара. Серія: «Економічні науки». Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих вчених. – Дніпропетровськ :

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. – 2013. – №2. – С. 146–159.

26. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений / Т.А. Гайдаенко. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Эксмо, 2006. 496 с. (Полный курс МВА).

27. Тарасюк А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств [Електронний ресурс]. Режим доступу:

http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/155.pdf

28. Ларіна Я.С. Інноваційні стратегії розвитку підприємств аграрного сектора економіки України. Економічні інновації. Випуск № 60. Книга I. 2015.

29. Ларіна Я.С. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. Економіка АПК, 2016, №3 2016.

30. Пілова К. П., Касян С. Я., Куц В. І. Маркетингове управління, аналіз цін та формування комунікаційної стратегії магазину. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 170. Дніпро: ПДАБА. 2021. С. 48-54.

31. Безугла Л.С., Пілова К.П., Макуха Ю. М. Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4, Том 3. С.95-99.

32. Моборн, Р., Чан Ким У. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Рене Моборн, В. Чан Ким; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2017. 336 с.

33. Abell, Hammond J. Strategic Market Planning. Problems Analytical Approaches. L. :Prentice Hall, 1979.

34. Офіційний сайт компанії Агротон [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.agroton.com.ua/ru/>

35. Офіційний сайт компанії ВПК-агро [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://vpk-agro.com/>

36. Офіційний сайт компанії Kernel [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://www.kernel.ua/ua/>

37. Рада директорів МВФ затвердила перший перегляд програми stand-by з Україною [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-direktoriv-mvf-zatverdila-pershiy-pereglyad-programi-stand-by-z-ukrayinoyu>

38. Гаркавенко С. С. Маркетинг. підручник. К. : Лібра, 2002. 712 с., с. 294

39. Длігач А. Формування маркетингової цінової стратегії. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №12. С. 80–93.

40. Методичні вказівки для виконання курсового проєкту із дисципліни «Маркетингове ціноутворення» для студентів 2 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг [Електронний ресурс] : для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», Освітня програма «Маркетинг» / НТУ Дніпровська політехніка» ; уклад.: С. Я. Касян, К. П. Пілова, І. А. Магеррамова. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,08 Мбайт). – Дніпро : НТУ Дніпровська політехніка», 2021. – 62 с.

41. Борисенко О. С. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу / О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун // Інфраструктура ринку. – 2017. – Випуск 7. – С. 107–113. [Електронний ресурс]. – Режим доступу, 06.09.2020 р. : http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf, с.

42. Гіпотеза: поняття, структура та види. [Електронний ресурс]. – Режим доступу, <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/logika/25383/>

43. Цифровий маркетинг – модель 21 сторіччя: [монографія] / автор. кол.: М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна [та ін.]. ; за ред. М. А. Окландера. – Одеса : Астропрінт, 2017. – 292 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу, 15.09.2020 р. : http://oklander.info/wp-content/uploads/2017/08/195_monografia_-%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0

[%BE%D0%B9-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3-20175.pdf](#), с. 205

44. Касян С.Я., Губа А.В. Маркетингові цифрові технології стратегічної взаємодії на агропродуктових ринках України. Marketing of innovations. Innovations in marketing (2021). Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2021). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]. Section 6. Digital methods and tools at marketing ; Editor in Chief: Sergii Illiashenko, Doctor of Economics, Professor. University of Economics and Humanities, Bielsko-Biala, Poland : 2021. С. 137-140 (208 с.). ISBN 978-83-63649-10-4.

45. Касян С., Губа А. Особливості маркетингового стратегічного управління на вітчизняному агропродуктовому ринку. Socially Competent Management of Corporations in Behavioral Conditions Economics. Collection of scientific papers. Chapter I. Секція I. Тенденції розвитку корпоративного менеджменту та маркетингу ; Міжн. наук.-практ. он-лайн конф. «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки». resp. ed Konstantin Pavlov, Elena Pavlova, Ludmila Shostak, Tatiana Bukoros, Josef Zyatko. Podhajaska, Slovak Republic (24-28 листопада 2021 р.) : Podhajaska (Slovak Republic), Lutsk (Ukraine): Publisher: European institute of further education. Volyn National University named after Lesy Ukrainian. 2021. С. 51-52 (245S с.). [Електронний ресурс]. UDC 334.78.005.35 (082)

46. Guba A. V., Kasian S. Y. Market and Digital Components of the Company's Marketing Strategy Formation in the Agro-Product Market. Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff. Dnipro, Dnipro University of Technology, 9-th December 2021.

47. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: навч. посіб. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про сукупний дохід

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

	Примітка	2020	2019
Виручка	6	1 653 326	982 647
Чисті зміни справедливої вартості біологічних активів	16	323 977	8 088
Собівартість реалізації	7	(1 214 125)	(703 957)
Валовий прибуток		763 178	286 778
Витрати на збут	8	(151 152)	(123 736)
Адміністративні витрати	9	(52 879)	(50 550)
Інші операційні доходи (витрати)	10	(3 750)	(16 193)
Прибуток від реалізації		555 397	96 299
Фінансові (витрати) / доходи, нетто	11	(146 365)	(102 983)
Прибуток / (збиток) за рік		409 032	(6 684)

Додаток Б

Звіт про фінансовий стан

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

	При- мітка	Станом на 31 Грудня 2020	Станом на 31 Грудня 2019
Активи			
Необоротні активи			
Основні засоби	12	733 762	787 735
Нематеріальні активи	13	1 797	4 004
Право оренди	14	633 122	737 364
Інвестиції в дочірні компанії	15	1 580 692	1 580 592
		2 949 373	3 109 695
Оборотні активи			
Запаси	17	935 335	913 212
Торгова та інша дебіторська заборгованість	18	368 276	206 208
Передоплати		75 053	142 712
Грошові кошти та їх еквіваленти	19	23 143	1 934
		1 401 807	1 264 066
Всього активів		4 351 180	4 373 761
Капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	20	21	21
Додатковий внесений капітал		17 340	17 340
Резерв переоцінки активів		325 431	328 786
Нерозподілений прибуток		2 343 179	1 950 792
Всього власний капітал		2 685 971	2 296 939
Довгострокові зобов'язання			
Зобов'язання за договорами оренди	14	518 904	605 535
		518 904	605 535
Короткострокові зобов'язання			
Торгова та інша кредиторська заборгованість	21	900 139	1 237 324
Аванси отримані		91 347	68 258
Поточна частина зобов'язань за договорами оренди	14	154 819	158 323
Дивіденди		-	7 382
		1 146 305	1 471 287
Всього зобов'язань		1 665 209	2 076 822
Всього капіталу та зобов'язань		4 351 180	4 373 761

Директор



Підпис

Андрієвський С.К.

Звіт про рух грошових коштів

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ

	Примітки	2020	2019
Операційна діяльність			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		1 978 362	1 260 507
Повернення податків і зборів		63	43
Цільового фінансування		827	1 501
Надходження від повернення авансів		5 205	2 286
Інші надходження		-	517 279
Витрати на придбання товарів		(895 553)	(699 070)
Витрати на оплату праці		(78 300)	(79 722)
Витрати на соціальні заходи		(21 337)	(21 732)
Витрати на податки та збори		(62 517)	(64 570)
Витрати на повернення авансів		(52 627)	(50)
Відсотки сплачені		(51)	(51)
Інші витрати		(533 682)	(2 543)
Чистий рух грошові кошти від операційної діяльності		340 390	913 878
Інвестиційна діяльність			
Придбання основних засобів		(136 320)	(557 273)
Придбання частини в дочірній компанії		(100)	(250)
Інші надходження		220	5
Чистий рух грошові кошти від інвестиційної діяльності		(136 200)	(557 518)
Фінансова діяльність			
Погашення позик		-	(80 466)
Погашення зобов'язань за договорами оренди		(155 407)	(158 323)
Дивіденди, виплачені акціонерам		(27 382)	(115 903)
Чистий рух грошові кошти від фінансової діяльності		(182 789)	(354 692)
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		21 401	1 668
Вплив від зміни валютних курсів		(192)	(545)
Грошові кошти та їх еквіваленти станом на 1 Січня	19	1 934	811
Грошові кошти та їх еквіваленти станом на 31 Грудня		23 143	1 934

Директор



Андрієвський С.К.

Додаток Д

Рух основних засобів за рік

Рух основних засобів за рік, що закінчився 31 грудня 2020 був наступним:

	Земля	Будівлі та споруди	Техніка та обладнання, транспортні засоби	Меблі та офісне обладнання	Об'єкти незавершеного будівництва	Всього
<i>Первісна вартість / переоцінена сума</i>	-	-	-	-	-	-
Станом на 01 Січня 2020	86 387	389 838	469 149	2 795	6 335	954 504
Надходження	-	-	-	-	134 952	134 952
Трансфер	2 929	20 361	101 921	5 292	(130 503)	-
Вибуття	-	(260)	(121 496)	(555)	-	(122 311)
Станом на 31 Грудня 2020	89 316	409 939	449 574	7 532	10 784	967 145
<i>Накопичена амортизація та знецінення</i>						
Станом на 01 Січня 2020	-	(22 657)	(143 183)	(929)	-	(166 769)
Амортизаційні відрахування за рік	-	(7 498)	(73 867)	(647)	-	(82 012)
Вибуття	-	59	15 322	17	-	15 398
Станом на 31 Грудня 2020	-	(30 096)	(201 728)	(1 559)	-	(233 383)
Чиста балансова вартість						
Станом на 01 Січня 2020	86 387	367 181	325 966	1 866	6 335	787 735
Станом на 31 Грудня 2020	89 316	379 843	247 846	5 973	10 784	733 762

Додаток Е

Звіт про власний капітал

ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ

	Статутний капітал	Додатковий внесений капітал	Резерв переоцінки активів	Нерозподілений прибуток	Всього
Станом на 01 Січня 2019	21	67 164	333 644	2 029 518	2 430 347
Збиток за період	-	-	-	(6 684)	398 071
Всього сукупного доходу	-	-	-	(6 684)	(6 684)
Перекласифікація резерву дооцінки	-	-	(4 858)	4 858	-
Погашення заборгованості перед акціонерами	-	(49 824)	-	-	(49 824)
Дивіденди	-	-	-	(76 900)	(76 900)
Станом на 31 Грудня 2019	21	17 340	328 786	1 950 792	2 296 939
Станом на 01 Січня 2020	21	17 340	328 786	1 950 792	2 296 939
Прибуток за період	-	-	-	409 032	409 032
Всього сукупного доходу	-	-	-	409 032	409 032
Перекласифікація резерву дооцінки	-	-	(3 355)	3 355	-
Дивіденди	-	-	-	(20 000)	(20 000)
Станом на 31 Грудня 2020	21	17 340	325 431	2 343 179	2 685 971

Директор



Андрієвський С.К.

Додаток Ж

Інформація про вироблену сільськогосподарську продукцію за період в ТОННАХ

Інформація про вироблену сільськогосподарську продукцію за період, в тоннах:

	2020	2019
Кукурудза	120 627	131 456
Соя	30 190	33 316
Картопля	-	8 236
Боби	5 423	1 462

17.ЗАПАСИ

Станом на 31 грудня 2020 запаси були представлені таким чином:

	Станом на 31 Грудня 2020	Станом на 31 Грудня 2019
Сільськогосподарська продукція	795 588	668 007
Сировина	77 962	99 134
Незавершене виробництво	38 138	135 115
Запчастини	22 914	10 773
Інші товари для продажу	586	-
Паливо	147	183
Всього запаси за найменшим із собівартості та чистої вартості реалізації	935 335	913 212

18. ЗАПАСИ (ПРОДОВЖЕННЯ)

Нижче представлено розкриття залишків сільськогосподарської продукції:

	Станом на 31 Грудня 2020		Станом на 31 Грудня 2019	
	Тон	Вартість	Тон	Вартість
Кукурудза	119 595	588 614	102 375	297 445
Соя	11 993	133 426	38 624	272 698
Картопля	-	-	7 650	56 841
Квасоля	3 924	57 560	1 171	18 936
Солома	25 758	12 819	34 830	17 355
Інші культури	1 427	3 169	438	4 732
Всього сільськогосподарської продукції	162 697	795 588	185 088	668 007

Додаток 3

Торгова та інша дебіторська заборгованість

18. ТОРГОВА ТА ІНША ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ

Станом на 31 грудня 2020 торгова та інша дебіторська заборгованість була представлена таким чином:

	Станом на 31 Грудня 2020	Станом на 31 Грудня 2019
Торгова дебіторська заборгованість	113 656	43 365
Фінансові допомоги надані	160 334	36 149
Всього фінансової дебіторської заборгованості	273 990	79 514
Авансові платежі по оренді землі	8 426	17 226
Інша дебіторська заборгованість	21 301	10 241
Дебіторська заборгованість за податками	64 559	99 227
Всього торгова та інша дебіторська заборгованість	368 276	206 208

Нижче представлена інформація щодо просрочки по торговій дебіторській заборгованості на 31 грудня 2020:

	Станом на 31 Грудня 2020	Станом на 31 Грудня 2019
Не просрочена	1 940	2 553
1-90 днів	18 640	25 046
91-180 днів	32 928	5 857
180-365 днів	60 047	9 526
понад 1 рік	101	383
Всього валової торгової дебіторської заборгованості	113 656	43 365
<i>Резерв знецінення торгової дебіторської заборгованості</i>	-	-
Всього чистої торгової дебіторської заборгованості	113 656	43 365

Відбулися наступні зміни у резерві під сумнівну дебіторську заборгованість за рік, що закінчився 31 грудня 2020:

	2020	2019
Станом на 01 січня	-	284
Нараховано за період	-	75
Використання резерву	-	(359)
Станом на 31 грудня	-	-

Додаток І

Рух основних засобів за 2019 рік

Рух основних засобів за рік, що закінчився 31 грудня 2019 був наступним:

	Земля	Будівлі та споруди	Техніка та обладнання, транспортні засоби	Меблі та офісне обладнання	Об'єкти незавершеного будівництва	Всього
<i>Первісна вартість / переоцінена сума</i>						
Станом на 01 Січня 2019	8 822	120 786	259 455	2 812	5 801	397 676
Надходження	-	-	-	-	566 871	566 871
Трансфер	77 565	269 052	217 743	1 137	(566 337)	(840)
Вибуття	-	-	(8 049)	(1 154)	-	(9 203)
Станом на 31 Грудня 2019	86 387	389 838	469 149	2 795	6 335	954 504
<i>Накопичена амортизація</i>						
Станом на 01 Січня 2019	-	(15 226)	(97 653)	(1 155)	-	(114 034)
Амортизаційні відрахування за рік	-	(7 431)	(51 414)	(533)	-	(59 378)
Вибуття	-	-	5 884	759	-	6 643
Станом на 31 Грудня 2019	-	(22 657)	(143 183)	(929)	-	(166 769)
Чиста балансова вартість						
Станом на 01 Січня 2019	8 822	105 560	161 802	1 657	5 801	283 642
Станом на 31 Грудня 2019	86 387	367 181	325 966	1 866	6 335	787 735

Анкета

Вітаємо дорогогий клієнт компанії АТК. Будь ласка, дайте відповідь на низку питань для покращення якості компанії на агропродуктовому ринку України:

1. Як швидко відповідають на ваші запити наші співробітники?
 - 1) Швидко
 - 2) Достатньо швидко
 - 3) Повільно
 - 4) Дуже повільно

2. Чи отримали ви від продавця всю інформацію про товар чи послугу?
 - 1) Так
 - 2) Ні

3. Як довго ви співпрацюєте з АТК?
 - 1) Місяць
 - 2) Півроку
 - 3) Рік
 - 4) Більше року
 - 5) Більше двох років

4. Чи допоміг вам продавець зробити покупку?
 - 1) Так
 - 2) Ні

5. Як би ви оцінили співвідношення ціни та якості наших товарів?
- 1) Дуже добре
 - 2) Добре
 - 3) Задовільно
 - 4) Можна краще
 - 5) Погано
6. Чи дав вам продавець якусь брошуру для додаткової інформації?
- 1) Так
 - 2) Ні
7. Наскільки ймовірно, що ви знову будете закупати товари у АТК?
- 1) Точно буду
 - 2) Може буду
 - 3) Можливо буду, а можливо не буду
 - 4) Можливо не буду
 - 5) Не буду
8. Чи порекомендуєте ви АТК іншим компаніям?
- 1) Точно буду
 - 2) Може буду
 - 3) Можливо буду, можливо не буду
 - 4) Можливо не буду
 - 5) Не буду
9. Чи користуєтесь послугами іншої компанії?
- 1) Так
 - 2) Ні

10. Які знижки на нашу продукцію ви би хотіли отримати?

- 1) Бонусну знижку
- 2) Прогресивну знижку
- 3) Функціональну знижку
- 4) Дилерську знижку
- 5) Пільгову знижку

11. Чи є у компанії необхідність розширюватися?

- 1) Так
- 2) Ні

12. Чи ви будете купляти розширений товар компанії?

- 1) Так
- 2) Ні

13. Які аспекти наших товарів не принесли вам користі?

14. Якби товари більше не вироблялися компанією АТК, чим би ви його замінили?

15. З яких причин ви замінили би компанію АТК на іншу цього року?

Додаток Л

Ціни на товар компанії АТК у листопаді 2021 р.

Вид товару	Ціна грн/тону
1. Пшениця	9000
2. Ріпак	20800
3. Кукурудза	7900
4. Ячмінь	10500

Додаток М

Матриця Ігоря Ансоффа для ТОВ «А.Т.К.»

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
	Агропродуктовий ринок України		
Темп зростання ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Рівень споживання товару компанії серед ЦА	Нижче, ніж у середньому по ринку	на рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому ринку
Частота використання товару ЦА	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)	Нижче, ніж у середньому по ринку	на рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому ринку
Рівень знання бренду	Нижче, ніж у середньому по ринку	на рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому ринку
Економія від масштабу	Є		Немає
Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (порівняно з товарами конкурентів)	Так		Ні
Можливості до високого рівня інвестицій	Є		Немає

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти із поточним товаром на нові ринки?		
	Можлива	Ймовірно	Неможлива
	Агропродуктовий ринок України		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або висока лояльність до нього)	Так	Є дрібні недоліки	Ні, необхідно удосконалювати продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Високий рівень насичення ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи зростання нового ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку

Товар має унікальні властивості, має конкурентну перевагу (порівняно з великими гравцями ринку)			
або компанія володіє унікальною технологією	Так		Ні
або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу			
Компанія має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків	Так		Ні

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортименти товарів на поточному ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
	Агропродуктовий ринок України		
Темпи зростання поточного ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий	Середній	Невеликий
Поточний товар застарілий, має недоліки або перебуває на останній стадії життєвого циклу товару	Так	Намічаються тенденції зниження попиту поточний товар	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Загроза входу нових гравців	Так		Ні
Якщо успіх у галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту та появи новинок у ключових конкурентів	Високий		Низький

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є потреба компанії у диверсифікації портфеля?		
	Можлива	Ймовірно	Неможлива
	Маркетплейс Prom.ua		
Темпи зростання поточних ринків компанії	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
Конкуренція на поточних ринках	Високий рівень	тенденції до посилення	низкий уровень
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні

Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти її) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточних ринках та за допомогою поточних товарів	Мінімальні та відсутні		Є