

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

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра Маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

студента Галушки Тетяни Юрїївни
(П І Б)

академічної групи 075-19-2
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Маркетингова стратегія аграрного підприємства»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Пилипенко Г.М.			
розділів:				
1. Теоретичні основи формування та впровадження маркетингової стратегії на підприємстві	Пилипенко Г.М.			
2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Пилипенко Г.М.			
3. Формування маркетингової стратегії ТОВ «ОЗСМ «Агротех»	Пилипенко Г.М.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

Касян С.Я.

(підпис) (прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу

ступеня бакалавра

(бакалавра, магістра)

студенту Галушці Т.Ю. академічної групи 075-19-2

спеціальності 075 Маркетинг

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

на тему «Маркетингова стратегія аграрного підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 9 травня 2023 р. №334

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Аналіз теоретико-методологічних підходів до дослідження сутності та змісту понять «стратегія», «маркетингова стратегія підприємства». Виокремлення складових маркетингової стратегії підприємства.	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Дослідження макромаркетингового і мікромаркетингового зовнішнього середовища підприємства. Встановлення відповідності факторів внутрішнього середовища вимогам зовнішнього середовища. Виявлення та постановка управлінської проблеми.	12.05.2023 р. – 21.05.2023 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Дослідження позиції підприємства на галузевому ринку, модель його ринкової поведінки. Розбудова напрямків удосконалення маркетингової стратегії компанії на аграрному ринку.	22.05.2023 р. – 04.06.2023 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК	Підготовка роботи та її представлення на кафедрі.	05.06.2023 р. - 11.06.2023 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Пилипенко Г. М.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.05.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 09.06.2023 р.

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Галушка Т. Ю.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 84 с., 2 рис., 17 табл., 71 джерело, 1 додаток.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано діяльність підприємства «ОЗСМ «Агротех». Здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У ході проведення маркетингового дослідження виявлено управлінську проблему закладу та сформовано маркетингову стратегію, спрямовану на її вирішення та досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження: взаємовідносини між економічними суб'єктами з приводу досягнення стратегічних цілей на аграрному ринку.

Предмет дослідження: процес формування та впровадження маркетингової стратегії ТОВ «Агротех» на ринку аграрної продукції.

Мета кваліфікаційної роботи: вдосконалення теоретико-методичних та практичних положень щодо формування та впровадження маркетингової стратегії на підприємстві.

Положення, що захищаються: для забезпечення прибуткового функціонування аграрного підприємства в умовах воєнного стану доцільно сформулювати два типи стратегії: короткотермінову і довготермінову.

Інформація щодо впровадження: результати дослідження будуть використані для покращення роботи підприємства під час воєнного стану, а також на перспективу.

Кваліфікаційна робота має зв'язок із виконаними курсовими роботами з маркетингових досліджень, маркетингового стратегічного планування, маркетингового ціноутворення, поведінки споживача.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: робота над слабкими сторонами підприємства, вдосконалення маркетингової стратегії підприємства в короткотерміновому і довготерміновому періодах

У роботі використано такі методи досліджень: метод експертних оцінок, факторний аналіз, IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, SWOT-аналіз, матриця чотирипільного аналізу SWOT.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АГРАРНИЙ СЕКТОР, СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.

ABSTRACT

Explanatory note: 84 pp., 2 figures, 17 tables, 71 sources, 1 application.

The qualification work analyzes the activities of the enterprise «OPAM «Agrotech». An analysis of the internal and external environment of the enterprise is carried out. In the course of the marketing research, the management problem of the institution was identified, and a marketing strategy aimed at solving it and achieving the long-term development goals of the enterprise was formed.

Object of research: relations between economic entities in terms of achieving strategic goals in the agricultural market.

Subject of research: the process of forming and implementing the marketing strategy of LLC «Agrotech» in the agricultural market.

Purpose of the qualification work: to improve the theoretical, methodological, and practical provisions for the formation and implementation of a marketing strategy at the enterprise.

Protected positions: to ensure the profitable functioning of an agricultural enterprise under martial law, it is advisable to form two types of strategy: short-term and long-term.

Information on implementation: the results of the study will be used to improve the work of the enterprise during martial law, as well as in the future.

The qualification work has a connection with the completed coursework on marketing research, marketing strategic planning, marketing pricing, consumer behavior.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: work on the weaknesses of the enterprise, improvement of the marketing strategy of the enterprise in the short and long term. The following research methods were used in the work: method of expert assessments, desk research, observations, IFAS-analysis, EFAS-analysis, PEST-analysis, SWOT-analysis.

KEY WORDS: AGRICULTURAL SECTOR, STRATEGY, MARKETING STRATEGY, ANALYSIS OF INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Поняття стратегії, її сутність та характеристика.....	9
1.2 Маркетингова стратегія в економічній діяльності підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	23
2.1 Загальна характеристика підприємства, напрямки його діяльності та система менеджменту.....	23
2.2 Аналіз комплексу маркетингу та фінансово-економічний аналіз підприємства.....	35
2.3 IFAS-аналіз підприємства.....	41
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОЗСМ «АГРОТЕХ».....	46
3.1 Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на економічну діяльність ТОВ «ОЗСМ «Агротех».....	46
3.2 SWOT-аналіз підприємства та формування його ринкової стратегії.....	62
3.3 Формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства.....	65
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан розвитку України характеризується глибокою політичною, соціально-економічною, демографічною та екологічною кризою, яка розгорнулася на тлі російської військової агресії. Підприємства аграрного сектору України зазнали величезних втрат через постійний обстріл територій та руйнування промислових об'єктів. Різке скорочення посівних площ позначилися й на виробниках техніки, які зустрілися з падінням попиту на свою продукцію. Тому визначення маркетингової стратегії підприємства є надзвичайно важливим і актуальним завданням для кожного підприємства.

Метою дослідження є вдосконалення теоретико-методичних та практичних положень щодо формування та впровадження маркетингової стратегії на підприємстві.

Задачі дослідження. Відповідно до мети дослідження були сформовані наступні питання та завдання, які були вирішені в процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- вивчити теоретичні основи формування та впровадження маркетингової стратегії підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства «ОЗСМ «Агротех»;
- визначити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також оцінити силу їхнього рівень впливу;
- визначити рівень конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з іншими гравцями на рику;
- виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його загрози та можливості, орієнтуючись на визначені фактори;
- дослідити стан фінансово-економічних показників підприємства в мирний час і на період початку війни;
- сформулювати маркетингові стратегії для «ОЗСМ «Агротех», які

допоможуть підняти рівень конкурентоспроможності, позиціонування на ринку і загалом покращать його показники.

Об'єкт дослідження: взаємовідносини між економічними суб'єктами з приводу досягнення стратегічних цілей на аграрному ринку.

Предмет дослідження: процес формування та впровадження маркетингової стратегії «ОЗСМ «Агротех» на ринку аграрної продукції.

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи були застосовані наступні наукові методи проведення дослідження:

– метод класифікацій, який застосовувався для групування визначень поняття «стратегія» з огляду на сутність даної категорії;

– експертний метод використаний для оцінювання маркетингових факторів, які впливають на аграрний ринок та діяльність підприємства на ньому;

– фінансово-економічний аналіз показників економічної діяльності підприємства застосовувався з метою виокремлення управлінської та маркетингової проблеми підприємства;

– у якості спеціальних методів дослідження використано IFAS-аналіз та EFAS-аналіз, SWOT-аналіз, результати яких дозволили оцінити фактори впливу на діяльність підприємства та визначити його маркетингову стратегію.

Інформаційною базою дослідження стали джерела наукової інформації (монографії, статті, доповіді, тези), матеріали Державної служби статистики України, навчальні посібники зарубіжних та вітчизняних авторів, інформація з мережі Internet.

Положення, що захищаються. Для забезпечення прибуткового функціонування аграрного підприємства в умовах воєнного стану доцільно сформувати два типи стратегії: короткотермінову (ремаркетингу) і довготермінову.

Структура роботи: кваліфікаційна робота виконана на 84 сторінках, містить вступ, три розділи, висновки, 17 таблиць, 2 рисунки, 1 додаток. Список літератури складається з 71 використаного джерела.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття стратегії, її сутність та характеристика

Підприємство саме створює своє майбутнє в різних умовах, створюючи стратегічний план дій, який може привести підприємство до успіху. Необхідність розробки стратегії викликана нестабільністю середовища функціонування підприємств, неповнотою інформації про його теперішній і майбутній стан, необхідністю забезпечувати конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємств [1].

Найбільш поширеним в економічній літературі визначенням поняття «стратегія» є її представлення як набору напрямів діяльності, плану або певної моделі дій, які формують пріоритетні стратегічні завдання, здійснюють координацію і розподіл ресурсів, а також визначають послідовність етапів на шляху досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі [2]. Однак, у цьому визначенні вбачається декілька різних за значенням понять, що покликані відобразити сутність даного явища. Для того, щоб встановити сутність поняття «стратегія», необхідно провести дослідження наявних в економічній літературі підходів до визначення цієї категорії. Першим етапом цієї роботи є ознайомлення з літературними джерелами, в яких представлені визначення поняття «стратегія». Перш за все, це монографії та наукові статті зарубіжних авторів, які є визнаними спеціалістами у сфері стратегічного менеджменту й маркетингу. Також мають розглядатися праці вітчизняних економістів, які присвячені проблемам стратегічного розвитку як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому. На другому етапі існуючі визначення підлягають класифікації за родовою ознакою, з чого робиться висновок про подібність або відмінність теоретичних підходів. Третій етап присвячено вибору найбільш прийняттого до завдань дослідження

визначення. Нижчеподана таблиця містить найбільш розповсюджені в економічній літературі визначення поняття «стратегія».

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегія»

План	Процес	Дія	Інше
«Стратегія це уніфікований, інтегрований та чіткий план , який було розроблено таким способом, щоб мати впевненість у досягненні успіху щодо виконання цілей підприємства» [3] (У. Глюк)	« процес формування місії фірми , її цілей та подальшого процесу впровадження методів їхнього втілення у життя» [4].(Г. Стейнер та Дж. Майер)	«... зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим» [5, с. 33]. (Ш. М. Остер)	«стратегія – це набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності» [6, с. 103]. (М.М. Мартиненко та І.А. Ігнатієва)
« Детальний всеосяжний план , що має забезпечувати виконання місії підприємства та досягнення поставлених цілей стратегію» [7]. (М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі)	«стратегія як аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між різними компонентами організації, щоб визначити, як і де підвищується цінність». [8, с. 73]. (М. Портер)	«Стратегія може мати окремий організаційний компонент (об'єкт стратегічного управління), який може бути основним напрямком діяльності керівників залежно від стану справ в організації або щодо змін зовнішнього середовища» [9]. (І. Ансофф)	«довгострокова підсумкова сукупність рішень, що залежать одне від одного та формують пріоритет напрямку розвитку » [10] (за визначенням Міністерства економіки та фахівцями ООН).
« план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії в певне узгоджене ціле» «складний план, план, що визначає вибір у будь-якій імовірнісній ситуації» [11, с. 212]. (Дж. Б. Куїнн та Г. Мінцберг)	« Процес поєднання окремих складових формального стратегічного аналізу » [12]. (Г. Мінцберг, Дж. Куїнн, С. Гошал)	« короткострокові, адаптивні, активно-інтерактивні дії , які використовуються для досягнення цілей» [11, с. 212]. (Дж. Б. Куїнн та Г. Мінцберг)	«стратегія як певна поведінка під час прийняття майбутніх рішень та дій» [13]. (А. Мак Х'юг)
« довгостроковий узагальнений план управління обраною сферою або системою» [10]. (за визначенням Міністерства економіки та фахівцями ООН).	« Процес управління довгостроковими цілями, стратегією підприємства та її здійсненням» [14]. (Д. Хассі).	«стратегія – це система дій і управлінських підходів , які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації» [15]. (Г. Гольдштейн)	«...стратегії, яка розуміється у широкому сенсі, як свідома, цілеспрямована поведінка фірми у короткостроковому та довгостроковому періодах.» [16, с. 9]. (А. І. Ігнатюк)

Продовження таблиці 1.1

		«стратегія складається з дій та підходів, що впливають на конкурентоздатність підприємства та успіх його керуванням» [17]. (А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд)	« Стратегія – це складна і потенційно потужна зброя , за допомогою якої сучасні компанії можуть протистояти мінливим умовам» [18, с. 86]. (І. Ансофф)
		«стратегія – це не просто план, а низка рішень і дій » [19, с. 469]. (Г. Мінцберг)	«ефективна конкурентна стратегія передбачає наступальні чи оборонні дії , що вживаються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил» [8, с. 73]. (М. Портер)
		«встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [20, с. 21]. (А.Д. Чандлер)	«Мистецтво стратега, тобто стратегія, полягало у підготовці і досягненні перемоги у війнах. » [2, с. 8]. (Писаренко В. В., Багорка М.О)
		«стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації» [21]. (Галушка З.І)	Стратегічний маркетинг – тонкий і одночасно дорогий інструмент прогнозування майбутніх параметрів функціонування і розвитку складних систем. [22, с. 21]. (Верлока В. С., Коноваленко М. К., Сиволовська О. В.)

Як слідує із таблиці 1.1, різні автори у якості родового поняття, що відображає сутність категорії «стратегія», використовують різні терміни. Найбільш розповсюдженими є розуміння стратегії як дії, до якого схиляються такі видатні зарубіжні вчені як Ш. М. Остер, І. Ансофф, А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд, Г. Мінцберг, А.Д. Чандлер. Серед українських науковців

таку позицію підтримує З.І. Галушка. Розуміння стратегії як процесу або плану дій також присутнє у науковій літературі. При цьому до нього звертаються навіть ті науковці, які підтримують перший підхід. Зокрема, Дж. Б. Куїнн та Г. Мінцберг говорять про те, що це «короткострокові, адаптивні, активно-інтерактивні дії, які використовуються для досягнення цілей» [11, с. 212]. Хоча в інших роботах вказують, що це «процес поєднання окремих складових формального стратегічного аналізу» [12]; «складний план, план, що визначає вибір у будь-якій імовірнісній ситуації» [11, с. 212]; «стратегія – це не просто план, а низка рішень і дій» [19, с. 469].

Такі відомі зарубіжні дослідники, як М. Портер та І. Ансофф ведуть мову про стратегію у її порівнянні з військовими атрибутами. М. Портер вважає, що ефективна стратегія передбачає наступальні чи оборонні дії, що вживаються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил» [8, с. 73]. Як пише І. Ансофф, «стратегія – це складна і потенційно потужна зброя, за допомогою якої сучасні компанії можуть протистояти мінливим умовам» [18, с.86]. Українські автори В. В Писаренко, М. О Багорка пишуть, що «мистецтво стратега, тобто стратегія, полягає у підготовці і досягненні перемоги у війнах» [2, с. 8]. Той же М. Портер також описував стратегію як аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між різними компонентами організації, щоб визначити, як і де підвищується цінність [8, с. 73].

На думку У. Глюка, стратегія це уніфікований, інтегрований та чіткий план, який було розроблено таким способом, щоб мати впевненість у досягненні успіху щодо виконання цілей підприємства [3]. А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд писали, що стратегія складається з дій та підходів, що впливають на конкурентоздатність підприємства та успіх його керуванням [17]. М.М. Мартиненко та І.А. Ігнатієва пишуть, що стратегія – це набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності [6, с. 103]. А. І. Ігнатюк дає розуміння стратегії у широкому сенсі, тобто як свідомої,

цілеспрямованої поведінки фірми у короткостроковому та довгостроковому періодах» [16, с. 9].

Отже, робота з науковими статтями та монографіями дозволила з'ясувати, що на сьогоднішній день серед дослідників не існує єдності у визначенні даної категорії. Деякі пояснюють стратегію як план, який можна використати аби досягнути успіху. Інші вчені мають думку, що стратегія є процесом виконання певних умов або процес управління. А деякі відносять стратегію до дії або діяльності підприємства.

Ми вважаємо, що поняття «стратегія» є багатоплановим. Перш за все, вона є відображенням того, що має зробити підприємство на шляху до досягнення своїх цілей. Тому «стратегію» в цілому слід розуміти як набір дій, які спрямовані на досягнення бажаного результату. Такі дії зазвичай плануються, тому представлення стратегії як плану також може мати сенс.

Вважаємо, що підхід з точки зору дії є найбільш прийнятним. І саме він знайшов найбільше поширення в стратегічному менеджменті, а саме: як такий компонент, що дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах [1].

Кожна організація для забезпечення стабільної роботи в майбутньому, повинна мати чітко визначені цілі. Це вимагає від керівників розуміння сутності стратегії, використання прийомів і методів стратегічного управління, розробки стратегічних планів. Звідси, стратегія повинна змінюватися і пристосовуватися до зміни умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ [1].

На підприємствах, які функціонують в ринковому середовищі, виділяють три рівні стратегій:

- стратегію підприємства, пов'язану з вибором набору товарів-ринків;
- конкурентну стратегію, що стосується конкретного товару або ринку і визначає спосіб ведення конкурентної боротьби;

– функціональну стратегію (виробничу, маркетингову, логістичну тощо) [1].

Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією.

Лідерство за ціною найчастіше потребує досить великої частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування, контролю за витратами, набуття досвіду, а також мінімізації витрат на дослідження та нововведення тощо.

Стратегія диференціації – друга з основних стратегій за Портером ґрунтується на диференціації товару чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного. Є такі способи диференціації: методи здійснення продажу, основні характеристики товару, марка, форма тощо.

Стратегія ринкової ніші і низьких цін та стратегія з концентрованою диференціацією орієнтуються на обслуговування вибраної ринкової ніші, і це дасть змогу здобути перевагу над конкурентами, які діють в межах усього ринку або в межах сегмента. Стратегія необхідна як загалом підприємству, так і окремим його підрозділам і функціональним відділам [1].

Ретельно продумана стратегія допомагає грамотно розподілити ресурси компанії та нарощувати обсяги реалізації. У деяких ситуаціях збільшити прибуток можна шляхом збільшення виробництва, в інших доведеться відмовитися від малоперспективних товарів та зосередитися на найуспішніших. Іноді важливо всі сили направити на просування [23].

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що стратегія це чітко розрахований план дій, який дозволяє підприємству успішно дотримуватись поставлених цілей, та зберігати свою конкурентоздатність на ринку. Також стратегія визначається як діяльність підприємства і це має сенс, тому що це пов'язано з певними діями які виконує підприємство для досягнення успіху та набуття конкурентної переваги серед інших гравців на ринку.

1.2 Маркетингова стратегія в економічній діяльності підприємства

Загальне поняття «стратегія» конкретизується у залежності від сфери свого застосування. У маркетингу набуло поширення поняття «маркетингова стратегія», під яким розуміється комплекс заходів, які спрямовані на досягнення маркетингових цілей і підвищення ефективності бізнесу. Вона базується на аналізі ринку, конкурентного середовища, споживацьких потреб та поведінки цільової аудиторії. Щодо маркетингової стратегії, то ми також зустрічаємо в літературі дещо різні підходи до її розуміння. Наприклад, Готь О. Я. та Бондаренко С. М. вказують, що «маркетингова стратегія – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, тобто це розроблення стратегічних рішень, які дають змогу ефективно реалізувати завдання середньострокового та короткострокового періоду підприємства». Поряд з цим існує визначення, що «стратегія маркетингу» – це детальний всебічний план маркетингових цілей підприємства [1]. А. О. Старостіна зазначає, що маркетингова стратегія – це політика ринкової діяльності підприємства на довгострокову перспективу, сукупність стратегічних маркетингових рішень [24]. Верлока В. С., Коноваленко М. К., Сиволовська О. В. пишуть, що «маркетингові стратегії є сполучною ланкою між цілями організації і існуючими проблемами, а маркетингове планування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог маркетингового середовища». [22]. Дем'яненко С. І. вважає, що розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства [25].

Як бачимо, автори визначають маркетингову стратегію і як план дій, і як набір рішень, як сполученням між цілями і проблемами, і як процес. Керуючись визначенням загального поняття «стратегія», що представлено в першому параграфі роботи як набір дій, які спрямовані на досягнення бажаного результату, визначаємо маркетингову стратегію також як систему

дій підприємства, спрямовану на досягнення його цілей на певному ринку.

Слід мати на увазі, що будь-яка маркетингова стратегія залежить від співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству:

- підвищити конкурентоспроможність товарів, послуг;
- розширити клієнтську базу;
- збільшити обсяг продажів;
- підвищити якість обслуговування споживачів;
- виробити ефективну цінову та продуктову політику [1].

Об'єктом стратегічного маркетингу є теоретичні положення та практичний досвід маркетингової діяльності у процесі: визначення місії та цілей підприємства, розробки стратегії його розвитку та формування сприятливих передумов ефективної її реалізації [26].

Мета стратегічного маркетингу – розробка маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства [27].

Ретельно продумана стратегія допомагає грамотно розподілити ресурси компанії та нарощувати обсяги реалізації. У деяких ситуаціях збільшити прибуток можна шляхом збільшення виробництва, в інших доведеться відмовитися від малоперспективних товарів та зосередитися на найуспішніших. Іноді важливо всі сили направити на просування. Маркетингові стратегії можна поділити на декілька категорій, а категорії, в свою чергу, діляться на види [28]:

1. Глобальні стратегії маркетингу. Сюди належать такі стратегії глобального характеру, як:
 - *інтернаціоналізація*. Означає комплекс заходів щодо виходу на закордонні ринки та зміцнення позицій. Це досить ризикована стратегія, яка потребує великих витрат на реалізацію. Але в результаті компанія може відкрити вигідний ринок збуту та у разі збільшити прибуток;

- *диверсифікація*. Вибір цієї стратегії означає розширення асортименту виробленої чи реалізованої продукції, чи послуг з освоєнням нових напрямів. Горизонтальна диверсифікація – це запуск нового продукту для споживачів, добре знайомих із компанією. Стратегія вертикальної диверсифікації полягає в запуску нових продуктів, які входять до ланцюжка створення старого продукту. Латеральна диверсифікація – це відхід від стандарту для організації напрямів діяльності з метою зайняти місце в перспективній ніші з високою нормою прибутку, знизити ризики або дістати податкові послаблення;
 - *сегментування* – поділ потенційних споживачів на групи на основі певних критеріїв та створення продуктів для окремих сегментів. Можна виокремити групи покупців із високим, середнім та низьким прибутком та виробляти відповідний товар під запити кожної з груп.
 - *стратегія глобалізації* має на увазі стандартизацію продуктів – компанія підлаштовується під єдині вимоги ринку;
 - *стратегія кооперації* означає взаємодію з іншими організаціями, вигідну для всіх сторін. Має велике значення під час виходу на закордонні ринки.
2. Базові стратегії за Портером, до яких належить:
- *лідерство з витрат*. Компанія скорочує витрати там, де це можливо. Таким чином простіше зменшити ціну товару. У цьому зниження витрат не означає, що ви обов'язково призначите найнижчі ціни на ринку;
 - *диференціювання* має на увазі наявність якоїсь відмінності, яка може призвести вас до лідерства на ринку. Це може бути висока якість товару чи послуги, крутий сервіс, статус першопроходця, технологічні переваги, «брендовість», особлива дилерська мережа тощо;
 - *фокусування* – орієнтація на певний сегмент ринку із прагненням

до лідерства в ніші.

3. Стратегія зростання, яка передбачає:

- *інтенсивне зростання* – всі ресурси організації спрямовані на досягнення поставленої мети, пов'язаної зі зміцненням та розвитком бізнесу, захопленням ринку. Має хороший ефект за наявності в компанії невикористаних можливостей;
- *диверсифіковане зростання* вибирають, якщо реалізуватися з одним продуктом на ринку не виходить. За збереження наявних товарів компанія створює нові. Можливий варіант: аналогічна продукція створена з використанням інноваційних технологій.

4. Конкурентні стратегії маркетингу, які виокремлюють суб'єктів прийняття рішень, а саме:

- *лідер*. Компанія працює над тим, щоб бути попереду суперників: розширює сферу впливу, найчастіше проводить агресивні маркетингові кампанії, шукає способи впровадити передові технології;
- *номер два, або наступний після лідера*. Фірми, які обирають таку стратегію, намагаються повторювати поведінку компанії-лідера: виходити на ті самі ринки, використовувати подібні технології. Також вони намагаються виявити вразливі місця лідера та в чомусь його обігнати;
- *челленджер, або той хто кидає виклик* – ця стратегія спрямована на зміну ціни продукту;
- *нішер* – тактика підходить організаціям, які працюють на конкретний сегмент. Важливе завдання нішера – знайти ринки, які не охоплені лідером. Потрібно оцінити вигоди від завоювання сегмента, можливості розвитку, достатність власних ресурсів;
- *наступальна стратегія* характеризується активною позицією фірми, агресивним маркетингом. Мета – завоювання та збільшення частки

ринку, розширення сфери впливу;

- *стратегія утримання* допомагає зберегти поточний стан;
- *відступальна стратегія* – зазвичай це вимушений крок. Компанія сама йде на зниження своєї частки ринку: бракує ресурсів задля збереження позицій чи результати не влаштовують. Найчастіше веде до припинення діяльності.

5. Цінові стратегії маркетингу, що поєднують наступні стратегії:

- *зняття вершків, або стратегія високих цін*, передбачає встановлення спочатку високої ціни, яка часто помітно більше собівартості продукту, з поступовим її зниженням. Важлива умова: для встановлення такої стратегії компанія повинна мати конкурентні переваги;
- *стратегія низьких цін, або проникнення на ринок*, означає встановлення спочатку заниженого цінника товару з поступовим збільшенням. Вигідніша для покупця ціна дає змогу залучити широку аудиторію;
- *нейтральна стратегія* спрямована на тих, хто погоджується на прийнятну якість за відповідну ціну. У виборі цієї стратегії роль ціни як інструмента управління ринком знижується.

Ринкові цілі визначають бажане положення компанії на ринку в майбутньому. Терміни, на які встановлюються ринкові цілі, залежать від масштабу мети, швидкості змін зовнішнього середовища компанії. Вимоги до постановки ринкових цілей аналогічні загальним вимогам до постановки цілей організації [29].

Цілі компанії мають бути розроблені за принципом SMART – Specific (конкретними), Measurable (досяжними), Agreeable, Accordant (узгодженими між собою і місією компанії), Realistic (реалістичними, вимірними), Timebounded (ув'язаними в часі) [29].

Існують різні класифікації цілей. Загальноприйнятою є тільки класифікація за часом, на яке встановлюються цілі. Зазвичай виділяють

довгострокові і короткострокові цілі. Іноді між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються проміжні цілі, їх називають середньостроковими. При цьому не існує загальноприйнятої шкали віднесення цілей до короткострокових, середньострокових або довгострокових. У наших умовах короткостроковими зазвичай вважають цілі до 1 року, середньостроковими 1-3 роки, довгостроковими – від 3-х років. Залежно від специфіки галузі, особливостей стану середовища, характеру та змісту місії в кожній організації встановлюються свої власні цілі. Наприклад, може бути використана така класифікація цілей по функціональних областях [29]:

1. Ринкові цілі (або зовнішні програмні цілі), наприклад:
 - число клієнтів;
 - частка ринку;
 - обсяг продажів в натуральному і вартісному вираженні.
2. Виробничі цілі (внутрішні програмні цілі) є наслідком ринкових. Включають в себе все, що необхідно для досягнення ринкових цілей (за винятком організаційних ресурсів), наприклад:
 - забезпечити певний обсяг виробництва (обсяг виробництва = обсяг продажів – існуючі запаси + плановані запаси);
 - побудувати цех (обсяг капітального будівництва);
 - розробити нову технологію (проведення НДР і ДКР).
3. Організаційні цілі – все, що стосується управління, структури та персоналу організації, наприклад:
 - прийняти на роботу трьох маркетологів;
 - довести середній рівень зарплати співробітників до рівня зарплати у лідера на ринку
 - запровадити систему управління проектами.
4. Фінансові цілі – пов'язують між собою всі цілі в вартісному вираженні наприклад:
 - чистий обсяг продажів (з «ринкових цілей»);

- величина витрат (з «виробничих» і «організаційних» цілей);
- валовий і чистий прибуток;
- рентабельність продажів.

Основні складові маркетингової стратегії включають такі елементи [17]:

1. Визначення цілей і завдань: підприємство повинно чітко сформулювати свої маркетингові цілі, такі як збільшення обсягів продажу, підвищення ринкової частки, проникнення на нові ринки тощо. Завдання повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та мають встановлений термін виконання.
2. Аналіз ринку: підприємство повинно провести детальний аналіз ринку, включаючи вивчення споживацьких потреб, поведінки споживачів, конкурентів, трендів та можливостей. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства і знайти прогалини, які можуть бути використані в конкурентному середовищі.
3. Вибір цільової аудиторії: на основі аналізу ринку підприємство визначає цільову аудиторію, до якої будуть спрямовані маркетингові зусилля. Це можуть бути певні сегменти ринку або конкретні групи споживачів з певними характеристиками.
4. Розробка маркетингового міксу: маркетинговий мікс включає такі компоненти, як продукт, ціна, просування та місце продажу.

Аналіз ринку відбувається за допомогою маркетингового аналізу і прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, він передбачає: аналіз і прогнозування можливостей і загроз зовнішнього середовища, аналіз і прогнозування сильних і слабких сторін діяльності підприємства, аналіз конкурентоспроможності [2].

Виділення цільових груп клієнтів і концентрація зусиль на роботі з ними дозволяє компанії більш повно задовольняти потреби пріоритетних клієнтів і зміцнити своє становище на ринку. При цьому концентрація дозволяє організації істотно підвищити ефективність використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів. В окремих випадках компанія може не проводити аналіз

ринку, на якому збирається працювати, пов'язуючи свою діяльність тільки з певною групою клієнтів, потреби яких збирається задовольняти [29].

Маркетинговий комплекс визначає, як будуть використовуватися можливі маркетингові інструменти і методи впливу на споживачів за чотирма напрямками (товар, ціна, просування, поширення) для забезпечення необхідного позиціонування на ринку. Маркетинговий комплекс включає в себе:

- товарну політику (асортимент, сервіс та ін.);
 - політику ціноутворення (ціни, знижки, розрахунки);
 - політику просування (реклама, PR і реклама в точці продажу);
 - політику розподілу (географія, положення в точці продажу, канали збуту і транспортування).
1. Мета розробки товарної політики компанії – визначити, в якому асортименті товари будуть пропонуватися компанією на ринку, якими характеристиками вони будуть володіти.
 2. Мета розробки цінової політики компанії – визначити правила встановлення і зміни ціни на товари, що пропонуються, а також можливі коректування цін (знижки).
 3. Політика просування розробляється для того, щоб визначити, які методи компанія буде застосовувати для інформування споживачів про її діяльність і товари, в тому числі для цілей позиціонування.
 4. Мета розробки політики розподілу – визначити, як буде організована доставка товарів компанії споживачам [29].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства, напрямки його діяльності та система менеджменту

Досліджуваний ТОВ «ОЗСМ «Агротех» (скорочено ТОВ «Агротех») – це не тільки завод по виробництву сучасної сільськогосподарської техніки, а й група компаній в Запорізькій області, основними видами діяльності якої є сільське господарство. Сільськогосподарські агрегати від заводу виробника «Агротех» адаптовані як до вітчизняної, так і до імпоротної тягової техніки, і підходять як для невеликих фермерських господарств (з парком тракторів невеликої потужності 80-180 кінських сил), так і для великих агропідприємств, орієнтованих на обробку великих площ (з найпотужнішими тракторами) [30].

ТОВ «Агротех» розташований за адресою: Привокзальна вулиця, місто Оріхів, Запорізька область, Україна, в додатку А, рис.А.1, зображено вигляд одного із цехів ТОВ «Агротех» зсередини. Відстань до обласного центру становить шістдесят шість км. Загальне керівництво здійснює директор Коваль Сергій Олексійович. Власником і керівником усієї організації є Марич Геннадій Вікторович. Працює на ринку з 1999 року і до сьогодні.

ТОВ «Агротех» станом на 2022 рік має 109 працівників, відноситься до суб'єктів середнього підприємства, та являється платником податку на прибуток на загальних підставах.

ТОВ «Агротех» працює на підставі таких установчих документів, як статут підприємства та засновницький договір. Статут підприємства – основний документ, на основі якого діє підприємство. Статут затверджується власником (власниками) майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу [31].

Товариство «Агротех» має обмежену форму відповідальності і тому до нього висуваються наступні вимоги. По-перше, статут товариства з

обмеженою відповідальністю крім основних відомостей, має містити інформацію і про: розмір статутного капіталу, з визначенням частки кожного учасника, склад та компетенцію органів управління і порядок прийняття ними рішень, розмір і порядок формування резервного фонду, порядок передання (переходу) часток у статутному фонді. По-друге, статут товариства з обмеженою відповідальністю зі всіма наступними змінами зберігається в органі, що здійснив державну реєстрацію товариства, і є відкритим для ознайомлення.

Засновницький договір – це один з установчих документів суб'єкта господарювання, що регламентує внутрішні відносини суб'єкта господарювання. У засновницькому договорі товариства з обмеженою відповідальністю «Агротех» визначаються зобов'язання учасників створити товариство, порядок їх спільної діяльності щодо його створення, умови передавання товариству майна учасників та інше. Управління товариством здійснюють його органи. Органами товариства є загальні збори його учасників [32].

Згідно з КВЕД-2010 виокремлюються наступні види економічної діяльності підприємства ТОВ «Агротех».

Таблиця 2.1 – Види економічної діяльності ТОВ «Агротех»

Види діяльності	
Основний вид	28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали 25.62 Механічне оброблення металевих виробів
Другорядні види діяльності	46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням 52.10 Складське господарство

Джерело: [33]

Як зазначено в таблиці 2.1, основними напрямками діяльності є виробництво сільськогосподарських машин, переробка сільськогосподарської продукції, надання послуг по обробці землі та збирання врожаю зернових культур.

Продукція та послуги, що надаються підприємством:

- виробництво та реалізація сільськогосподарських машин та запчастин;
- обробка зернових культур, а саме пшениця, ячмінь, соняшник;
- виробництво хлібобулочних виробів та інших продуктів харчування.

Основним напрямком діяльності ТОВ «Агротех» є виробництво та продаж сільськогосподарських машин по обробці землі та збирання врожаю.

З самого початку створення та функціонування організації виникає дві проблеми. Перша – які дії повинен виконувати кожен зі співробітників, щоб з'явився певний продукт. Друга – які дії повинна виконувати організація в цілому, щоб досягти своїх організаційних цілей. І те, і інше нерідко має назву «функції». В першому випадку – це функції працівника, а в другому – це функції організації. В сучасному управлінському лексиконі термін «функції» означає певні дії які виконує людина або організація в межах розподілу праці в суспільстві [34].

Як ключовий елемент базової ідеології та частина філософії компанії, місія повинна включати в себе фундаментальні принципи і основи існування організації, що їх можна сформулювати за допомогою ключових цінностей компанії [35].

Місія – це ключовий елемент базової ідеології організації, що включає основні цінності компанії та розкриває зміст її існування, її основне призначення [35]. Місія підприємства – забезпечити аграріїв якісною, не тільки імпортною, а й вітчизняною технікою.

Основне завдання підприємства «Агротех» – це надання певних послуг населенню, тобто виготовлення сільськогосподарської техніки та забезпечення людей продуктами харчування.

Основні цілі ТОВ «Агротех»:

1. Отримання прибутку за рахунок задоволення потреб населення.
2. Випуск якісної продукції.
3. Розширення своєї діяльності.
4. Збільшення асортименту.
5. Налагодження ділових контактів.
6. Вихід на новий ринок.
7. Оновлення і поповнення матеріально-технічної бази.

На підприємстві працівники забезпечуються такими засобами з охорони праці: знаряддяння по захисту органів дихання (протиаерозольні – пилозахисні), засоби індивідуального захисту рук (рукавички гумові), дерматологічні засоби індивідуального захисту (креми гідрофільної і гідрофобної дії), засоби захисту органів слуху і зору (протишумові навушники, захисні окуляри), спецодяг та спецвзуття.

Також проводяться медичні огляди працівників, які фінансуються підприємством по договору з Оріхівською ЦРЛ (Центральною Районною Лікарнею). Обов'язки провідного інженера з охорони праці на підприємстві виконує Олійник Юрій Петрович.

Працівники, під час прийняття на роботу і в процесі роботи, проходять на підприємстві інструктажі, навчання та перевірку знань з питань охорони праці. Навчання з питань охорони праці може проводитись як традиційними методами, так і з використанням сучасних видів навчання: модульного, дистанційного тощо. А також з використанням технічних засобів навчання: аудіовізуальних, комп'ютерних навчально-контрольних систем, комп'ютерних тренажерів. На підприємстві відсутні роботи з підвищеною небезпекою: зварювальні роботи проводяться сторонніми організаціями які мають на це дозвіл. На підприємстві розміщені детальні плани евакуації у помітних місцях, вогнегасники пожежний інвентар (резервуари з водою, ящики з піском, пожежні відра, лопати), знаки для безпечної і швидкої евакуації.

Система контролю на підприємстві відбувається на сам перед керівником підприємства. Керівник підприємства використовує демократичний стиль. Переваги демократичного стилю:

1. Ідеї, висунуті підлеглими, лягають в основу рішень керівника.
2. Дозволяє вирішувати нестандартні завдання, які вимагають творчого підходу.
3. Цілі і завдання діяльності організації доступні і зрозумілі підлеглим.
4. У колективі організації створюється сприятливий психологічний клімат.
5. Керівник звільнений від прийняття малозначних, не принципових питань діяльності організації.

ТОВ «Агротех» має три рівня управління підприємством це технічний, управлінський та інституційний.

Таблиця 2.2 – Рівні управління в ТОВ «Агротех»

Рівень управління	Типові посади	Функції
1.Технічний	Бригадир, підсобні робітники	Займаються щоденними операціями і діями, які необхідні для забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві продукції чи наданні послуг.
2.Управлінський	Завідуючий цехом, керівники відділів	Займаються управлінням координації всередині організації, вони погоджують різноманітні форми діяльності й зусилля.
3.Інституційний	Директор	Займається в основному розробкою довгострокових планів, формулюванням цілей, адаптацією організації різного роду змін

Примітка: складено автором на основі даних, наданих підприємством

Рівні управління показують зайнятість кожного керуючого підрозділу який знаходиться на підприємстві. Така таблиця показує чим займається кожен рівень управління

направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції [36].

Заступник директора організовує роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів та виробничих одиниць, підвищує рентабельність фірми. Контролює роботу всіх структурних підрозділів фірми. Організовує поточну організаційно-виконавчу роботу, проводить роботи з удосконалення планування економічних і фінансових показників діяльності підприємства, по створенню й поліпшенню нормативів трудових витрат, витрачання товарно-матеріальних цінностей і використання виробничих потужностей [37].

Заступник директора по виробництву, як видно на рис.2.1, підпорядковує під свою відповідальність наступних керуючих органів: керівник відділу по сільськогосподарській техніці, керівник відділу «рослинництво», начальник відділу «переробки» та начальник відділу «ремесло-будівного підрозділу», та начальник гаражу. Всі ці керівники та начальники підрозділів в свою чергу підпорядковують під свою відповідальність слюсарів, пекарів, водіїв, інженерів, механіків, помічників та різного типу працівників [38].

Заступник директора з охорони праці це людина яка проводить вступні та повторні інструкції з охорони праці та пожежної безпеки, контролює виконання законодавчих норм, правових стандартів, нормативно-правових актів та інструктажу з охорони праці та пожежної безпеки, взаємодіє з контролюючими державними органами, розробляє та контролює виконання правил, норм, інструкцій, приписів, наказів з охорони праці та пожежної безпеки, та надає методичну та консультативну допомогу керівникам структурних підрозділів з охорони праці та пожежної безпеки.

На підприємстві існує служба охорони праці, яка згідно із Законом України «Про охорону праці» створюється роботодавцем для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на

запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці [39].

Головний інженер підприємства визначає технічну політику і напрями технічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, шляхи реконструкції і технічного переозброєння діючого виробництва, рівень спеціалізації та диверсифікації виробництва на перспективу. Забезпечує необхідний рівень технічної підготовки виробництва та його постійне зростання, підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці, скорочення матеріальних, фінансових і трудових витрат, раціональне використання виробничих ресурсів, високу якість та конкурентоспроможність продукції, що виробляється, робіт та послуг, що надаються, відповідність виробів, що випускаються, чинним державним стандартам, технічним умовам та вимогам технічної етики, а також їх надійність та довговічність [40].

Головний енергетик підпорядковує під себе таких робітників підприємства: інженер-енергетик, електрик, слюсар-електрик. Він керує науково – технічною та технологічною підготовкою енергозабезпечення підприємства. Організовує технічно правильну експлуатацію і своєчасний ремонт енергетичного та природоохоронного устаткування та енергосистем, безперервне забезпечення виробництва електроенергією, парою, газом, водою та іншими видами енергії, контроль за раціональними витратами енергетичних ресурсів на підприємстві, послідовне додержання режиму енергозбереження та економії [41].

Головний бухгалтер – керівник бухгалтерської служби (бухгалтерії), який забезпечує ведення бухгалтерського обліку на підприємстві. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних. Організовує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій. Вимагає від підрозділів, служб та працівників

забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів [42]. Та підпорядковує під себе заступника головного бухгалтера та старшого бухгалтера.

Головний економіст керує науково-економічним та організаційно-економічним забезпеченням діяльності підприємства. Розробляє і організує впровадження заходів щодо підвищення продуктивності, ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції, зниження собівартості, забезпечення зростання продуктивності праці, досягнення ефективних результатів за умов раціоналізації витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [43]. Підпорядковує під свою відповідальність економіста, економіста з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності, інженера з організації праці, техника з нормування праці та менеджера.

Начальник охорони підпорядковує під своє керівництво сторожів. Та забезпечує охорону об'єктів та матеріальних цінностей підприємства, здійснює контроль за ввозом і вивозом матеріальних цінностей, здійснює контроль за роботою встановлених на підприємстві приладів охоронної й пожежної сигналізації, щоденно контролює здавання та приймання під охорону обладнаних сигналізацією відособлених приміщень, та здійснює дії по попередженню і припиненню правопорушень на охоронюваних об'єктах [44].

Начальник відділу кадрів очолює роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки та ділових якостей. Керує розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації і автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів. Бере участь у роботі з прогнозування і визначення потреби в кадрах на основі планів економічного і соціального розвитку підприємства. Вирішує питання найму,

звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства [45].

Також дане підприємство має *юрист-консультанта* – це штатний працівник юридичної особи, який захищає інтереси підприємства, на якому працює, забезпечує юридичну ефективність роботи. Та *секретаря* який виконує функції, що включають організаційно-технічне забезпечення адміністративно-розпорядчої діяльності керівника підприємства. Приймає кореспонденцію, яка надходить на розгляд керівникові, передає її, згідно з прийнятим рішенням, до структурних підрозділів або конкретним виконавцям для використання в процесі роботи або підготовки відповідей. Веде діловодство, виконує різні операції із застосуванням комп'ютерної техніки, призначеної для збирання, оброблення і подання інформації для підготовки і прийняття рішень [46, 47].

Так як ТОВ «Агротех» є торгівельним підприємством, то велику роль грають *працівники з відділу продажів*, зараз працює чотири людини. Це менеджери, які знаходяться на зв'язку з клієнтами та допомагають їм у виборі, купівлі товарів. Які проконсультують споживачів по їх питанням та в режимі офлайн покажуть техніку якою цікавляться клієнти. Працівники отримують мінімальну зарплатню встановлену державою та додатково відсоток від проданої техніки. Зараз робота ведеться віддалено. Також є працівники оператори, які підпорядковуються головному бухгалтеру, вони проводять холодні дзвінки для залучення нових клієнтів.

Вище зазначено, що підприємство має свій сайт, тому ним займаються *адміністратори сайту* (дві людини). Адміністратор веб-сайту стежить за працездатністю сервера (серверного устаткування і програм), на якому знаходиться веб-сайт. Адміністратор веб-сайту несе відповідальність за мережеву безпеку. В деяких випадках він стає веб-майстром і може займатися розкручуванням веб-сайту, вести статистику відвідуваності, виконувати обов'язки контент-менеджера, стежачи за своєчасним оновленням інформації. Адміністратор сайту повністю відповідальний за рекламу підприємства та

його товарів на сайті, SEO – оптимізацію, введення нової інформації на сторінку, а також створення самого сайту [48]. Одна людина є безпосередньо розробником сайту, ця людина була найнята для його створення та підтримки роботи і отримує зарплатню в залежності від об'єму зробленої роботи.

На даний момент відділ продажів: менеджери (чотири людини) та оператори (чотири людини), адміністратори сайту (дві людини) і складають маркетинговий відділ підприємства. Менеджери разом з керівником і зібраною командою відвідують виставки, тому менеджери виконують прямий маркетинг, залучення клієнтів через спілкування, поштову розсилку, налагодження контактів з потенційними клієнтами. Вони і залучають клієнтів на виставках. Тоді як адміністратори сайту поширюють рекламу в соціальних мережах та займаються просуванням сайту.

Комунікації – це проникливий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємо прийняття поглядів і інше [49]. Види комунікацій які існують в ТОВ «Агротех» зазначено в таблиці 2.3, де визначено форму комунікацій та їх призначення на підприємстві.

Таблиця 2.3 – Комунікації на підприємстві ТОВ «Агротех»

Практична форма комунікацій	Періодичність проведення	Питання, які виносяться на обговорення
Планерки	Кожен понеділок	Поточні, щоденні, невідкладні.
Наради	Кожен місяць	Наради скликаються в тих випадках, коли треба зробити важливе повідомлення, яке може викликати значну кількість питань, що вимагають негайного обговорення і уточнення на місці; коли треба домогтися узгодженого розв'язання принципової проблеми, отримати схвалення тих або інших важливих і серйозних дій.

Продовження таблиці 2.3

		Проінструктувати групу людей по методах і процедурі виконання якоїсь важливої роботи; коли потрібно публічно підтвердити або спростувати якусь помилкову інформацію, чутку. Але, навіть, і в цих випадках необхідно подумати, чи не краще ухвалити одноосібне рішення або обмінятися думками заочно, наприклад по телефону.
Збори	Один раз на пів року	Звітування керівного складу, прийняття найбільш важливих рішень, затвердження основних документів підприємства.

Примітка: складено на основі даних наданих підприємством

Для злагодженої роботи підприємства, необхідно створювати приємну атмосферу працівникам компанії, так як від них залежить майбутня задоволеність клієнтів. Тому підприємство використовує систему мотивації яка включає в себе: можливість покращення своїх робочих навичок, наявність права голосу та, окрім цього, різноманітні премії, дивитись таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Система мотивації на підприємстві ТОВ «Агротех»

Види матеріальної мотивації	Премії, відрядна оплата праці
Види нематеріальної мотивації	Можливість кар'єрного росту, наявність права голосу при прийнятті важливих для підприємства рішень

Примітка: складено автором за [50]

Система мотивації на підприємстві відіграє надзвичайно важливу роль у досягненні успіху та досягненні поставлених цілей. Мотивовані працівники схильні працювати більш ефективно та продуктивно, вони вкладають більше зусиль у виконання своїх обов'язків, що призводить до зростання продуктивності.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому, як зазначено в таблиці 2.3, мотивацію, доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення

співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя [50].

2.2 Аналіз комплексу маркетингу та фінансово-економічний аналіз підприємства

Будь-яке підприємство прагне реалізувати свій економічний інтерес, який полягає в максимізації прибутку. У свою чергу, формувати прибуток можуть тільки споживачі продукції, які її купують. Для того, аби вплинути на споживачів (спонукати їх до купівлі продукції саме власного підприємства, а не конкурентів), підприємство реалізує маркетингову політику. З одного боку це безпосередньо товарна політика (створення товару, який відповідає смакам, потребам та запитам споживачів). З іншого боку це додаткові фактори впливу безпосередньо на споживача, які реалізує підприємство (наприклад, конкурентоспроможна ціна продукції, доступні та ефективні засоби збуту продукції та ефективні комунікації) [51].

Розрізняють традиційний та новий (стратегічний) маркетинговий процес. Традиційний процес полягає в тому, що фірма виробляє і продає товари, виходячи з внутрішніх можливостей, а успіх визначається товарним дефіцитом, коли споживач не висуває якісних вимог. Стратегічний маркетинговий процес доцільний на конкурентних ринках з широким вибором товарів, де панують потреби споживачів [52].

Підприємство ТОВ «Агротех» використовує базову модель маркетинг мікс: 4Р. Комплекс маркетингу включає в себе тільки чотири основні елементи: продукт, ціна, місце продажу і просування товару. Елемент «продукт» відповідає на питання «що необхідно ринку або цільовій аудиторії?», елемент «ціна» допомагає визначити вартість продажу товару і оцінити рівень рентабельності продажів, елемент «місце продажу» допомагає вибудувати правильну модель дистрибуції (або доставки товару до кінцевого споживача),

а елемент «просування» відповідає на питання «яким способом інформація про товар компанії буде поширюватися на ринку?» [52].

Продукт. ТОВ «Агротех» має в асортименті сім видів обробної техніки. Яка пристосована як до імпоротної тягової техніки так і до вітчизняної, що дозволяє клієнтам не турбуватись про можливість використання техніки «Агротех» з іншими агрегатами, див. додаток А рис.А.2, А.4. Завод компанії «Агротех» надає гарантію на всю техніку власного виробництва – двадцять чотири місяці.

Техніка «Агротех» виробляється за допомогою запчастин «Bellota» (Іспанія). Компанія «Bellota» розробляє та виробляє інструменти для сільського господарства, будівництва, промисловості та безпеки вже більше століття. Вони мають глобальну та стратегічну присутність на основних ринках Європи, США, Азії та Африки. Також техніка «Агротех» випробується на власних ділянках.

Ціна. При купівлі техніки ТОВ «ОЗСМ «Агротех» діє повернення коштів до двадцяти п'яти відсотків за рахунок коштів державного бюджету. Це є перевагою «Агротех» серед конкурентів.

Місце продажу. Кожен покупець може замовити техніку онлайн не відвідуючи завод. А може прийти офлайн і зіставити замовлення і оглянути техніку додатково. На даний час доступне тільки онлайн замовлення через сайт. Сайт оснащений достатньою кількістю фото техніки, можна детально роздивитися її в дії. А також є багато відео праці обраної техніки, які можна переглянути в YouTube на каналі «ЗАВОД АГРОТЕХ», є посилання на відео на сайті [53].

Техніка «Агротех» продається по всій Україні, а особливо великий попит в Дніпропетровській, Запорізькій та Херсонській областях. Також до повномасштабного вторгнення на територію України, підприємство працювало й на зовнішні ринки, поставляючи свою продукцію і в такі країни Європи, як: Польща, Словаччина, Угорщина, Молдова, Румунія. На даний час

зовнішньоекономічна діяльність підприємства призупинена і поставка техніки відбувається тільки на український ринок.

Основним каналом придбання техніки є сайт підприємства, через який, власне, і відбувається купівля техніки. На сайті компанії викладені телефонні номери менеджерів, які безпосередньо займаються продажем продукції. В робочий час вони допоможуть у підборі товару та складуть замовлення. Для майбутньої співпраці з підприємством усіх зацікавлених перенаправляють до головного відділу, керівника чи заступника директора.

Також на сайті зазначений номер з відділу продажу запчастин до сільськогосподарської техніки, яка виробляється на підприємстві. Сайт добре підтримується в робочому стані та систематично оновлюється.

Просування. Просування техніки також ведеться через YouTube канал «ЗАВОД АГРОТЕХ» де демонструється робота агрегатів на власних землях. Це допомагає клієнтам визначитись у виборі, спостерігаючи товар в дії, див. додаток А. Просування товару також відбувається через SEO-оптимізацію сайту.

ТОВ «Агротех» використовує прямий маркетинг у вигляді e-mail розсилки. Вона відбувається по згоді існуючого клієнта, та інформує його про знижки, акції, новини в компанії.

Комплекс маркетингу допомагає підвищити ефективність роботи компанії та задовольнити потреби цільової аудиторії. Незалежно від того, яких результатів компанія хоче досягти і яку вибирає модель комплексу маркетингу, успіх багато в чому залежить від чіткої постановки цілей та аналізу фінансових результатів.

Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень; виявити

й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації [54].

Детальний аналіз фінансово-економічного стану підприємства подано у таблиці 2.5. Показники представлені в одиниці вимірювання: тисячі гривень.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники підприємства ТОВ «Агротех»

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Валова виручка, тис. грн.	57 458,4	66 123,6	112 100,4	38 322,2
Валові витрати на весь обсяг виробництва, тис. грн.	40 247,0	43 101,0	76 780,0	22 134,7
Витрати на рекламу, тис. грн.	50,0	155,0	439,0	194,0
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	17 211,4	23 022,6	35 320,4	16 187,5
Чисельність працюючих, осіб	108	108	109	109
Фонд оплати праці, тис. грн.	11 002,368	12 391,680	13 488,0	12 438,0
Чистий прибуток, тис. грн.	14 113,348	18 878,532	28 962,728	12 950,0

Примітка: складено автором за даними які були надані підприємством

Для кращого розуміння ефективності діяльності підприємства необхідно обчислити показники рентабельності продажів. Ця операція здійснюється за допомогою формули 2.1, згідно якої розрахунок здійснюється через відношення чистого прибутку підприємства до його чистого доходу від реалізації:

$$РП = \text{Чистий прибуток} / \text{Валова виручка} \times 100\% \quad (2.1)$$

Рентабельність продажу є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії, оскільки показує, який саме відсоток чистого прибутку отримує компанія із загального обсягу продажів. Розрахунок

рентабельності продажів дозволяє зрозуміти, настільки ефективно розвивається той чи інший бізнес, чи приносить він прибуток, чи є збитковим. Завдяки цьому показнику стає зрозумілим, скільки отримує компанія із кожної заробленої гривні. Дані щодо рентабельності продажів ТОВ «Агротех» та динаміки цього показника 2020–2022 роки відображені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка рентабельності продажів ТОВ «Агротех»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020 р.–2021 р.	Відхилення 2021 р.–2022 р.
Чистий прибуток, тис. грн.	18 878,532	28 962,728	12 950,0	10 084,196	–16 012,728
Валова виручка тис. грн.	66 123,6	112 100,4	38 322,2	–45 976,8	73 778,2
Рентабельність продажів, %	0,28	0,25	0,33	–0,21	–0,21

Примітка: розраховано автором на основі даних таблиці 2.5

Для детального вивчення витрат можна розрахувати питому вагу персоналу. Для цього, можна відокремити відділ продажів та просування. Загалом це десять осіб (менеджери – чотири особи, оператори – чотири особи, адміністратори сайту – дві особи). Підрахувавши чисельність персоналу загалом і чисельність працюючих, за допомогою формули 2.2, яка зображена нижче, можна визначити питому вагу персоналу, що займаються маркетинговою діяльністю: $((10 / 109) \times 100\% = 9,17\%)$.

Тобто питома вага працівників маркетингового відділу складає 9,17% від усієї кількості робітників у 2022 році.

$$\text{Питома вага} = \text{Чис.роб.} / \text{Чис.прац.} \times 100\% \quad (2.2)$$

Також можна обчислити питому вагу витрат на рекламу маючи дані з фінансового звіту, формула 2.3 представлена нижче. Для цього потрібна частка витрат на рекламу і валових витрат за 2022 рік. І питома вага витрат на рекламу становить: $194,0 / 22\ 134,7 \times 100\% = 0,87\%$

$$\text{ПВВ на рекламу} = \text{Витрати на рекламу} / \text{Валові витрати} \times 100\% \quad (2.3)$$

де, *ПВВ* – питома вага витрат на рекламу у валових витратах підприємства.

Отже, з аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що за 2022 рік питома вага працівників, які займаються просуванням товару, становить 9,17% від усієї чисельності робітників. А питома вага витрат на рекламу становить 0,87% від валових витрат.

Також було обчислено рентабельність продажів, і було помічено відхилення у порівнянні 2020-2021 років (-0,21%) і 2021-2022 років (-0,21%). Також наглядно видно як відрізняється різниця між відхиленнями з виторгу з реалізації продукту за 2020-2021 (-45 976,8 тис.грн) і 2021-2022 (73 778,2тис.грн).

Рентабельність продажів з 2020 по 2022 рік змінилася і це може свідчити про те, що в 2020 році компанія змогла збільшити прибуток від продажу товарів, також з таблиці 2.5 видно, що витрати за 2021 рік значно збільшились і тому рентабельність продажів зменшилася. А також видно як впали показники за 2022 рік, через воєнні дії на території знаходження підприємства, тимчасову окупацію власних територій прибуток впав і зараз важливо втримувати підприємство в поточному стані і не допускати спаду показників. На зараз головною метою є утримання підприємства на ринку та спроба покращити показники прибутку не агресивними методами.

2.3 IFAS-аналіз підприємства

На думку авторів «таблиця IFAS – це один із способів організації внутрішніх факторів у загальноприйнятих категоріях сильних і слабких сторін, а також аналіз того, наскільки добре керівництво конкретної компанії реагує на ці конкретні фактори з огляду на усвідомлювану їх важливість для компанії»[55].

Було визначено сильні сторони підприємства які впливають на його рівень та становище в цілому. Така сильна сторона, як період існування на ринку, показує що підприємство успішно існує вже довгий період часу і має певну репутацію та довіру клієнтів, а ТОВ «Агротех» існує вже 24 роки і це великий проміжок часу, тому це є його сильною стороною.

Багато підприємств, які займаються сільськогосподарською справою, мають свою земельну ділянку. Вона існує для зручності, якщо підприємство продає техніку та зерно одночасно або додатково займається виведенням свійських тварин. Мати свій земельний банк є однозначно сильною стороною підприємства. На цій ділянці, в 17 тис.га, підприємство ТОВ «Агротех» випробує свою техніку та має змогу вирощувати своє зерно, для подальшої обробки та продажу.

Власний автопарк, який має досліджуване підприємство, дозволяє зручно та вчасно доставляти замовлення до споживача, не витрачаючи на доплату для оренди вантажних машин. Також підприємство має своїх водіїв та працівників з ремонту спеціальної техніки.

Підприємство ТОВ «Агротех» має багато напрямків економічної діяльності. Шляхом розширення своєї діяльності на різні галузі або ринки, підприємство зменшує ризик від одного конкретного сектора чи ринку. Якщо один сегмент бізнесу зазнає затримок чи зниження попиту, інші сегменти можуть компенсувати це падіння, і це є сильною стороною підприємства. Основними напрямками діяльності є виробництво сільськогосподарських машин, переробка сільськогосподарської продукції, надання послуг по

обробці землі та збирання врожаю зернових культур. Асортиментна група сільськогосподарської техніки складається з таких товарів:

- зернокидач;
- дискова борона;
- гідрофікована борона;
- культиватор парової серії «Максим» КП-6 м, КП-9 м;
- культиватор просапний КПК-5,6;
- подрібнювач рослинних залишків;
- НТГ «Віктор»-16 (причеп).

Другорядним напрямком діяльності досліджуваного підприємства є виробництво та продаж продуктів харчування. Асортиментна група виробництва якого складається з:

- виробництва борошна;
- виробництва олії;
- виробництва сиру (плавлений, копчений, творожний, бринза);
- виробництва ковбаси (варені, копчені, сирокопчені, сиров'ялені);
- виробництва хлібобулочних виробів (кекси, хліб, здоби, паски).

Слабкі сторони підприємства не менш важливі для розуміння становища на ринку. І правильне аналізування слабких сторін допомагає визначити можливості та загрози підприємства.

Коллаборації з відомими брендами та співпраця з світовими партнерами дозволяє мати певну репутацію в колі конкурентів та споживачів. А недостатня кількість взаємодій з відомими брендами знижує показник впізнаваності. На зараз на підприємстві ТОВ «Агротех» немає коллаборацій з аграрними блогерами чи відомими брендами. Через воєнні дії цей напрям, просування товару та підприємства, було призупинено на деякий час.

Якість та кількість реклами також впливає на становище підприємства. Ті самі коллаборації з брендами, реклама на білбордах та в мережі Інтернету може позитивно вплинути на просування товару, а погана якість або

недостатня кількість реклами знижує довіру та впізнаваність підприємства. Споживачі не будуть достатньо обізнані в існуванні підприємства і при виборі товару оберуть більш знайоме підприємство, те яке «на слуху». До воєнних дій просування товару також відбувалась за рахунок зовнішньої реклами, білборди з товаром ТОВ «Агротех» були розташовані впродовж траси Запоріжжя-Оріхів. На сьогоднішній стан підприємство ТОВ «Агротех» використовує тільки рекламу в мережі Інтернет, а саме просування в Google і SEO-оптимізацію, а також пряма реклама за рахунок електронної пошти. Пряма реклама у мирний час використовувалась під час виставок, див. додаток А, рис. А.3.

Більшість підприємств зазнали великих збитків на період війни і вимушені переносити свій бізнес в інше місце. Не дивлячись на те, що ніхто не застрахований від воєнного впливу, роль місця знаходження головного офісу та виробництва має велику частку. Більшість угод фіксується тет-а-тет і компаніям постачальниками, посередникам, партнерам не зручно їхати дуже далеко для складання угоди, яка займе пів години. Тому вигідніше мати головний офіс в великих містах, наприклад ТОВ «Агротех» може розмістити офіс з керуючими органами підприємства в місті Запоріжжя, найближче до поточного місця розташування адже більшість працівників знаходяться в місті Запоріжжя і мають змогу працювати офлайн. На момент знищення складу та приміщення офісу техніку було перевезено в село Лукашеве на Запорізькій області, де зараз інженери збирають техніку від ТОВ «Агротех». Товар продається по Запорізькій, Дніпропетровській області і врятовує українські поля та чорнозем від ворожих нападів. Вчасне перевезення співробітників та техніки допомогло втримати підприємство від банкрутства, адже на період сильного обстрілу та посилення воєнного становища підприємство мало змогу продавати товар із резервів. Але і на зараз ризик зберігається, особливо для співробітників. Зрозуміло, що повністю безпечного місця зараз немає, але варто мати не один склад з технікою та зерном і краще аби це були різні місця по далі від бойових дій. Через те що підприємство знаходиться в такому

становищі багато витрат йде на перевезення деталей, до війни всі склади та ангари знаходились на одній вулиці, величезні цехи з виготовлення техніки знаходились поруч.

Недостатня кількість працівників в маркетинговому секторі ускладнює роботу і деякі особи мають виконувати декілька обов'язків. В ТОВ «Агротех» маркетинговий відділ зараз складається з відділу продажів та адміністраторів сайту і співробітники вимушені виконувати дві роботи одночасно. Менеджери займаються просуванням товару вже існуючим споживачам, а оператори проводять холодні дзвінки. До того ж вони займаються оформленням замовлення, складання деяких угод про купівлю і просуванням товару на виставках. Адміністратори сайту займаються розробкою та підтриманням сайту в робочому стані та поєднують це з просуванням товару в мережах інтернету. Злагоджена робота працівників та ретельно продуманий план відповідальності значно полегшить роботу на підприємстві, що дозволить іншим працівникам більше зосереджуватись на виконанні певної роботи.

IFAS-аналіз використовується для оцінки внутрішніх факторів підприємства, які впливають на його ефективність і конкурентоспроможність. Сильні та слабкі сторони оцінюються, надається вага кожному фактору та визначається зважена оцінка. Дані IFAS-аналізу зображені нижче в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – IFAS-аналіз ТОВ «Агротех»

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Сильні сторони			
1. Репутація надійного виробника, що склалася протягом довготривалого функціонування на ринку.	4	0,2	0,8
2. Диверсифікація виробництва.	4	0,1	0,3
3. Власний автопарк.	3	0,1	0,3
4. Власний земельний банк.	3	0,1	0,4
Слабкі сторони			
1. Мало коллаборацій з представниками відомих брендів	-4	0,1	-0,4
2. Недостатня кількість реклами.	-4	0,3	-1,2

Продовження таблиці 2.7

3. Недостатня кількість працівників, що займаються просуванням продукції	-3	0,05	-0,1
4. Місце розташування офісу та виробничих потужностей підприємства	-2	0,05	-0,15
ВСЬОГО	-	1	-0,05

З IFAS-аналізу підприємства було розраховано сумарну зважену оцінку, яка становить $-0,05$. Головною сильною стороною ТОВ «Агротех» являється період існування підприємства на ринку, а саме 24 роки, що має гарну перевагу серед нових конкурентів. Також не менший вплив має диференціальна лінія виробництва. Проте головною проблемою і слабкою стороною являється замала кількість реклами як в мережі Інтернету так і зовнішньої, що призупиняє просування товару. І купівля техніки відбувається тільки за рахунок вже ознайомлених з підприємством споживачів, та за рахунок холодних дзвінків.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОЗСМ «АГРОТЕХ»

3.1 Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на економічну діяльність ТОВ «Агротех»

Зовнішнє середовище є оточенням підприємства і об'єднує систему елементів, з якими воно безпосередньо взаємодіє під час всього періоду своєї економічної діяльності. Дослідження зовнішнього середовища є важливою складовою аналізу підприємства і здійснюється за наступними етапами:

- оцінка змін, які діють на різні аспекти поточної стратегії;
- визначення чинників, що являють загрозу для поточної стратегії фірми;
- контроль і аналіз діяльності конкурентів;
- визначення чинників, які дають більше можливості для досягнення цілей шляхом виявлення планів.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає розгляд усіх зовнішніх складових безпосереднього оточення підприємства. Головною метою аналізу зовнішнього середовища підприємства є визначення та розуміння його наявного потенціалу, а також потенційних перспектив розвитку. Важливим є й виявлення загроз, з якими може зустрітися компанія під час своєї економічної діяльності. Виникнення можливостей базується на знанні головних тенденцій розвитку і подій, що здатні привести до збільшення обсягу продажів і прибутку компанії [56].

Слід мати на увазі, що усі фактори зовнішнього середовища пов'язані між собою рівнем сили, з якою переміна одного фактора впливає на інші складові. При визначенні сили впливу того чи іншого фактора також варто виявити ще одні головні тенденції, взаємовплив цих факторів і сформулювати тренди їхнього розвитку[56].

Основним завданням маркетингової діяльності є підбір та оцінка тих факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії. В таблиці 3.1 наведено фактори зовнішнього середовища, що впливають на підприємство.

Таблиця 3.1. – Групи факторів зовнішнього середовища

Групи факторів зовнішнього середовища		
Економічні фактори пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.	Політичний фактор впливає на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи.	Соціально-демографічний фактор впливає на рівень та тривалість життя людей.
Технологічний фактор пов'язаний з розвитком техніки, обладнання, інструментів та виготовлення товару.	Культурний фактор визначає відношення до підприємства різних груп людей, що мають різні культурні характеристики.	Географічний фактор, пов'язаний з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами.

Специфічне сучасне маркетингове середовище має в собі всі фактори, які динамічно змінюються та кожного разу по іншому впливають на підприємство. Тому важливо досліджувати їхній вплив на підприємство, щоб сформувані чітку політику компанії, її стратегію та цілі.

Контроль за дотриманням запланованої стратегії підприємства, його місії, цілей та завдань, або стратегічний контроль, здійснюється за допомогою ревізії маркетингу. Завдання ревізії маркетингу – встановити, які пункти маркетингового плану не реалізуються і з яких причин, чи правильно визначені цілі та завдання маркетингу, розроблена його структура, наскільки у стратегії маркетингового плану враховані зміни в ситуації на ринку, в навколишньому середовищі тощо [57].

Ревізія маркетингу – це, так би мовити, інспектування маркетингової діяльності. Здійснюється епізодично або періодично. Ф. Котлер пропонує типовий план ревізії маркетингового середовища [58]:

1. Макросередовища: демографічних, економічних, науково-технічних, природних, політичних, правових факторів, факторів культурного середовища.
2. Мікросередовища: ринків, покупців, системи каналів товарного руху, постачальників, рекламних та маркетингових організацій, контактних аудиторій.

Для аналізу макромаркетингового середовища було використано таблицю, де було відокремлено фактори макромаркетингового середовища, які впливають на підприємство ТОВ «Агротех». Та позначено (-) і (+), як загрозу або можливість для підприємства. Результати проведеного аналізу наведені в таблиці 3.2.

Дана таблиця показує яким чином різні фактори впливають на підприємство. Знак (-) відповідає за загрози, знак (+) відповідає за можливості підприємства.

Таблиця 3.2 – Фактори макромаркетингового середовища ТОВ «Агротех»

№	Фактори	Загрози (-)	Можливості (+)	Попит/пропозиція
Політико-правові фактори				
1	Зміни в правових нормах		+	Наразі ЄС тимчасово зняв обмеження на експорт українських товарів агросектора на європейські ринки.
2	Воєнне становище країни	-		На значній частині сільськогосподарських земель стало неможливим проведення сільськогосподарської діяльності, оскільки вони або окуповані, або перебувають під постійними обстрілами, або заміновані
Географічний фактор				
3	Повені або зміна врожайних сезонів	-		Зміна клімату впливає на попит на аграрну техніку, окрім того призводить до посилення вимог до екологічної безпеки та стандартів, що вимагає модернізації аграрної техніки.

Продовження таблиці 3.2

Економічний фактор				
4	Зростання вартості виробництва продукції	–		Через збільшення цін на паливо, добрива та насіння вартість виробничої продукції збільшилась
5	Зростання (ВВП) на рівні 3,2%.		+	Зріст ВВП на пряму впливає на рівень попиту на аграрну техніку та врожай, а також впливає на збільшення експорту
Технологічний фактор				
6	Розвиток технологій з виготовлення техніки та деталей		+	Розвиток нових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, дрони та сільськогосподарська робототехніка, позитивно впливає на ринок аграрної техніки та обробки врожаю.
Соціально-демографічний фактор				
7	Рівень міграції населення	–		Багато працівників вимушені були виїхати за кордон і шукати роботу там (приблизно 25% населення) Це призводить до зменшення кваліфікованих співробітників.
Культурні фактори				
8	Орієнтування населення на українське виробництво		+	Збільшення попиту на продукцію власного виробництва.
9	Висока якість освіти		+	Впливає на підвищення освітнього рівня населення, що призводить до збільшення кваліфікованих співробітників

Із даних таблиці 3.2 виявлено дев'ять найвпливовіших чинників на підприємство. *Політико-правові фактори* такі як воєнне становище в країні та зміна правових норм мають прямий вплив на аграрний бізнес. А воєнне становище в країні може не тільки негативно вплинути на бізнес але й взагалі припинити його існування. І всі підприємства України зараз розуміють важливість та впливовість цього чинника.

Географічний фактор має не менш нижчий рівень впливу на підприємство. Через повені попит на агротехніку змінюється, що призводить до нерівномірного доходу впродовж року. Змінюється клімат і техніка не використовується взагалі або дуже рідко.

Економічний фактор, такий як, зростання вартості виробництва продукції призводить до збільшення ціни на техніку, а через це і на попит.

Збільшується сума витрат підприємства що призводить до зменшення виготовлення продукції.

Зростання (ВВП) на рівні 3,2% має позитивний вплив не тільки на підприємство але й на всю економіку України, так як збільшується попит на техніку, збільшується експорт.

Технологічний фактор, найпоширеніший чинник впливу на аграрну продукцію. За допомогою новітніх технологій виготовлення деталей, покращення якості фарби для техніки та обладнання підприємство має змогу бути конкурентоспроможним на ринку. ТОВ «Агротех» використовує спеціальну фарбу для деталей, яка надійно тримається навіть через 5 років використання. Також можна враховувати, що повторне використання техніки, а саме ремонт старого обладнання впливає позитивно як на екологічне становище країни так і на становище підприємства.

Соціально-демографічний фактор, а саме міграція населення може впливати негативно і позитивно на підприємство. Замала кількість працівників призводить до зниження продуктивності, затримки у виконанні завдань та перенавантаження працівників. Зараз після повномасштабного вторгнення минуло більше року і поступово люди повертаються додому. Все більше людей шукають в Україні роботу.

Культурний фактор, такий як висока якість освіти підвищує рівень освіти населення. І враховуючи не тільки загальноосвітні заклади, а і курси з підняття кваліфікації співробітників допомагають ставати професіоналами своєї справи, що значно полегшує роботу на підприємстві, призводить до більшого заробітку. Також не менш важливий чинник як орієнтир населення на вітчизняне виробництво призводить до більшої пропозиції. Все більше вітчизняної техніки стає затребуваною і зараз народ України підтримує українське виробництво.

Для визначення значущості кожного фактору макросередовища підприємство треба провести експертне оцінювання кожного фактора. Для цього було залучено у ролі експерта керівника ТОВ «Агротех» на посаді

директора Ковалю С.О. Він допоміг визначити оцінку кожного фактору та їх вагову значущість.

Нижче наведена таблиця 3.3 з детальним описом використання можливостей підприємства та запобігання загроз, а також було виставлено експертну бальну оцінку кожному фактору.

Таблиця 3.3 – Оцінювання факторів мікросередовища підприємства ТОВ «Агротех»

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем/реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
Загрози				
1	Воєнне становище країни	$0,11 \times 5 = 0,55$	Потрібно провести аналіз ситуації та розробку нової стратегії підприємства. Для перенаправлення витрат можлива зміна цільової аудиторії	Фактор попиту
2	Повені або зміна врожайних сезонів	$0,05 \times 2 = 0,1$	Варіантом вирішення загрози є резервування ресурсів. Для запобігання втрати прибутку з зерна, потрібно мати певні запаси. Для цього підприємства орендують ангари та сховища для врожаю.	Фактор пропозиції
3	Зростання вартості виробництва продукції	$0,05 \times 2 = 0,1$	Для запобігання високого підняття цін на свою продукцію одним із варіантів є збільшення ефективності використання сировини. Або можна знайти інших постачальників	Фактор пропозиції і попиту
4	Збільшення міграції населення	$0,02 \times 1 = 0,02$	Щоб запобігти втратам можна розвинути міжнародні партнерства з країнами в які частіше мігрують люди. Це дозволить мати нових працівників.	Фактор попиту

Продовження таблиці 3.3

Можливості				
5	Зміни в правових нормах	$0,07 \times 3 = 0,21$	Дозволяє почати поставляти техніку власного виробництва за кордон та розширити клієнтську базу.	Фактор попиту і пропозиції
6	Зростання (ВВП) на рівні 3,2%.	$0,09 \times 4 = 0,36$	Можна розширити виробництво або дослідити можливість експорту продукту. Також це гарний привід для покращення своєї конкурентності на ринку.	Фактор попиту
7	Розвиток технологій з виготовлення техніки та деталей	$0,09 \times 4 = 0,36$	Відкриває можливість співпраці зі стартапами та інноваційними компаніями це приведе до збільшення партнерських угод.	Фактор пропозиції
8	Орієнтування населення на українське виробництво	$0,04 \times 2 = 0,08$	Активний розвиток співпраці із вітчизняними виробниками та залучення клієнтів на акцентуванні українського виробництва.	Фактор попиту
9	Висока якість освіти	$0,04 \times 2 = 0,08$	Партнерство з вищими навчальними закладами створить новий потік кваліфікованих працівників.	Фактор пропозиції

З даної таблиці можна визначити, що найбільший вплив на підприємство мають такі фактори: воєнне становище країни, зростання ВВП та розвиток технологій. Такі фактори мають високий вплив на підприємство. З підрахунку зваженої оцінки кожного фактора виявилось, що ці фактори мають найбільший вплив серед інших.

Після виконання аналізу макросередовища підприємства ТОВ «Агротех» можна переходити до наступного кроку – це мікросередовище. Воно складається з конкурентів, постачальників та споживачів. Конкуренти виступають одними з головних чинників зовнішнього мікросередовища що впливають на підприємство. І оцінка своїх можливостей у порівнянні з

можливостями конкурентів грає значну роль в становищі підприємства на ринку. Конкурентів найчастіше поділяють на такі типи:

- ключові конкуренти – компанії, дії яких можуть значимо вплинути на продажі підприємства (як в сторону збільшення, так і в бік зменшення). Ключові конкуренти – це компанії, до яких йдуть споживачі, і від кого приходять споживачі до досліджуваного підприємства; компанії, що працюють в одному ціновому сегменті і пропонують аналогічний товар, але працюють в іншому сегменті; а також великі гравці ринку;
- прямі конкуренти – компанії, що продають аналогічний товар на аналогічному ринку і працюють з цільовою аудиторією досліджуваного підприємства;
- непрямі конкуренти – компанії, що продають товар з іншими характеристиками або абсолютно інший продукт, але працюють з цільовою аудиторією досліджуваного підприємства;

До прямих конкурентів ТОВ «Агротех» відносяться ТОВ «Виробництво Підсиленої Техніки» та ТОВ «Оріхівсільмаш», що знаходяться в місті Оріхів разом з досліджуваним підприємством.

До ключових конкурентів відносяться ТОВ «Полетехніка агро», що знаходиться в місті Запоріжжя, вул. Космічна, 121в, ТОВ «Велес-агро ЛТД» в місті Одеса, вул. Миколаївська дорога, та АТ «Ельворті» Кіровоградська область, місто Кропивницький, вул. Євгена Чикаленка.

Не прямим конкурентом являється ТОВ «АПГК «Дніпровська» що знаходиться в місті Запоріжжя, вул. Електрозаводська, 3. Дане підприємство займається рослинництвом, тваринництвом та переробкою зернових культур, то не являється ключовим конкурентом.

- ТОВ «Виробництво Підсиленої Техніки». Це сучасний виробник техніки з великим професійним досвідом. Компанія займається виготовленням і продажем сільськогосподарської техніки з 2006 року. Займається виготовленням сільськогосподарської техніки за

допомогою новітніх технологій та використовує якісну сировину яку отримує у найбільших компаній з виробництва металопрокату [59].

- ТОВ «Оріхівсільмаш». Виробниче підприємство сільськогосподарського машинобудування, на ринку більше 10 років. Виробляють понад 60 моделей сільськогосподарської техніки та понад 2 600 запчастин на неї. На підприємстві працюють конструкторський та експериментальний відділи, які вдосконалюють наявні моделі і розробляють нові [60].
- ТОВ «Полетехніка агро». Основним напрямом економічної діяльності є 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення[61]. Отримавши інформацію з сайту підприємства можна зробити висновок, що ТОВ «Полетехніка агро» займається продажом сільськогосподарської техніки, надає ремонтні послуги і технічне обслуговування агротехніки та її обладнання. Також відомо що компанія є офіційним дилером в Україні таких брендів, як New Holland (машинобудівна компанія зайнята в галузі виробництва сільськогосподарської техніки, Турин, Італія), Case (американський виробник сільськогосподарської техніки, Фелтон, Делевар, США), Verthoud (один з перших виробників сільськогосподарської техніки, а саме оприскувачів, у Франції), Trimble (американська компанія – виробник геодезичного обладнання, найбільш відома як виробник GPS-приймачів, Вестмінстер, Колорадо, США. Для підприємств, що займаються аграрною справою є важливим процес зйомки поля для більшого розуміння стану зернових культур на ньому. Для цього використовуються спеціальні дрони що знімають поле зверху та можуть показати яку ділянку землі потрібно привести до ладу.), Kinze (американська компанія, що виробляє сільськогосподарське обладнання, Вілліамсбург, Айова, США) [62].

- ТОВ «Велес-агро ЛТД» є виробником багатофункціональної ґрунтообробної техніки з високими стандартами якості, з огляду на сучасні і економічно ефективні технології. Сільськогосподарська продукція ТОВ «Велес-агро ЛТД» продається не тільки на території України, а й за її межами. Географічна карта експортних поставок охоплює великий регіон від країн Азії, Східної та Західної Європи, Африки, Австралії. Спектр вироблюваних запасних частин до ґрунтообробної та посівної техніки вітчизняного та іноземного виробництва перевищує 5000 найменувань [63].
- АТ «Ельворті». Основний вид діяльності: 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства [64]. Техніка підприємства виробляється з металу зробленого по європейським стандартам. Виходячи з інформації на сайті, можна зрозуміти що АТ «Ельворті» являється не просто акціонерним товариством, яке займається виробництвом посівної, ґрунтообробної техніки, техніки для захисту рослин і використовує високотехнологічні технології в створенні обладнання. АТ «Ельворті» має свій музей, будинок сім'ї Ельворті є пам'ятником архітектури XI століття, що був створений архітектором по мотивам італійського ренесансу. Відомо, що будинок англійця Роберта Ельворті був прикрашений картиною українського художника Михайла Пимоненка де зображувалась оранка. Тепер АТ «Ельворті» приймає відвідувачів у власному музеї [65].
- ТОВ «АПГК «Дніпровська». продукція підприємства широко відома під торговими марками «Знатна курка» та ULAS, які поширюються на ринки Близького Сходу, Азії, Африки та Океанії. Ключова компанія аграрного бізнесу України, вертикально-інтегрована структура бізнесу об'єднує роботу підприємств Дніпропетровського і Запорізького регіонів. На сьогоднішній день основною виробничою діяльністю підприємств компанії є: птахівництво, рослинництво та переробка технічних культур [66].

За допомогою отриманої інформації можна скласти таблицю факторів конкурентоспроможності компаній для порівняння. Дані наведені нижче в таблиці 3.3. Для порівняння було обрано одного прямого конкурента, а саме ТОВ «Оріхівсільмаш». Одного ключового конкурента ТОВ «Велес-агро ЛТД», що знаходиться в одеській області, ключового конкурента ТОВ «Полетехніка агро», що знаходиться в Запорізькій області. Та одного непрямого конкурента ТОВ «АПГК «Дніпровська», що знаходиться в місті Запоріжжя.

В наступній таблиці 3.4 буде оцінено фактори конкурентності між ключовими конкурентами, прямим та не прямим конкурентом ТОВ «Агротех».

Таблиця 3.4 – Оцінювання факторів конкурентоспроможності ТОВ «Агротех» у порівнянні з конкурентами

Фактор	ТОВ «ОЗСМ «Агротех»	ТОВ «Оріхівсільмаш»	ТОВ «АПГК «Дніпровська»	ТОВ «Велес-агро ЛТД»	ТОВ «Полетехніка агро»
Довіра до марки	4	3	4	5	5
Якість продукції	4	4	5	5	5
Ціна	4	3	4	4	4
Широта асортименту	3	2	4	4	4
Просування	3	2	4	5	5
Час перебування на ринку	5	4	3	5	4
Всього	23	18	24	28	27

Отже, підводячи підсумки з отриманих результатів, можна зробити висновок що ТОВ «Агротех» знаходиться на 4 місці серед інших конкурентів. Досліджуваному підприємству варто попрацювати над широтою асортименту, більшість конкурентів мають доволі широкий спектр товарів, різного цінового рівня, якості і цим самим можуть задовольняти набагато більше цільового сегменту свої споживачів. Також ТОВ «Агротех» варто попрацювати над

просуванням товару та бренду в цілому. Приділяти більше часу участі в ярмарках як українських так і міжнародних.

Постачальники. ТОВ «Агротех» виробляє свою техніку з запчастин компанії «Bellota» [67]. В даний час Bellota Agrisolutions – це підприємство з п'ятьма заводами по виробництву продукції і центральним офісом в Легаспі, Іспанія. Два іспанських заводи (Легаспі і Сумаррага), поряд з заводами в США (Мілан, Іллінойс), Індії (Нашик, Махараштра) і Бразилії (Індаял, Санта-Катаріна) виробляють більше восьми тисяч різних найменувань, які поставляються в вісімдесят країн світу.

Всі інноваційні дослідження Bellota Agrisolutions сьогодні ведуться за двома основними напрямками відповідно до вимог сучасного сільського господарства: швидка зміна частин і збільшення терміну служби продукції, що виробляється. Bellota Agrisolutions є частиною корпорації Патрісіо Ечеверія, яка була створена в 1908 році, та включає в себе два бізнес-напрямки: виробництво та продаж ручних інструментів і запасних частин для сільськогосподарської техніки [68].

Споживачі. ТОВ «Агротех» діє на B2B ринку, тому споживачами даного підприємства є фермери-підприємці які купують агрегати для обробки землі на своїх ділянках, для подальшого вирощування та продажу зерна або його обробки. Вони мають велику площу ділянки, або декілька ділянок. Зазвичай купують техніку або беруть в оренду. Продажі товарів можуть бути як від одного агрегата, наприклад: НТГ «Віктор»-16 (причеп), так і до декількох замовлень за раз різного типу сільськогосподарської техніки.

Основним споживачем підприємства є ПРАТ «Пологівський ОЕЗ», що спеціалізується на виробництві олії та тваринних жирів. ТОВ «Агротех» поставляє йому оброблені зерна соняшника. В таблиці 3.5 позначено види діяльності олійноекстракційного заводу.

Підприємство являється одним із найбільших в Європі з переробки олійних культур, що являє собою єдиний комплекс цехів та допоміжних підрозділів з розвиненою інфраструктурою. Саме на цьому підприємстві в

2004 році в Україні було вперше впроваджено нову технологічну схему паралельної переробки двох олійних структур: сої та соняшникової. Зареєстровано в наявності тринадцять торгових марок, що належать ПРАТ «Пологівський ОЕЗ». Знаходиться в Запорізькій області, м. Запоріжжя, пров. Туристський 5.

Таблиця 3.5 – Основний споживач ТОВ «Агротех»

ПРАТ «Пологівський ОЕЗ» Код ЄДРПОУ 00384147	Основний вид діяльності: 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів Інші: 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 52.10 Складське господарство 38.21 Оброблення та видалення безпечних відходів 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
---	--

Джерело: [69]

Після вивчення мікросередовища можна виділити такі фактори які впливають на підприємство, враховуючи конкурентів, постачальників та споживачів, ці дані позначені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Фактори мікросередовища підприємства ТОВ «Агротех»

№	Фактор	Загроза	Можливість
1	Низький рівень конкурентності у порівнянні з іншими підприємствами які знаходяться на ринку з сільськогосподарських послуг	Через високу конкуренцію є ризик втрати споживачів. У порівнянні з конкурентами підприємство має малу кількість товарного асортименту пов'язаного з сільськогосподарською технікою.	
2	Багатофункціональність підприємства		Досліджуване підприємство має окрім основного виду діяльності ще два, пов'язаних з вирощуванням та продажу зернових культур, а також виготовлення продуктів харчування. Що дозволяє розширити цільовий сегмент.

Продовження таблиці 3.6

3	Загострення конкуренції	Через воєнний стан конкурентність на аграрному ринку зростає, кожне підприємство намагається просувати свою техніку ширше та активніше.	
4	Недостатньо активна діяльність у сфері просування	Через помірне просування товару на ринку, про підприємство починають забувати, купуючи техніку у конкурентів, які ведуть активний зв'язок зі споживачами через мережу Інтернет.	
5	Наявність надійного постачальника		Маючи надійного постачальника підприємство забезпечую собі стабільність у виготовленні товару. Постачальник працює з підприємством майже з початку його активного існування

В даній таблиці було визначено основні п'ять факторів які найбільше впливають на підприємство, і це фактори пов'язані з конкурентами, постачальниками та споживачами. Такі фактори як, загострення конкуренції, недостатня активність у сфері просування та низький рівень конкурентності підприємства у порівнянні з іншими підприємствами мають загрозу для досліджуваного ТОВ «Агротех». Про те наявність надійного постачальника та багатофункціональність підприємства мають гарний вплив і відрізняють досліджуване підприємство серед інших.

У таблиці 3.7 зображено експертну оцінку та вагову значущість кожного з факторів.

Таблиця 3.7 – Оцінка факторів мікросередовища ТОВ «Агротех»

№	Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичні варіанти вирішення проблем/реалізації можливостей	Фактор попиту/пропозиції
Загрози				
1	Низький рівень конкурентності у порівнянні з іншими підприємствами які знаходяться на ринку	0,1×4=0,4	Для покращення рівня конкурентності підприємства можна розширити збут товару, експортуючи його за кордон.	Фактор попиту

Продовження таблиці 3.7

2	Загострення конкуренції	$0,1 \times 4 = 0,4$	Можна розширити лінію асортименту виробництва або зосередитись на одному з видів пропонуємого товару.	Фактор попиту
3	Недостатньо активна діяльність у сфері просування	$0,07 \times 3 = 0,21$	Для покращення просування товару варто використати метод зовнішньої реклами, банери та білборди розташовані на вулиці будуть привертати вагу потенційних споживачів	Фактор попиту
Можливості				
4	Багатофункціональність підприємства	$0,11 \times 5 = 0,55$	Можна зосередити увагу на відновленні виготовлення продуктів харчування. Також це може відкрити нову діяльність пов'язану з волонтерством та благодійністю.	Фактор попиту
5	Наявність надійного постачальника	$0,07 \times 3 = 0,21$	Це допомагає відчувати стабільність	Фактор попиту

Дана таблиця показала найбільш впливові чинники на підприємство мікросередовища. Що дозволяє зробити висновок, що багатофункціональність підприємства має більший вплив, і за допомогою цього фактору можна підвищувати свою конкурентність на ринку. Також виходячи з таблиці 3.3 – оцінювання факторів конкурентоспроможності можна сказати, що підприємство має недостатню конкурентну перевагу у порівнянні з ключовими конкурентами, які були визначені раніше. Серед можливостей є багатофункціональність підприємства, що відрізняє ТОВ «Агротех» від його конкурентів і дозволяє впевненіше себе почувати на ринку, за рахунок великого цільового сегменту.

Після визначення всіх факторів мікро- і макросередовища підприємства можна скласти їх в одну таблицю, для наглядного порівняння. Таблиця 3.8 EFAS-аналізу ТОВ «Агротех», зображує всі фактори зовнішнього середовища, їх оцінку та вагу. В ролі експерта виступав керівник підприємства

на посаді директора Коваль Сергій Олексійович, він допомагав визначати оцінку та вагу факторів, та давав професійні поради упродовж всього дослідження. А також працівники підприємства вели активну взаємодію.

Таблиця 3.8 – EFAS-аналіз ТОВ «Агротех»

№	Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Загрози				
1	Воєнне становище країни	-0,11	5	0,55
2	Посилений рівень конкурентності	-0,1	4	0,4
3	Низький рівень конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з іншими підприємствами які знаходяться на ринку з сільськогосподарських послуг	-0,1	4	0,4
4	Низька активність у сфері просування	-0,07	3	0,21
5	Повені або зміна врожайних сезонів	-0,05	2	0,1
6	Зростання вартості виробництва продукції	-0,05	2	0,1
7	Рівень міграції населення	-0,02	1	0,02
Можливості				
8	Багатофункціональність підприємства	0,11	5	0,55
9	Зростання (ВВП) на рівні 3,2%.	0,09	4	0,36
10	Розвиток технологій з виготовлення техніки та деталей	0,09	4	0,36
11	Наявність надійного постачальника	0,07	3	0,21
12	Зміни в правових нормах	0,07	3	0,21
13	Орієнтування населення на українське виробництво	0,04	2	0,08
14	Висока якість освіти	0,04	2	0,08

Отже виходячи з таблиці 3.8 можна виділити фактори які мають найбільший вплив з точки зору оцінки. Такі фактори як: багатофункціональність підприємства та воєнне становище країни мають оцінку 5, що свідчить про високий вплив на підприємство. Фактори що мають оцінку 4: зростання ВВП, розвиток технологій, посилений рівень конкурентності на ринку та низький рівень конкурентоспроможності

підприємства. Фактори що відносяться до загроз свідчать про те, що підприємство приділяє недостатньо уваги своїм конкурентам, залишаючись позаду.

3.2 SWOT-аналіз підприємства та формування його ринкової стратегії

Після проведення аналізу та дослідження макро- і мікросередовища підприємства можна отримати цільний SWOT-аналіз підприємства. Який показує усі сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості і загрози. Фактори впливу на підприємство зображені на таблиці 3.8.

Таблиця 3.9 – SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Агротех»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – репутація надійного виробника, що склалася протягом довготривалого функціонування на ринку; – диверсифікація виробництва; – власний автопарк; – власний земельний банк; 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність колаборацій з представниками відомих брендів; – недостатня кількість реклами; – недостатня кількість працівників, що займаються просуванням продукції; – місце розташування офісу та виробничих потужностей підприємства;
Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> – воєнне становище країни; – посилений рівень конкурентності у зв'язку з воєнними діями в країні; – низький рівень конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з іншими підприємствами які знаходяться на ринку з сільськогосподарських послуг; – низька активність у сфері просування; – повені або зміна врожайних сезонів; – зростання вартості виробництва продукції; – рівень міграції населення. 	<ul style="list-style-type: none"> – багатофункціональність підприємства; – зростання (ВВП) на рівні 3,2%; – розвиток технологій з виготовлення техніки та деталей; – наявність надійного постачальника; – зміни в правових нормах; – орієнтування населення на українське виробництво; – висока якість освіти.

Дана таблиця показує всі наявні загрози і можливості підприємства, а також сильні та слабкі сторони підприємства, що допоможе розробити графічну інтерпретацію SWOT-аналізу для підприємства.

Матриця чотирипільного аналізу SWOT дає можливість розглядання елементів у їхньому взаємному зв'язку як одне ціле. Внутрішні сильні сторони підприємства є відправною точкою для стратегічного планування, а слабкі сторони, у свою чергу, це чинники, що обмежують можливості реалізації стратегії. Такий же вплив можуть зробити чинники загроз з боку зовнішнього середовища, що легко приводять підприємство в несподівані кризові ситуації.

Для виконання даного аналізу потрібно обрати пару кожного фактору. Підсумкова SWOT-матриця містить суми зважених оцінок. Вибір на користь найбільш значимого з точки зору стратегії квадранта робиться виходячи з максимальних за модулем кількісних оцінок. Для обчислення сильних сторін і можливостей (SO), було обрано: репутація надійного виробника, що склалася протягом довготривалого функціонування на ринку (0,8) та багатофункціональність підприємства (0,55). Для обчислення сильних сторін і загроз підприємства (ST), було обрано: диверсифікація виробництва (0,3) і воєнне становище в країні (0,55). Для розрахування слабких сторін та можливостей (WO), обрано відсутність кооперацій з представниками відомих брендів (0,4) та зростання (ВВП) на рівні 3,2% (0,36). Також для розрахування (WT) слабких сторін і загроз було обрано недостатню кількість реклами (1,2) та посилений рівень конкурентності у зв'язку з воєнними діями в країні (0,4).

- Сильні-можливості: (SO) $0,8 + 0,55 = 1,35$
- Сильні загрози (ST): $0,3 + 0,55 = 0,85$
- Слабкі сторони-можливості: (WO) $0,4 + 0,36 = 0,76$
- Слабкі сторони-загрози: (WT) $1,2 + 0,4 = 1,6$

На наступному рисунку буде зображено графічну інтерпретацію SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Агротех». На рисунку 3.1, а також з обчислення, що було проведено, можна побачити що напрямок SO (сильні сторони та можливості) та WT (слабкі сторони та загрози) переважає над іншими напрямками. Напрямок SO свідчить про те, що підприємство може використовувати свої сильні сторони для нейтралізації або зменшення впливу

загроз, що можуть виникнути зовні. Тоді як, WT напрямок вказує на те, що підприємство має слабкі сторони, які потребують уваги та вдосконалення, а також існують загрози, які можуть негативно вплинути на його діяльність.

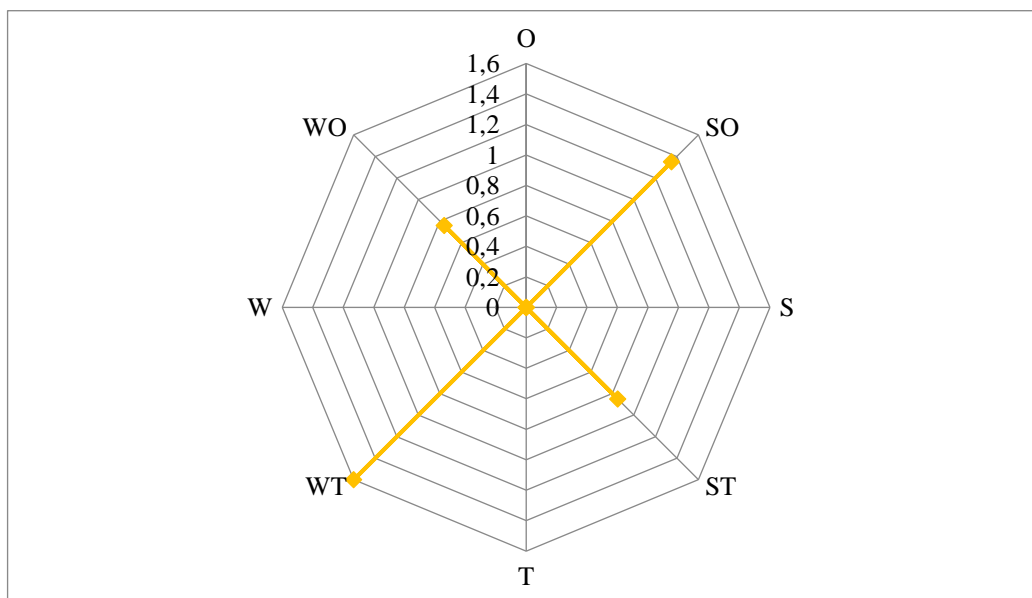


Рисунок 3.1 – Графічна інтерпретація SWOT-аналізу ТОВ «Агротех»

Виходячи з отриманих результатів можна зробити висновок, що підприємству варто звернути увагу на свої загрози які заважають повноцінно розвивати бізнес, а також посилити увагу на слабкі сторони, розвинути та подолати їх. Недостатнє просування товару та позиціонування підприємства призводить до зменшення прибутку та рентабельності продажів. А також не варто забувати про негативні фактори, вплив яких погано відображається на підприємстві. Не всі чинники зовнішнього середовища, на жаль, можна подолати або попередити. Для цього потрібно працювати над вдосконаленням бізнесу кожного дня і покращувати його діяльність на ринку для того щоб запобігти банкрутства.

3.3 Формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства

Дослідження факторів впливу на діяльність ТОВ «Агротех» виявило переважання тих із них, які є некерованими. Місце знаходження підприємства на прифронтовій території суттєво впливає на умови його економічної діяльності. Більше того, ведення бойових дій на території України негативним чином вплинуло на функціонування аграрного сектора. Перш за все, велика кількість земель сільськогосподарського призначення виявилась окупованою, а певна частка із тих, що залишились над підконтрольній Україні території, підлягла мінуванню. Як наслідок, відбулося скорочення пропозиції аграрної продукції, що негативно позначилося на зниженні попиту й на засоби виробництва. Останні є продуктом основного виду економічної діяльності ТОВ «Агротех», а отже, підприємство зіткнулося з різким падінням обсягів збуту сільськогосподарської техніки. Вплив цього фактору посилила загальна нестабільність, високі політичні ризики, які не схиляють підприємців до інвестування у засоби виробництва, які будуть перебувати під загрозою тривалого невикористання, а то й взагалі повного знищення у ході ведення активних бойових дій. Все це не дозволяє ефективно вирішувати управлінську проблему підприємства.

Для забезпечення прибуткового функціонування ТОВ «Агротех» в умовах воєнного стану доцільно сформувати два типи стратегії. Перша (короткотермінова) має бути спрямована на забезпечення власне виживання підприємства в складних умовах воєнного часу, а друга (довготермінова) – зорієнтована на ефективну діяльність у мирний час.

При формуванні короткотермінової стратегії слід мати на увазі, що більшість негативних факторів, які впливають на підприємство, пов'язані із зміною попиту на його основний товар. Тому ефективною за таких умов буде реалізація стратегії ремаркетингу. Ця стратегія застосовується тоді, коли спостерігається різке падіння попиту і спрямована на його відновлення за допомогою творчої перебудови маркетингового підходу, тобто шляхом переходу на інший цільовий ринок, зміни характеристик товару, використання більш ефективних засобів просування тощо. Застосовуючи цю стратегію,

необхідно враховувати той факт, що досліджуване підприємство перебуває в ситуації кризи, що викликає необхідність перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи розподілу та просування товару). Іншими словами, воно має реалізувати ряд стратегічних заходів, що забезпечать його виживання.

На нашу думку, головним інструментом реалізації стратегії ремаркетингу є перенесення діяльності в іншу сферу, розширення своєї присутності на ринку продуктів харчування, що є другорядним видом економічної діяльності підприємства. Однією із тих маркетингових стратегій, яка дозволить підприємству досягти цих короткотермінових цілей, є стратегія диверсифікації. Така стратегія означає вихід на товарний ринок, який відрізняється від поточних товарних ринків фірми. Диверсифікація знаходить втілення в двох напрямках зростання – розширенні товарного асортименту і розширенні ринку. Однак ця стратегія може включати і новий товар, і новий ринок. Верлока В. С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. виділяють три варіанти стратегії диверсифікації [22]:

1. *Концентрична диверсифікація.* Передбачає виготовлення фірмою нових товарів, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами. З одного боку ця стратегія дає можливість забезпечити гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів, стабільність взаємодії різних ланок виробництва, а з іншого – негативно позначається на стані підприємства в разі несприятливих змін у зовнішньому середовищі. Саме ця обставина пояснює тенденцію щодо зниження рівня концентрації диверсифікації, оскільки найчастіше вигідніше купити товари, ніж виготовляти їх власними силами. Наприклад досліджуване підприємство може виробляти дрони для огляду полей. Це змусить підприємство відрізнитись від своїх конкурентів на ринку і надасть значну перевагу.
2. *Горизонтальна диверсифікація.* Передбачає випуск підприємством нових товарів, які призначені для наявних клієнтів фірми, але не

пов'язані з наявними товарами технологічно. Наприклад, підприємство може надавати власні земельні ділянки в оренду своїм клієнтам, які використовують їхню техніку, а в майбутньому може розширювати власність ділянок і створити окрему філію, яка буде концентруватись на оренді угідь. Обираючи стратегію горизонтальної диверсифікації, фірма отримує певні переваги, пов'язані з можливістю досягти ефекту синергії ($2+2=5$).

3. *Конгломеративна диверсифікація (чиста, латеральна)*. Передбачає освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними товарами ані технологічно, ані комерційно. Мотивами, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікації як стратегії зростання, є можливість збалансувати грошові потоки. Так, фірма може придбати іншу фірму, конкурентні позиції якої здатні забезпечити стабільні грошові потоки. Інший мотив – можливість зменшення ризику, пов'язаного із залежністю від однієї товарної лінії, і раціонального використання фінансових ресурсів, зменшення сумарних податкових платежів (у разі, якщо в новій сфері бізнесу діють інші, сприятливі режими оподаткування). Як раз мотив зменшення ризику підходить в даній ситуації. Відкриття нового виду діяльності допоможе підприємству справлятися із загрозами які настають над підприємством. Вид діяльності який варто розвинути повинен бути абсолютно іншим, щоб загрози не перетинались і підприємство не стикнулось із ще більшими труднощами.

Інший автор, такий як Девід Ейкер поділяє стратегію диверсифікації на родинну та неспоріднену. При родинній диверсифікації нова сфера бізнесу близька до основної діяльності фірми. Існування такої близькості означає потенціал ефекту масштабу або синергізму від обміну активами та навичками. В результаті компанія в цілому може отримати більш високі прибутки та менші витрати. При неродинній диверсифікації сфери нового та старого бізнесу відрізняються один від одного, а значить, мають місце великі ризики [22].

Ще одна з можливих використаних стратегій це стратегія позиціонування товару на ринку. Концепцію позиціонування товару на ринку, пошуку місця товару, в свідомості покупця, справедливо вважають однією з головних в стратегічному плануванні і організації маркетингу. Місце товару на ринку можна визначити і воно буде або реальним, або експертно-прогнозним. Реальним воно може вважатися тільки тоді, коли його становище визначається виходячи з ретроспективного аналізу збуту за певний період. Іноді для цього застосовують маркетинговий прийом, який називається адаптивний продаж. Це презентація товару або послуги за гнучким сценарієм, окремі варіанти презентації з позиції потреб клієнта [22].

До чинників, що визначають становище товару на ринку, слід відносити не тільки ціну і якість продукції, але і продуктивність, дизайн, сервісне обслуговування, імідж підприємства і самої продукції, і співвідношення цих чинників. При цьому позиція одного і того ж виду продукції може мати неоднакове сприйняття споживачами різних сегментів ринку [22].

Отже, позиціонування товару на ринку – це визначення місця, яке пропонований товар займає у свідомості споживачів відносно товарів-конкурентів. Головна задача позиціонування полягає в комплексі зусиль, направлених на адаптацію продукції до вимог цільових сегментів ринку, з перевагою її над основними конкурентами за рахунок унікальних характеристик продукції, або порядку і умов придбання, поставки, сервісного обслуговування [22].

При використанні такої стратегії використовується технологія позиціонування, де будується діаграма залежності між елементами характеристик продукції. Наступним кроком виконується аналіз ринку, де визначається сегмент ринку.

Поряд з позиціонування товару одразу стоїть і позиціонування фірми. Необхідність формування чіткої стратегічної позиції привносить у процес розроблення стратегії дисципліну і ясність. Завдяки цьому остаточна стратегія

виявляється більш точною, продуманою, закінченою. Однак у стратегічного позиціонування є й інші, більш помітні ролі [22].

Однією з таких ролей є стимулювання спрямування усіх стратегічних ініціатив в організації від вибору дослідницьких проектів до виробництва і просування товару. Позиція визначається виходячи з загального стратегічного напрямку, а тому припускає програми та ініціативи певного характеру. Невідповідні стратегічній позиції ініціативи і програми повинні одержувати менший пріоритет чи ліквідуватися. Друга роль стратегічного позиціонування полягає у визначенні комунікативної програми. Гарна стратегічна позиція, яка дійсно диференціює товар і релевантна для покупців, не тільки служить точкою опори для зовнішніх комунікацій, але і через свою довгостроковість забезпечує їхню сталість. Третя роль полягає в демонстрації організаційних цінностей і культури працівникам і партнерам компанії. Внутрішні комунікації настільки ж важливі для успіху, як і контакти з покупцями. Фірми, позбавлені «організаційної душі» і чіткої стратегічної позиції будуть знаходитися в стані вічного розпродажу чи займатися безладним розширенням каналів збуту [22].

Для досліджуваного підприємства можливий варіант стратегії просування товару. Використовують два варіанти просування – «проштовхування» і «втягування».

Стратегія «проштовхування» передбачає діяльність з просування, адресовану тільки представникам розподільної системи, наступним у каналі розподілу відразу ж за виробником, тобто роздрібним торговцям, оптовикам і споживачам. У свою чергу, кожен учасник каналу розподілу просуває даний продукт наступного учасника. Підсумком такої стратегії має стати побудова вигідних відносин, завдяки яким товар по ланцюжку як би «виштовхується» на ринок. Зазвичай це відбувається за допомогою реклами та проведення різних заходів, що будуть стимулювати збут продукції. Варто зазначити, що даний вид просування товару на ринок є досить витратним [70].

Стратегія «втягування» – діяльність організації, спрямована на просування продукту, адресована кінцевим споживачам, які при бажанні

купити продукт починають його вимагати від представників розподільної системи, які, в свою чергу, звертаються до виробника. В даному випадку зв'язуючими ланками стратегії будуть такі ж, як і при стратегії «проштовхування», тільки розташовуватися вони будуть у зворотній послідовності, а саме: спочатку роздрібний торговець зробить замовлення оптовику, а вже оптовик звернеться за товаром до виробника. Прикладом проведення такої стратегії може стати будь-яка телевізійна реклама. Як відомо, у практиці більшість підприємств вважає, що краще використовувати комбінацію цих двох стратегій, що призводить до максимального ефекту [70].

Існує хибне твердження що просування товару відбувається на пряму від виробника. Але це не так, багато відомих і великих фірм використовують метод просування через різноманітні канали розподілу, внаслідок чого розробляють свій власний канал розподілу. Одним із форм просування товару є просування через Інтернет мережі, спілкування з клієнтом через чат сайту, складання замовлення онлайн. Це допомагає скоротити час на проведення переговорів, узгодження термінів і умов поставки продукції, що в кінцевому підсумку призводить до зниження витрат і підвищує рентабельність діяльності підприємства в цілому.

У мирний час, після звільнення окупованих територій, важливо застосувати маркетингову стратегію, яка підвищить рівень конкурентності підприємства у порівнянні з іншими підприємствами. Така стратегія як стратегія сервісного обслуговування може покращити показники ТОВ «Агротех» та підвищити попит на товари.

Стратегія сервісного обслуговування споживача – це спосіб підвищення споживчої цінності товару та зміцнення ринкових переваг шляхом задоволення потреб споживачів пов'язаних з придбанням та використанням товарів. До складу сервісного обслуговування входять такі типи основних видів послуг [71]:

- послуги підготовки до здійснення покупки;
- послуги полегшення укладання угоди з клієнтом;

- послуги після продажного обслуговування.

Після проведення всіх досліджень, для покращення стану підприємства, важливим буде удосконалення складання угоди з клієнтом.

Послуги полегшення укладання угоди з клієнтом включають:

- прийняття замовлень;
- розробку та розповсюдження технічної документації, яка пов'язана з експлуатацією та ремонтом товарів;
- демонстрацію товару і моделювання його роботи;
- розробка схем фінансування клієнта;
- зручність оплати;
- встановлення термінів виконання індивідуального замовлення.

Для виконання та дотримання цілей можливе використання спеціального чату на сайті підприємства для складання замовлень. Він допоможе легше підтримувати зв'язок з клієнтом, та полегшить роботу менеджерів. Такий метод зв'язку з клієнтами вже широко використовується різними компаніями.

Підприємство має свої слабкі сторони, які заважають йому бути попереду своїх конкурентів, або хоча б на одному рівні. Виходячи з оцінки факторів конкурентоспроможності ТОВ «Агротех» займає четверте місце з п'яти і це не гарний результат. Спираючись на результати можна зробити висновок, що найменш розвинуті фактори серед усіх є широта асортименту і просування. І це не дивно, аналізуючи підприємства-конкуренти, ознайомлюючись із їх запропонованими товарами, видно що вони мають більший асортимент, різноманітність товару в залежності від ціни і виробників або постачальників. Товар конкурентів охоплює більшу ділянку сегменту і задовольняє потреби більшості споживачів. Тоді як ТОВ «Агротех» має менший асортимент запропонованої техніки. Не зважаючи на широку лінію виробництва і те що дане підприємство має більше видів діяльності, основний вид діяльності є виготовлення сільськогосподарської техніки і підприємство може розширити кількість виготовленої техніки, тим самим додати ще одну

перевагу в свою конкурентність. Слабка сторона підприємства, така як просування, вирішується застосуванням однієї із вище перелічених стратегій.

Отже аналізуючи всю виконану роботу, на даний період можна спиратися на три основні стратегії для підприємства: стратегія диверсифікації, стратегія просування та стратегія позиціонування. У мирний час, після закінчення воєнних дій на території України, підприємству варто звернути увагу на стратегію сервісного обслуговування, що допоможе покращити рівень фінансових показників, та допоможе впоратись із втратами які виникли під час війни.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження сутності поняття «стратегія» дозволило визначити відсутність єдності науковців щодо розуміння даного терміну. Найбільш розповсюдженим визначенням стратегії виявилось розуміння її як дії або діяльності, інші визначення пов'язують її з напрямком, правилом або процесом. Деякі автори пояснюють стратегію через її порівняння з військовими атрибутами. Все це свідчить про багатогранність даного поняття і можливість його застосування до різних цілей.

2. Маркетингова стратегія є різновидом загальної стратегії підприємства і розуміється як комплекс заходів, що спрямовані на досягнення маркетингових цілей і підвищення ефективності бізнесу. Вона базується на аналізі ринку, конкурентного середовища, споживацьких потреб та поведінки цільової аудиторії. Мета стратегічного маркетингу – розробка маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства.

3. Досліджуване підприємство ТОВ «Агротех» працює на основі статуту та засновницького договору, має основними напрямками діяльності виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства, а також здійснює допоміжну діяльність у рослинництві, займається обробленням металів та нанесенням покриття на метали, механічне оброблення металевих виробів.

4. Підприємство має три рівні управління (технічний, управлінський та інституційний), здійснює управлінську діяльність на рівні виробництва і продажів готової продукції, застосовує маркетинг.

5. Аналіз комплексу маркетингу, фінансово-економічний аналіз підприємства та IFAS-аналіз дозволив визначити, що ТОВ «Агротех» використовує базову модель маркетинг мікс 4P, згідно якої комплекс маркетингу включає в себе тільки чотири основні елементи: продукт, ціна, місце продажу і просування товару. З аналізу фінансового стану підприємства

зроблено висновок, що за 2022 рік питома вага працівників, які займаються просуванням товару, становить 9,17% від усієї чисельності робітників. А питома вага витрат на рекламу становить 0,87% від валових витрат. Також було обчислено рентабельність продажів, і було помічено відхилення у порівнянні 2020-2021 років (-0,21%) і 2021-2022 років (-0,21%). Також наглядно видно як відрізняється різниця між відхиленнями з виторгу з реалізації продукту за 2020-2021 (-45 976,8 тис.грн) і 2021-2022 (73 778,2тис.грн).

Рентабельність продажів з 2020 по 2022 рік змінилася і це може свідчити про те, що в 2020 році компанія змогла збільшити прибуток від продажу товарів, також з таблиці 2.5 видно, що витрати за 2021 рік значно збільшились і тому рентабельність продажів зменшилася. А також видно як впали показники за 2022 рік, через воєнні дії на території знаходження підприємства, тимчасову окупацію власних територій прибуток впав і зараз важливо втримувати підприємство в поточному стані і не допускати спаду показників. На зараз головною метою є утримання підприємства на ринку та спроба покращити показники прибутку не агресивними методами.

Результати IFAS-аналізу показали, що головною сильною стороною ТОВ «Агротех» є тривалий період функціонування в аграрному секторі, що має гарну перевагу серед нових конкурентів. Також не менший вплив має диференціальна лінія виробництва Проте головною проблемою і слабкою стороною є недостатність реклами як в мережі Інтернет, так і зовнішньої, що уповільнює просування товару. Наразі купівля техніки відбувається тільки за рахунок вже ознайомлених з підприємством споживачів, та за рахунок холодних дзвінків.

6. Аналіз факторів зовнішнього середовища та їхнього впливу на економічну діяльність ТОВ «Агротех» показав, що найбільший вплив на підприємство серед чинників макросередовища мають такі фактори: збільшення міграції населення, зростання вартості виробництва продукції, воєнне становище країни та зміна клімату, вони мають негативний вплив на

підприємство. З підрахунку зваженої оцінки кожного фактора виявилось, що ці фактори мають найбільший вплив серед інших.

7. Аналізуючи всю виконану роботу, на даний період можна спиратися на три основні стратегії для підприємства: стратегія диверсифікації, стратегія просування та стратегія позиціонування. У мирний час, після закінчення воєнних дій на території України, підприємству варто звернути увагу на стратегію сервісного обслуговування, що допоможе покращити рівень фінансових показників, та допоможе впоратись із втратами які виникли під час війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка № 6, 2017. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15624/1/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_%E2%84%966_2017.pdf (дата звернення: 12.04.2023)
2. Писаренко В. В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
3. Agarwal S., Maheshwari R. Strategic management. Agra: SBPD Publishing House, 2020. 305 p.
4. Stainer G., Mayer J. Strategic management: principles and international practice. New York: The Macmillian Company, 1998. 352 p.
5. Oster S. M. Strategic management for nonprofit organizations. USA: Oxford University Press, 1995. 360 p.
6. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравелла, 2006. 320 с.
7. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of management. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.
8. Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 422 p.
9. Ansoff I. Strategic management. Cham: Springer, 2016. 236 p.
10. Стратегічні документи соціально-економічного розвитку. Аналітична записка Проекту економічного і соціального розвитку ПРООН. Київ: 2003. 5 с.
11. Quinn J., Mintzberg H. The strategy process: concepts, contexts, cases. 5th ed. London: Pearson Education, 2014. 722 p.
12. Мінцберг Г., Куїнн Дж., Гошал С. Навчальний посібник. Стратегічний процес, 2001. 688 с.

13. McHugh A., Mintzberg H. Strategy formulation in adhocracy. Montréal: MacGill University, 1985. 290 p.
14. Хассі Д. Навчальний посібник. Стратегія планування. 2001. 384 с.
15. Страшинська Л. Теоретико-методологічні підходи до класифікації стратегій суб'єктів господарювання на ринку. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія №18. Економіка і право. 2013. № 21, 59 – 66 с.
16. Ігнатюк А. І. Стратегії набуття та підтримки монопольної влади на ринку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2012. №132, 9 – 12 с.
17. Thompson A., Strickland A. Strategic management: concepts and cases. Pennsylvania: McGraw-Hill, 2001. 1079 p.
18. «Caffeine content for coffee, tea, soda and more». Mayo Clinic: веб-сайт. URL: <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/in-depth/caffeine/art-20049372> (дата звернення: 15.04.2023).
19. Mintzberg H. Crafting Strategy. Harvard Business Review. 2001. 75 p.
20. Chandler A. Strategy and structure. Connecticut: Martino Publishing, 2013. 480 p.
21. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. № 3(1). 20 – 24 с.
22. Верлока В. С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с
23. SendPulse Блог. Маркетингові стратегії бізнесу. Веб-сайт. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies> (дата звернення: 15.04.2023)
24. Старостіна А. О. Маркетинг. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
25. Дем'яненко С.І. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 347 с.
26. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. Львів:

Видавництво – НУ «Львівська політехніка», 2003. №484. 50 – 61 с.

27. Демитор Н.О., Карпан О.С. Сутність і сфера стратегічного маркетингу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2013/Economics/6_139599.doc.htm (дата звернення: 18.04.2023)

28. SendPulse Блог. Маркетингові стратегії бізнесу. Веб-сайт. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies> (дата звернення: 18.04.2023)

29. Рекламна компанія – Leosvit Real Marketing. Веб-сайт. URL: <https://leosvit.com/art/osnovy-marketyngovoyi-strategiyi> (дата звернення: 18.04.2023)

30. Завод «АГРОТЕХ». Оріхівський завод сільськогосподарських машин: веб-сайт. URL: <https://ozsm.ua/> (дата звернення: 18.04.2023)

31. Економіка підприємств. Державне регулювання: статут підприємства. Веб-сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18709/ (дата звернення: 18.04.2023)

32. Шпомер А., Левченко М. Правові засади установчих документів суб'єктів господарювання. *Господарське право і процес*. 2020. 1.09. 48 – 53 с. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/1/10.pdf> (дата звернення: 20.04.2023)

33. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. Оріхівський завод сільськогосподарських машин «Агротех». Веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37494992/ (дата звернення: 20.04.2023)

34. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник. Функції та процес управління сервісного підприємства. Київ. Центр учбової літератури. 2012. 381 с.

35. Шевченко І. Б. Основні засади формування місії підприємств поліграфічної промисловості. *Технологія і техніка друкарства*. 2012. Випуск 2. 75–84с. URL:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/3024/1/12_shevchenko_ib_basic_foundatio ns.pdf (дата звернення: 20.04.2023)

36. Робота в Україні. Інформаційні матеріали: Посадова інструкція директора підприємства: веб-сайт. URL: https://jobs.ua/job_description/view/7 (дата звернення: 20.04.2023)

37. Робота в Україні. Інформаційні матеріали: Посадова інструкція заступника директора: веб-сайт. URL: https://jobs.ua/job_description/view/1882 (дата звернення: 25.04.2023)

38. Робота в Україні. Інформаційні матеріали: Посадова інструкція заступника директора підприємства з виробництва: веб-сайт. URL: https://jobs.ua/job_description/view/491 (дата звернення: 25.04.2023)

39. Профспілка працівників освіти і науки України. Закон «Про охорону праці»: веб-сайт. URL: <https://pon.org.ua/ohorona-praci/72-zakon-pro-okhoronu-praci.html> (дата звернення: 25.04.2023)

40. Робота в Україні. Інформаційні матеріали: Посадова інструкція головного інженера: веб-сайт. URL: https://jobs.ua/job_description/view/726 (дата звернення: 28.04.2023)

41. Робота в Україні. Інформаційні матеріали: Головний енергетик: веб-сайт. URL: <https://jobs.ua/dkhp/articles-5> (дата звернення: 28.04.2023)

42. Робота в Україні. Інформаційні матеріали: Головний бухгалтер: веб-сайт. URL: <https://jobs.ua/dkhp/articles-3624> (дата звернення: 28.04.2023)

43. Робота в Україні. Інформаційні матеріали: Посадова інструкція головного економіста: веб-сайт. URL: https://jobs.ua/job_description/view/8 (дата звернення: 28.04.2023)

44. Робота в Україні. Інформаційні матеріали: Посадова інструкція начальника охорони: веб-сайт. URL: https://jobs.ua/job_description/view/654 (дата звернення: 28.04.2023)

45. Робота в Україні. Інформаційні матеріали: Посадова інструкція начальника відділу кадрів: веб-сайт. URL: https://jobs.ua/job_description/view/2 (дата звернення: 28.04.2023)

46. Uteka – сайт для бухгалтерів, податкових консультантів та аудиторів в Україні. Чи обов'язково мати на підприємстві юрисконсульта: веб-сайт. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-pravovie-soveti-67-obyazatelno-li-imet-na-predpriyatii-yuriskonsulta> (дата звернення: 28.04.2023)
47. Робота в Україні. Інформаційні матеріали: Секретар керівника (організації, підприємства, установи): веб-сайт. URL: <https://jobs.ua/dkhp/articles-191> (дата звернення: 03.05.2023)
48. Робота в Україні. Вибір професії: Адміністратор сайту: веб-сайт. URL: <https://jobs.ua/career/view/11> (дата звернення: 03.05.2023)
49. Освіта.UA: Освіта в Україні та за кордоном. Комунікації на підприємстві: поняття, роль, види, форми, процес: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14066/> (дата звернення: 03.05.2023)
50. Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Електронний науковий вісник «Керівник ІНФО»*. Веб-сайт. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html> (дата звернення: 03.05.2023)
51. Олексенко Р. І. Краскова І. О. Поліщук М. М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка № 11, 2011* URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=777> (дата звернення: 03.05.2023)
52. ВМВ. Концепція маркетинг-мікс (4Р, 5Р, 7Р). Веб-сайт. URL: <https://www.bmb.com.ua/2021/02/4p-5p-7p.html> (дата звернення: 03.05.2023)
53. «ЗАВОД АГРОТЕХ» YouTube канал. URL: <https://www.youtube.com/@user-sm7ub2rj5x> (дата звернення: 03.05.2023)
54. Тоцький В.І., Лавренко В.В. Організаційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 247 с
55. Wheelen T.L., Hunger D.L. Hoffman A. N., Bamford C.E. Strategic Management and Business Policy. Globalization, innovation, and sustainability. Pearson Education Limited, 2018. 851 p
56. Контуненко Ю.В, Олексійчук А.Г, Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого

підприємства. *Економічна наука.* № 11, 2016:
[URL:http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf) (дата звернення:
13.05.2023)

57. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.

58. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Пепа Т. В., Повна С. В., Шабардіна Ю. В., Шевченко О. М.. За загальною редакцією доктора економічних наук, професора Бутка М. П. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ 2016. 174 с.

59. Обладнання для сільського господарства. Завод Мороза. Веб-сайт. URL: <https://zavodmoroza.com/ru> (дата звернення: 13.05.2023)

60. Сільгосптехніка. продажі сільгосптехніки від заводу «Оріхівсільмаш». Веб-сайт. URL: <https://ua.orehovselmash.com/about/> (дата звернення: 13.05.2023)

61. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. Товариство з обмеженою відповідальністю «Полетехніка-Агро». Веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37778667/ (дата звернення: 13.05.2023)

62. Полетехніка – Сільхозтехніка. Веб-сайт. URL: <https://poletehnika.com.ua/ru/pro-kompan%D1%96yu> (дата звернення: 13.05.2023)

63. Велес-Агро – виробник ґрунтообробної та запасних частин. Веб-сайт. URL: <https://www.velesagro.com/> (дата звернення: 13.05.2023)

64. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. Акціонерне Товариство «Ельворті». Веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05784437/ (дата звернення: 13.05.2023)

65. Акціонерне товариство «Ельворті». Веб-сайт. URL: <https://elvorti.com/about-us/> (дата звернення: 13.05.2023)

66. Агро-промислова група компаній «Дніпровська». Веб-сайт. URL: <https://dneprovska.com.ua/p/osnovna-diyalnist-i-struktura> (дата звернення: 20.05.2023)
67. Bellota. Найкращі інструменти на ринку, які ніколи не підведуть. Веб-сайт. URL: <https://www.bellota.com/en-u> (дата звернення: 20.05.2023)
68. Сільськогосподарська техніка від виробника Bellota. Веб-сайт. URL: <https://amacoint.com/ua/partner/bellota> (дата звернення: 20.05.2023)
69. YouControl – сервіс перевірки контрагентів: Пологівський Олійноекстракційний Завод. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00384147/ (дата звернення: 20.05.2023)
70. Корсунов М. С. Специфіка маркетингової стратегії просування продукції. УДК 658.8:005.21. 2012.
71. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. Маркетинг. Навчальний посібник. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018.216 с.

ДОДАТКИ ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Зображення одного із технічних цехів ТОВ «Агротех»



Рисунок А.2 – Демонстрація техніки в дії на одній із власних ділянок



Рисунок А.3 – Демонстрація техніки ТОВ «Агротех» на виставці «Агро-2018» м. Київ



Рисунок А.4 – Зображення техніки Напівпричіп НТГ-16 «Віктор»