

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 магістра
(бакалавра, магістра)

студента Константинова Артема Вікторовича
(П І Б)

академічної групи 075М-22з-1
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

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

на тему «Формування збутової стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Яцентюк С.В.	82	добре	
розділів:				
1. Теоретичний	Яцентюк С.В.	82	добре	
2. Дослідницький	Яцентюк С.В.	82	добре	
3. Проектний	Яцентюк С.В.	82	добре	

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер				
----------------	--	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«01» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студенту Константинову А.В. академічної групи 075М-22з-1
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

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

на тему «Формування збутової стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теорія формування та розвитку збутової стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану	01.09.2023 р – 24.09.2023 р.
Дослідницький	Дослідження, аналіз та оцінка маркетингової діяльності підприємства	25.09.2023 р – 05.11.2023 р.
Проектний	Розробка ефективної маркетингової збутової стратегії підприємства в умовах воєнного стану	06.11.2023 р – 03.12.2023 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра	Оформлення роботи згідно вимог	04.12.2023 р – 10.12.2023 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Яценюк С.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.09.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії

08.12.2023 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Константинов А.В.

(прізвище, ініціали)

Реферат кваліфікаційної роботи

Пояснювальна записка: 87 с., 9 рис., 12 табл., 4 додатки., 34 джерела.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано: теоретичний матеріал про формування збутової стратегії, аграрний сектор ринку України та Світу, маркетингові та економічні показники ФГ «Фостаченко», дані опитувань та вітчизняну і закордонну літературу, які описують підходи до формування збутової стратегії.

Об'єкт розроблення: збутова стратегія аграрного підприємства «ФГ Фостаченко».

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-методичних засад щодо формування збутової стратегії і розробка практичних рекомендацій стосовно впровадження елементів стратегії в аграрному підприємстві.

Положення, що захищаються: дослідження аграрного сектору ринку на прикладі підприємства ФГ «Фостаченко» дозволило виокремити основні напрями розвитку збутової стратегії аграрного підприємства.

Інформація щодо впровадження: результати дослідження будуть використані ФГ «Фостаченко» задля підвищення прибутку та оптимізації виробництва та збуту.

Взаємозв'язок з іншими роботами: результати роботи можуть бути використані на аграрних підприємствах України.

Робота має застосування у сфері інноваційного маркетингу в аграрній галузі.

Соціально-економічна ефективність роботи полягає у підвищенні ефективності та прибутковості збуту аграрної продукції в умовах воєнного стану.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: удосконалення методів, процедур і механізмів формування та провадження збутової стратегії та маркетингової роботи аграрного підприємства у нестійких умовах воєнного стану.

У роботі використано такі методи досліджень: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, глибинного інтерв'ю, якісний метод.

Перелік ключових слів: ЗБУТОВА СТРАТЕГІЯ, ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ, АГРАРНИЙ РИНОК, АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ, НАПРЯМ РОЗВИТКУ, РИНКОВІ СЕГМЕНТИ, СТЕЙКХОЛДЕРИ, ТЕОРІЯ ФОРМУВАННЯ.

Abstract of the qualification work

Explanatory note: 87 p., 9 figures, 12 tables, 4 add., 34 sources.

The qualification work analyzes: theoretical material on the formation of a sales strategy, the agricultural sector of the market of Ukraine and the World, marketing and economic indicators of the farm "Fostachenko", survey data and domestic and foreign literature that describe approaches to the formation of a sales strategy.

Object of development: sales strategy of the agricultural enterprise "FG Fostachenko".

The purpose of the qualification work: to study the theoretical and methodological foundations for the formation of a sales strategy and the development of practical recommendations for the implementation of strategy elements in an agricultural enterprise.

Protected provisions: the study of the agricultural sector of the market on the example of the enterprise FG "Fostachenko" allowed to allocate the main directions of development of the sales strategy of the agricultural enterprise.

Information on implementation: the results of the study will be used by Fostachenko Farm to increase profits and optimize production and sales.

Relationship with other works: the results of the work can be used at agricultural enterprises of Ukraine.

The work has applications in the field of innovative marketing in the agricultural sector.

The socio-economic efficiency of the work is to increase the efficiency and profitability of the sale of agricultural products under martial law.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: improvement of methods, procedures and mechanisms for the formation and implementation of a sales strategy and marketing work of an agricultural enterprise in the unstable conditions of martial law.

The following research methods were used in the work: PEST-analysis, SWOT-analysis, in-depth interview, qualitative method.

List of keywords: SALES STRATEGY, STRATEGY FORMATION, AGRARIAN MARKET, EFFICIENCY ANALYSIS, DIRECTION OF DEVELOPMENT, MARKET SEGMENTS, STAKEHOLDERS, FORMATION THEORY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ, РЕАЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	11
1.1 Теоретико-методологічне забезпечення формування, реалізації та розвитку збутової стратегії підприємства.....	11
1.2 Сутність, ключові фактори, підходи та актуальні особливості маркетингової діяльності підприємства на аграрному ринку.....	24
1.3 Науково-методичні основи, механізми, та процеси управління розробкою, формуванням, реалізацією та розвитком збутової стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану.....	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ, АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФГ «ФОСТАЧЕНКО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	35
2.1 Аналіз основних показників і результатів організаційно-економічної діяльності та поточного стану аграрного підприємства ФГ «Фостаченко» в умовах воєнного стану	35
2.2 Маркетингові дослідження діяльності аграрного підприємства ФГ «Фостаченко» по ринковому сегментуванню і позиціонуванню на цільових ринках.....	41
2.3 Аналіз сучасного стану аграрного ринку в умовах воєнного стану, його структура, динаміка та тенденції розвитку.....	52
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФГ «ФОСТАЧЕНКО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	59
3.1 Аналіз факторів макросередовища, що істотно впливають на формування збутової стратегії аграрного підприємства ФГ «Фостаченко» в умовах воєнного стану	59

3.2 Розробка пропозиції коригування маркетингової збутової стратегії аграрного підприємства ФГ «Фостаченко» в умовах воєнного стану	65
3.3 Пошук, аналіз та вибір ефективних маркетингових методів та заходів формування і реалізації збутової стратегії аграрного підприємства ФГ «Фостаченко» в умовах воєнного стану	71
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. З метою забезпечення ефективного формування збутової стратегії в умовах воєнного стану, постає необхідність впровадження маркетингу в їх виробничо-збутову діяльність. Маркетинг в аграрних підприємствах є одним з головних складових їх комерційно-збутової діяльності, і від правильної його організації суттєво залежить успіх функціонування підприємства і економічні результати його діяльності.

Теоретичні аспекти та практичні рекомендації щодо формування системи маркетингу на підприємствах знайшли своє висвітлення у працях зарубіжних та вітчизняних науковців: Г. Андрусенко, І. Ансофф, В.Г. Герасимчук, Ф. Котлер, Є.В. Крикавський, С.В. Ковальчук, Н.В. Куденко, А.Ф. Павленко, М. Портер, С.В. Скибінський, Ф.І. Хміль, Н.І. Чухрай та ін. Такі дослідження набувають актуальності, тому що для успішного ведення бізнесу, кожне аграрне підприємство повинно вміти формувати ефективну систему маркетингу. Отже, тема кваліфікаційної роботи в нинішніх умовах є досить актуальною і потребує подальшого дослідження на прикладі конкретного підприємства, тому під керівництвом Касян С.Я., Яцентюк С.В., Шинкаренко І.В., Магеррамова І.А. та інших, вирішено зайнятися вивченням умов воєнного стану та його впливу на формування збутової стратегії аграрного підприємства ФГ «Фостаченко».

Актуальність такого дослідження посилюється у зв'язку з відсутністю в аграрних підприємствах комплексного механізму стратегічного управління маркетингом, чітких формулювань збутової стратегії, недостатнім використанням сучасних маркетингових технологій, домінуванням операційного маркетингу над стратегічним.

Процес формування ефективної збутової стратегії в аграрних підприємствах направлений на підвищення ефективності їх виробництва та покращення основних економічних показників в нестабільних та складних умовах воєнного стану.

Під час воєнного стану аграрне підприємство функціонує в динамічних умовах, які важко прогнозувати, тому необхідно постійно «тримати руку на пульсі» військово-політичної та економічної ситуації у Світі, регіоні та країні. У своїй діяльності підприємства повинні приймати не тільки рішення щодо виробництва сільськогосподарської продукції та ефективності організації виробничого процесу, але й стратегічні рішення, стосовно ефективного збуту. Це вимагає впровадження в діяльність підприємства маркетингових підходів, але сьогодні більшість виробників мають обмежені знання та навички, які б дозволили їм ефективно використовувати у своїй збутовій діяльності маркетинг.

Об'єкт дослідження – процес формування маркетингової збутової стратегії аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні рекомендації щодо формування системи маркетингу та збутової стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад щодо формування збутової стратегії і розробка практичних рекомендацій стосовно впровадження елементів стратегії в аграрному підприємстві.

На основі сформульованої мети були поставлені такі завдання:

- вивчити теоретико-методичні засади формування збутової стратегії аграрного підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ФГ Фостаченко;
- охарактеризувати сучасний стан збутової стратегії на підприємстві;

- надати пропозиції щодо удосконалення збутової стратегії в підприємстві ФГ Фостаченко.

Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які займалися дослідженням питань щодо формування збутової стратегії аграрного підприємства, довідково-нормативні матеріали, статистична та бухгалтерська звітність аграрного підприємства ФГ Фостаченко, а також дані особистих спостережень.

Методи дослідження. Під час дослідження використовувалися такі методи, як аналіз і синтез (обґрунтування теоретично-методичних основ і практичних рекомендацій); теоретичного пошуку та абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення сутності та змісту системи маркетингу та формулювання висновків); статистичний (для оцінки сучасного стану діяльності підприємства, для порівняння економічних показників діяльності господарства звітного року з показниками минулих років, метод аналітичного вирівнювання); монографічний; стратегічного аналізу (PEST-аналіз – оцінка впливу факторів макро-середовища, SWOT-аналіз).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних аспектів та практичних рекомендацій, що вирішують завдання стосовно удосконалення формування збутової стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що рекомендації та пропозиції, які були розроблені, як результат проведеного дослідження, сприятимуть удосконаленню збутової стратегії аграрного підприємства ФГ Фостаченко.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати досліджень, виконаних за темою кваліфікаційної роботи, обговорено та схвалено під час консультацій з науковим керівником, а також

заплановано на втілення у 2023-2030 роках на аграрному підприємстві ФГ Фостаченко.

Структура то обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку використаних джерел із 29 найменувань, 7 рисунків, 11 таблиць та 4 додатків. Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ, РЕАЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Теоретико-методологічне забезпечення формування, реалізації та розвитку збутової стратегії підприємства

Історія збутової стратегії віддзеркалює важливий етап розвитку бізнесу та маркетингу, починаючи зі стародавніх цивілізацій і закінчуючи сучасними технологіями та підходами. Ось короткий огляд історії збутової стратегії:

1. **Стародавні часи:** Збутова стратегія почалася практично з самого початку торгівлі і обміну товарів. Споживачі обирали продукти на ринку, а продавці намагалися привернути їх увагу за допомогою вигідних місць розташування і агресивного торгового обслуговування.

2. **Промислова революція:** З виникненням масового виробництва та індустріалізації на початку 19 століття, підприємства стали усвідомлювати необхідність ефективного розповсюдження продукції. Це призвело до розвитку масових каналів збуту та рекламних кампаній.

3. **Середина 20 століття:** Після Другої світової війни збутова стратегія стала більш важливою через зростання конкуренції і зміни в споживчому підході. Появилися нові інструменти, такі як маркетинговий мікс і аналіз SWOT, для вдосконалення збутових стратегій.

4. **Епоха інтернету:** З появою Інтернету в кінці 20 століття збутова стратегія зазнала кардинальних змін. Електронна комерція та цифровий маркетинг відкрили нові можливості для споживчих товарів і послуг, спрощуючи доступ до ринків та рекламних каналів.

5. **Сучасність:** Сьогодні збутова стратегія є більш складною і включає в себе елементи мережевого маркетингу, соціальних медіа, аналітики

даних і персоналізації. Підприємства активно використовують онлайн-ресурси для досягнення своїх цілей.

б. **Зростання екологічної свідомості:** В останні роки споживачі все більше звертають увагу на екологічні та етичні питання. Це призвело до змін в збутових стратегіях, де більше уваги приділяється сталому виробництву та споживанню [27].

Збутова стратегія завжди була еволюційним процесом, який адаптується до змін у світовій економіці, технологіях і культурних тенденціях. Вона включає в себе історичний досвід і сучасні інновації для досягнення успішного продажу продуктів і послуг.

Теоретичні засади збутової стратегії включають в себе концепції та принципи, що лежать в основі розробки та впровадження стратегій продажів. Ці засади допомагають підприємствам ефективно взаємодіяти зі споживачами, позиціонувати свої продукти або послуги на ринку і досягати своїх цілей [9]. Основні теоретичні засади збутової стратегії включають:

- **Ринкова орієнтація (Market Orientation):** Ця засада полягає в постійному аналізі та врахуванні потреб і бажань клієнтів. Підприємство має бути спрямоване на задоволення споживчих потреб і відповідати на зміни в ринковому попиті.

- **Сегментація ринку (Market Segmentation):** Засада сегментації передбачає поділ ринку на підгрупи клієнтів на основі спільних характеристик, таких як вік, статус, інтереси тощо. Це допомагає адаптувати збутову стратегію до конкретних сегментів і забезпечити більш ефективну комунікацію.

- **Позиціонування (Positioning):** Ця засада стосується того, як підприємство сприймається на ринку в порівнянні з конкурентами. Вона передбачає створення унікального образу бренду та визначення конкурентних переваг.

- **Маркетинговий мікс (Marketing Mix):** Засада маркетингового міксу включає в себе чотири основних компоненти: продукт (Product), ціна (Price), розповсюдження (Place) і промоцію (Promotion). Вона визначає, як продукт буде представлений, як встановлюється ціна, через які канали він буде розповсюджуватися і якими методами його буде просуватися на ринку.

- **Комунікація і просування (Communication and Promotion):** Засада комунікації передбачає створення ефективних комунікаційних стратегій для взаємодії з клієнтами та впливу на їхні рішення. Вона включає в себе рекламу, PR-активності, рекламні кампанії і відносини з громадськістю.

- **Продажі і дистрибуція (Sales and Distribution):** Засада продажів і дистрибуції передбачає розробку стратегій для ефективного розповсюдження продуктів чи послуг на ринку. Це включає в себе вибір каналів дистрибуції та створення мережі продажів.

- **Задоволення клієнтів (Customer Satisfaction):** Засада задоволення клієнтів полягає в підтримці та збереженні відносин зі споживачами через надання якісних продуктів і послуг, а також вирішення їхніх проблем та запитів.

- **Аналіз конкурентів (Competitive Analysis):** Засада аналізу конкурентів передбачає вивчення конкурентів на ринку для зрозуміння їхніх стратегій, переваг і слабких сторін, що допомагає розробити ефективну збутову стратегію.

- **Метрики та оцінка результатів (Metrics and Performance Evaluation):** Засада включає в себе вимірювання та оцінку результатів збутової стратегії за допомогою ключових показників продажу і метрик ефективності [9].

Ці теоретичні засади є важливими компонентами успішної збутової стратегії. Підприємства використовують їх для аналізу ринку, розробки планів продажів та досягнення своїх бізнес-цілей. Успішні збутові стратегії

враховують всі ці аспекти і забезпечують відповідність потребам споживачів і конкурентним умовам на ринку.

З функціонуванням підприємства на ринку, який характеризується зростанням інтенсивності конкуренції, динамічністю маркетингового середовища, підвищенням рівня ризику і невизначеності, використання механізмів стратегічного управління в управлінні діяльністю збуту стає вирішальною умовою його ефективності і створює передумови для забезпечення конкурентних переваг підприємства і посилення його стратегічної спрямованості діяльності. У зв'язку з цим виникає гостра необхідність теоретичного осмислення особливостей формування стратегії збуту компанії, пошуку інноваційних схеми оптимізації процесів продажів і оптимальної інтеграції методів продажів. Дослідження сутності категорії «збутова діяльність підприємства» як теоретичної Основи стратегічного управління продажами - досить важливе питання. Для В першу чергу доцільно провести узагальнений аналіз визначень понять «Маркетинг» і «маркетингова діяльність» з точки зору їх викладу різними дослідниками. Слід зазначити, що в сучасній економічній теорії немає єдиного пункту погляди на ці визначення. Вчені часто, визначаючи істотну наповненість досліджуваних категорій, замінюють одну категорію іншою, що не сприяє цілісному розумінню дослідниками економічної значущості процесів на стадії постпродакшн при проведення теоретичних досліджень впливає і на якість впровадження теоретичних висновків і рекомендацій у практичну діяльність суб'єктів господарювання та держави установи, що регулюють ринкову діяльність.

Антикризовий маркетинг - це стратегія маркетингу, спрямована на зменшення впливу кризових ситуацій на бізнес і його результативність. Вона орієнтована на збереження клієнтів, зміцнення довіри споживачів, збереження чи підвищення продажів під час кризи [28].

Воєнний стан є поняттям юридичної та конституційної сфери, яке визначається українським законодавством. Він надає владі певні повноваження для реагування на загрози національній безпеці та захисту державного суверенітету. Українська Конституція передбачає можливість введення воєнного стану в разі нападу на територію України або виникнення загрози нападу та інших надзвичайних обставин.

Введення воєнного стану регулюється Законом України "Про воєнний стан". Цей закон визначає процедуру та умови введення воєнного стану, повноваження органів влади під час його дії, права та обов'язки громадян, а також обмеження, що можуть бути застосовані у період воєнного стану.

Під час воєнного стану влада може приймати рішення, спрямовані на забезпечення обороноздатності країни, призначення обмежень щодо свободи руху, правил роботи ЗМІ та інших заходів, необхідних для забезпечення безпеки країни.

Це досить серйозний юридичний статус, який дозволяє владі вживати рішучих заходів у випадку загрози національній безпеці. [29]

Висновки щодо теоретичних аспектів - економічного змісту та особливостей досліджуваних категорій і визначення їх ролі у формуванні економічного результату господарської діяльності - буде базовою у визначенні основних проблем продажів і дозволить сформулювати напрямки їх усунення з метою підвищення економічної ефективності реалізації продукції компанії.

Д.Д. Костоглодов і Л.М. Харісова пропонують наступне трактування досліджуваної категорії, згідно з яким «під діяльністю збуту слід розуміти процес просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку» [10 с. 267]. П.А. Орлов, Г.О. Холодний та інші визначають збутову діяльність як систему елементів, взаємодіючих між собою, але різних за функціональним змістом, основною метою яких є просторовий рух готової продукції від виробника до споживача

[6]. Поняття «збут» і «збутова діяльність» мають взаємопов'язані і відмінні риси. Основні функціональні розбіжності між продажами і збутовою діяльністю полягають в функції аналізу і планування, властивій збутової діяльності. При цьому результатом продажів є створення системи розподілу, що реалізує ефективну дистрибуцію товару, а результатом збутової діяльності - доставка необхідної продукції споживачеві саме в певний час і з встановленим рівнем обслуговування, коли певні цілі підприємства, яке орієнтується на довгострокове функціонування на ринку. Цінність Відзначимо, що витрати на проектування і створення системи розподілу продукції є одноразовими, в той час як витрати на маркетингову діяльність є поточними [5, 8]. Визначивши сутність збутової діяльності підприємства як основи формування стратегії збуту, варто відзначити особливості управління збутовою діяльністю підприємства та особливості стратегічного підходу до цього процесу (табл. 1). Таким чином, в результаті критичного аналізу категорії «збутова діяльність» і з урахуванням її проаналізованих особливостей можна визначити, що стратегічне управління - процес розробки довгострокових планів і стратегій у галузі маркетингу для досягнення конкурентної переваги і визначення шляхів розвитку компанії на ринку. Це включає аналіз ринку, конкурентного середовища, споживацьких потреб і трендів, щоб визначити оптимальні шляхи розвитку продукту чи послуги, цільової аудиторії, маркетингових каналів і стратегій комунікації.

Маркетингова діяльність підприємств - це процес, який включає в себе здійснення комплексного аналізу ринкового середовища, організацію, планування і контроль виконання фізичного розподілу, а також реалізація продукції; створення системи мотивації учасників каналів збуту, спрямованої на забезпечення стабільності конкурентних позицій компанії на ринку і максимізацію прибутку з урахуванням інтересів споживачів [30]. Маркетингова діяльність відіграє важливу роль у створенні свідомого

споживацького попиту на товари/послуги компанії та в їх успішному позиціонуванні так, як бере до уваги ринок, процеси розробки продуктів та послуг, ціноутворення, продуктову стратегію, комунікації, канали збуту та інше.

Одне з найважливіших завдань стратегічного управління для господарюючого суб'єкта будь-якої форми власності, розміру і галузевої приналежності - це розробка і реалізація ефективної стратегії продажів, яка є частиною загального стратегічного комплексу управління. Формування стратегії продажів компанії в загальних рисах передбачає реалізація стандартних етапів, але їх зміст коригується відповідно до особливостей збутової діяльності:

- Збутова діяльність повинна будуватися на оптимальному поєднанні існуючих ресурси підприємства, постійне вдосконалення процесів продажів на основі логістики продажів, оптимізація каналів збуту продукції та послуг, використання оптимальних методів. Більш того, слід зазначити, що стратегія збутової діяльності, згідно з системним підходом, повинна бути органічно інтегрована в процес стратегічного управління підприємством;

- Стратегія збуту повинна стати основою для формування політики збуту, яка визначає основні принципи, підходи і методи взаємодії підприємства і його найважливіші зацікавлені сторони;

- У формуванні та реалізації стратегії продажів компанії повинні бути присутні аналіз, облік і адаптація до вимог зовнішнього середовища, які забезпечуються для того, щоб гарантувати стабільність системи і її довгострокове існування. Доцільність розробки стратегії збутової діяльності та впровадження стратегічного управління в процеси забезпечення розвитку підприємства обумовлена тим, що стратегія, відображення системи цінностей, поглядів вищого керівництва, його бачення майбутнього, допоможе зорієнтувати персонал в необхідному напрямку; дасть можливість забезпечити

постійний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, інтерпретацію вихідної ситуації, визначити обмеження, які вони накладають, і їх можливу еволюцію.

Враховуючи думки вітчизняних і зарубіжних вчених щодо визначення стратегічного управління [1, 4, 7] та особливостей сучасних економічних умов, які характеризуються невизначеністю і непередбачуваністю, авторське визначення стратегічного управління діяльністю збуту як безперервного процесу, спрямованого на розробку і реалізацію стратегії маркетингової діяльності підприємства в довгостроковій перспективі шляхом створення і застосування відповідного інструментарію і набору методів управління внутрішнім потенціалом підприємства на основі системного аналізу з урахуванням можливі позитивні і дестабілізуючі ефекти з боку зовнішнього середовища.

Виходячи з цього визначення, відзначаю, що під стратегією продажів підприємства розуміється система, орієнтована на результат, яка поєднує мету, цілі, завдання, конкретні результати і показники їх досягнення в сфері продажів із загальною метою розвитку підприємства як складна соціально-економічна система. Якщо бути більш конкретним щодо наведеного вище визначення, маркетингова стратегія повинна бути спрямовані на успішне вирішення завдань охоплення цільового ринку, досягнення певного обсягу продажів. Логічно з цієї тези випливає, що при розробці стратегії продажів обов'язково потрібно визначити:

- види посередників і їх роль в ланцюжку дистрибуції;
- ступінь охоплення ринку;
- потреби в обслуговуванні клієнтів;
- оптимальний рівень виробничих запасів та обсягів партій продукції;
- оптимальні терміни, місце і спосіб доставки товару;
- особливості застосування системи зв'язку в каналах збуту і т.д.

Досконале розуміння змісту процесу стратегічного управління, відповідної етапності і складності завдань на кожному етапі забезпечує досягнення потрібного рівня ефективності діяльності компанії з продажів. Однак існуюча наукова та навчальна література присвячена в основному опису типових моделей процесів стратегічного управління, і змісту процесу управління збутовою діяльністю підприємства в стратегічній Аспект залишається недостатньо висвітленим і не формалізованим. Отже, стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства - це реалізація концепції управління процесом приведення необхідного продукти для проміжних або кінцевих споживачів. Вона полягає в циклічності етапів аналізу, проектування, планування і рефлексії при реалізації стратегічних комплексів проектів в умовах ресурсних обмежень і динамічності екологічних змін з метою досягнення комплексу стратегічних цілей підприємства.

Розглянемо принципи стратегічного управління збутовою діяльністю компанії, розуміння терміну «принцип» як основних правил управлінської діяльності (табл. 2). Після визначення цілей реалізації систематизованих етапів, завершення циклу стратегічного управління збутовою діяльністю компанії визначається трьома фазами:

1) фаза проектування, результатом якої є сформована модель діяльності предмет управління і система збутової діяльності підприємства, а також план її реалізації;

2) фаза реалізації - безпосередньо організація матеріальної, кадрової та фінансової діяльності забезпечення здійснення збутової діяльності компанії;

3) рефлексивна фаза - визначення правильності та ефективності вжитих заходів.

Формування стратегії продажів компанії має ґрунтуватися на результатах стратегічного аналізу і бути спрямованим на вибір одного зі стратегічних Альтернативи. Зі стратегічною націленістю в діяльності

продажів, як на зовнішній, так і на внутрішній ринок «Необхідно враховувати тенденції розвитку галузі, зміни кон'юнктури попиту та пропозиції, стадію життєвого циклу підприємства, наявні можливості та фактори, що впливають на внутрішнє і зовнішнє середовище" [8]. Систематизуючи існуючі наукові публікації з розглянутих питань [2, 3, 9], я представив узагальнену систему стратегій продажів, яка може розроблятися на підприємстві (рис. 1). Основні принципи, згідно з якими повинна формуватися будь-яка стратегія продажів підприємства слід розглядати в контексті об'єкта управління і з урахуванням стратегічної спрямованості. До найбільш значущих принципів, розглянутих в науковій літературі, включають: ринкова орієнтація; ієрархічність; комплексність; варіативність; етапність; ефективність [10, 11].

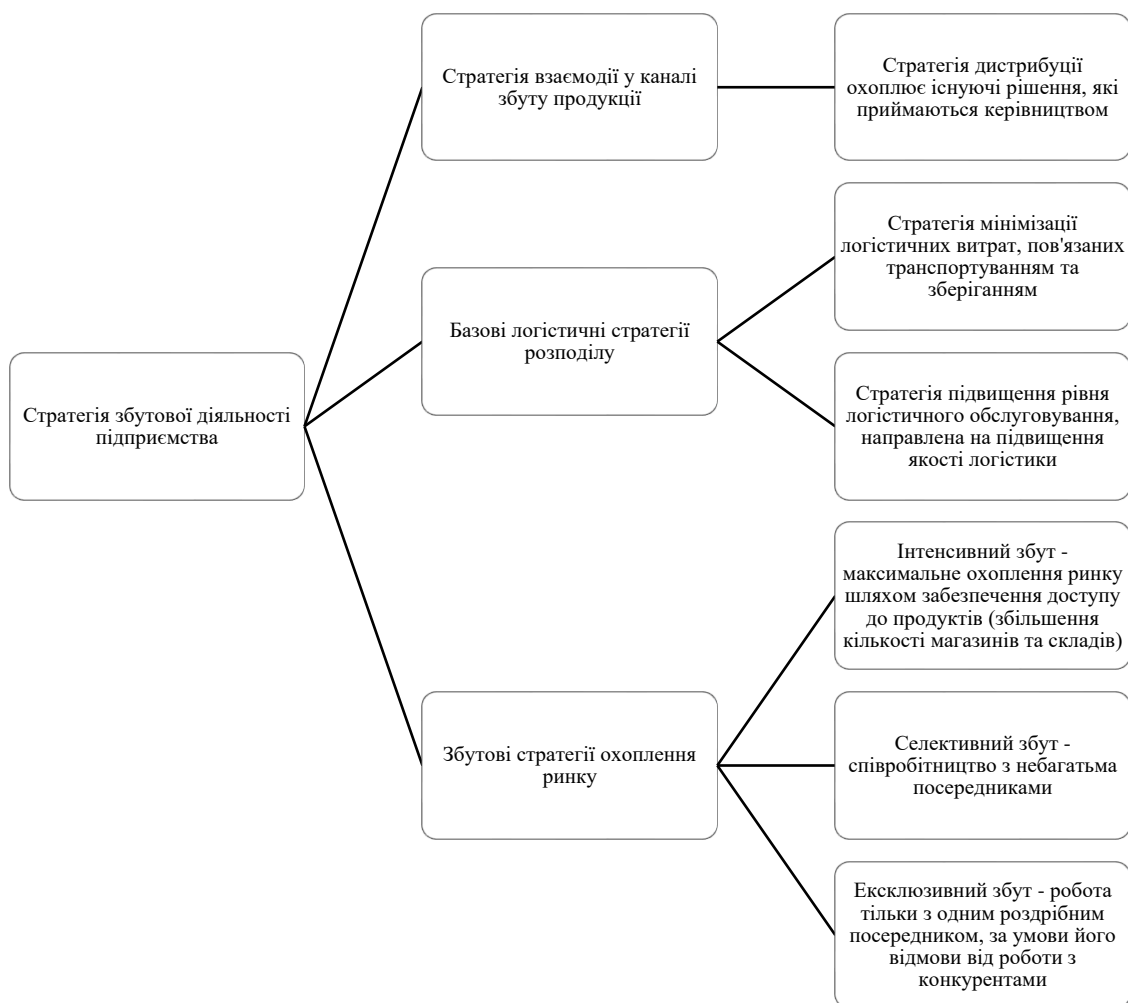


Рисунок 1.1 — Узагальнена система стратегій збутової діяльності підприємства

На мою думку, цей перелік є досить узагальненим і не повною мірою відображає особливості збутової діяльності компанії. Для уточнення та розширення переліку принципів розробки стратегії збутової діяльності підприємства, необхідно виділити її характерні риси за допомогою STP маркетингу - "Segmentation, Targeting, Positioning" (сегментація, вибір цільової аудиторії, позиціонування). Це ключовий концепт, що використовується для

розробки ефективних маркетингових стратегій. Ось складові кожної частини STP:

1. **Сегментація (Segmentation):** Це процес поділу ринку на групи споживачів або організацій на основі спільних характеристик. Ці характеристики можуть бути демографічними (вік, стать, доход), географічними (регіон, країна), психографічними (інтереси, цінності) або пов'язаними з поведінкою (вживання продукту, уподобання).

2. **Вибір цільової аудиторії (Targeting):** Після сегментації ринку вибираються конкретні сегменти, які підходять для розвитку стратегій спрямованих на них. Це означає обрання певних груп споживачів, на які компанія буде зорієнтовувати свою увагу, ресурси і маркетингові зусилля.

3. **Позиціонування (Positioning):** Це створення унікального образу продукту або бренду у свідомості цільової аудиторії. Позиціонування включає в себе розробку повідомлень та стратегій, які допомагають споживачам розуміти, чому товар або послуга є унікальною та цінною саме для них.

STP-підхід допомагає компаніям краще розуміти своїх клієнтів, визначати, на кого спрямовувати свої зусилля та як ефективно позиціонувати свої продукти чи послуги на ринку.

Будь-який цілеспрямований процес насправді починається з внутрішнього бачення того, якою буде природа його перебігу. Початковий етап стратегічного управління продажами підприємства полягає в прийнятті рішення про необхідність реалізації головного постулату концепції стратегічного управління. Далі слід визначити, наскільки це потрібно компанії, а також оцінити її рівень готовності. Без чіткого розуміння керівництвом і кожним співробітником своїх функцій в досягненні спільної мети неможливо досягти успіху, навіть при досить ефективно продуманій стратегії.

Для ефективного управління збутовою діяльністю підприємства необхідно сформувати відповідну інформаційну базу з метою підвищення обізнаності керівників, менеджерів і інших працівників про основні постулати поняття стратегічного управління. Система інформаційної підтримки повинна бути спрямована на пошук коштів і можливості реалізації стратегії, в тому числі пошук кваліфікованих кадрів.

У компанії повинна бути корпоративна культура, яка буде спрямована на підтримку стратегії продажів шляхом підвищення мотивації співробітників до його реалізації. Успішне ведення цієї діяльності можливо за умови прийняття цієї ідеї всім робочим колективом підприємства, залучення всіх підрозділів для створення умов, що забезпечують можливість для вираження співробітниками власних ідей і міркувань з приводу змісту, методів і напрямків реалізації стратегії продажів.

Особливе значення надається такому інструменту управління продажами, як діагностика поточного стану підприємства. Вірний та якісний аналіз необхідний для повного забезпечення менеджерів інформацією з метою розвитку подальшої стратегії збутової діяльності компанії, прийняття управлінських рішень, підтримання збалансованого стану та забезпечення сталого розвитку в умовах сьогодення та довгостроковій перспективі.

Для того, щоб забезпечити розвиток підприємства та ефективно управління ним, необхідно приділяти багато часу і сил на реалізацію стратегії збуту, як складової загального процесу забезпечення розвитку. Реалізація збутової стратегії підприємства можлива за умови належного юридичного та нормативного супроводу, використання відповідних інструментів та методів та важелів реалізації розроблених планів. Видатки на забезпечення стратегії збуту компанії повинні бути включені в бюджет компанії та узгоджені з фінансовим відділом, а сама стратегія безпосередньо пов'язана з бюджетом.

Необхідно організувати постійний моніторинг, що дає можливість порівнювати досягнуті результати з запланованими та корегувати механізми досягнення цілей продажів, в залежності від зовнішніх обставин [31].

1.2 Сутність, ключові фактори, підходи та актуальні особливості маркетингової діяльності підприємства на аграрному ринку

Маркетингова діяльність на аграрному ринку має свої власні особливості і вимоги, оскільки аграрна галузь відрізняється від інших секторів економіки через специфіку виробництва і споживання сільськогосподарських товарів. Давайте розглянемо сутність, ключові фактори, підходи та актуальні особливості маркетингової діяльності на аграрному ринку.

Маркетинг на аграрному ринку - це процес планування, впровадження і контролю маркетингових заходів для задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства в умовах сільськогосподарського сектора.

Ключові фактори маркетингової діяльності на аграрному ринку:

1. **Природний фактор:** Погодні умови, ґрунти та інші природні чинники мають значення для виробництва сільськогосподарських товарів.
2. **Сезонність:** Багато сільськогосподарських продуктів мають сезонний характер, що впливає на планування маркетингових заходів.
3. **Законодавство та регулювання:** Сільське господарство часто регулюється законодавством і вимагає додержання стандартів безпеки та якості.
4. **Конкуренція:** Ринок сільськогосподарських товарів може бути досить конкурентним, і підприємства повинні розробляти ефективні стратегії для привертання споживачів.

Підходи до маркетингової діяльності на аграрному ринку:

1. **Сегментація ринку:** Визначення цільових сегментів споживачів і розробка продуктів та пропозицій, що відповідають їхнім потребам.
2. **Продуктова стратегія:** Розробка і позиціонування сільськогосподарських продуктів на ринку.
3. **Ціноутворення:** Встановлення конкурентоспроможних цін на продукцію, враховуючи витрати на виробництво і прибутковість.
4. **Продаж та розповсюдження:** Організація системи постачання та розповсюдження сільськогосподарських товарів.
5. **Промоція:** Використання реклами, PR-кампаній та інших інструментів для просування продукції.

Актуальні особливості маркетингової діяльності на аграрному ринку:

1. **Сталість попиту:** Попит на основні аграрні товари (наприклад, продовольство) залишається сталим незалежно від економічних коливань.
2. **Зростаюча екологічна свідомість:** Споживачі стають більш свідомими щодо виробництва і якості сільськогосподарських продуктів.
3. **Технологічний прогрес:** Використання сучасних технологій у виробництві та маркетингу, наприклад, сільське господарство "смарт-ферми".
4. **Глобалізація:** Зростаюча міжнародна торгівля сільськогосподарськими продуктами створює нові можливості і виклики для підприємств.

Маркетинг аграрної сфери сьогодні ще не набув широкого поширення. Цьому сприяли умови дефіциту ринку. Реформування сільськогосподарської галузі призвело до виникнення великої кількості підприємств, які зазвичай є суб'єктами малого бізнесу. Через фінансові причини вони не мають змоги займатися маркетинговою діяльністю. Агро-продовольчий ринок має досить

високу конкуренцію, це впливає на малий розрив ціни реалізації та собівартості[26].

Несприятливими факторами, які впливають на розвиток виробництва у сільськогосподарській сфері, а також на маркетингову діяльність аграрних підприємств є:

1. Нестабільність та недосконалість господарського механізму;
2. Слабко розвинені ринкові відносини в Україні;
3. Несприятливі умови українського земельного ринку;
4. Недосконала інфраструктура аграрного ринку;
5. Нестабільна економіка;
6. Недостатній досвід роботи в конкурентоспроможних умовах;
7. Перевага непрямого збуту через велику кількість переробних та торгових структур;
8. Недосконала структура виробництва та управління [13, 16, 24, 26]

Таким чином, протягом двадцятирічного періоду господарювання вітчизняних сільськогосподарських підприємств в ринкових умовах, під впливом сприятливих і несприятливих умов, сформувались певні особливості аграрного маркетингу.

Умови аграрного ринку та їх специфічність проявляються у такому:

1. Складність маркетингу аграрного підприємства: ця складність обумовлена різноманітністю методів і способів його здійснення. Використання різних методів пояснюється великою кількістю і різноманітністю виробленої продукції, її спрямованістю й значимістю для кінцевого споживача [29, 26.].

2. Низький рівень маркетингових знань та умінь, порівняно з іншими видами маркетингу. Це зумовлено тим, що:

а) виробники мають працювати з продуктами повсякденного попиту на дефіцитному ринку, через це керівники аграрних та сільськогосподарських

підприємств приділяють недостатньо уваги маркетингу, внаслідок чого відсутній досвід у цій сфері, що змушує звертатися до зарубіжного досвіду;

б) недостатньо обґрунтовані та перевірені для умов української аграрної сфери поширені методи та інструменти маркетингу, не сформована наука про агромаркетинг, бракує рекомендацій щодо його здійснення.

в) консервативність сільськогосподарської сфери та селян [27].

3. Часті випадки, коли окремі підрозділи підприємства перетворюються на маркетингові, не змінюючи своєї функціональності[19].

4. Функції агромаркетингу виконують, як правило, не підготовлені до цього фахівці, а самі підприємці. Виникає дефіцит кадрової забезпеченості. Відсутність "Положення про служби агромаркетингу", та низький рівень забезпеченості кваліфікованими маркетологами, відсутність навичок роботи у ринкових умовах ведуть до безсистемності.[26, 17].

Узагальнюючи об'єктивні особливості агромаркетингу, які сформовані специфікою сільськогосподарського виробництва, будемо вважати, що перша така відмінність визначається функціонуванням сільськогосподарських підприємств в умовах широкої конкуренції на агропродовольчому ринку. Друга особливість агромаркетингу - значний вплив держави на розвиток аграрного ринку - сільськогосподарське підприємство в більшості випадків не може собі дозволити мати в складі маркетинговий відділ [20]. Третю особливість агромаркетингу - різноманітність асортименту продукції і стейкхолдерів. Четверта особливість - аграрна продукція є товарами першої життєвої потреби. Зазвичай, це товари з коротким терміном зберігання, тому необхідна швидкість поставок, безпечна упаковка, сервісне та естетичне забезпечення. Наявний зв'язок між якістю продукції та строками і умовами збору, зберігання та транспортування [26]. Для продуктів характерні висока громіздкість (зерно, грубі корми і т.п.) та схильність до швидкого псування деяких груп продуктів (м'ясо, молоко, овочі, фрукти). Обсяг

виробленої продукції фермерського господарства нестабільний з року в рік, зумовлює ціноутворення, а крім того, на продукцію впливають погодні умови і хвороби тварин та рослин. Усі ці фактори впливають на процес агромаркетингу [26, 27, 24, 21]. П'ята особливість - значний вплив кліматичних умов на результати роботи. Посухи, повені, шкідники, хвороби тварин і рослин підвищують ризикованість цієї сфери [26]. Шоста особливість - різниця робочого періоду і періоду виробництва. У сільському господарстві робочий період не співпадає з періодом виробництва, особливо в рослинництві, де продукцію отримують, в середньому, 2 рази на рік, а робочий період триває протягом цілого року. У зв'язку з цим, маркетологи повинні дуже добре знати попит споживачів, вміти прогнозувати його, ринкову кон'юнктуру, конкуренцію та інше [26]. Сьома особливість - недостатність і нерівномірність розвитку ринкової інформації, тобто - можливості для посередників легко наживатися за рахунок селян [26]. Восьма особливість агромаркетингу – в основному це ринок сировини [21]. Дев'ята особливість - обмежена можливість диверсифікації продукції господарства. Аграрним підприємствам важче формувати додану вартість до своєї продукції, через високу простоту товару та буденні його характеристики [26]. Десята особливість - комерційні канали збуту продукції є основними і водночас вони найменш організовані, впорядковані та прозорі. Посередники контролюють велику кількість експортних товарних потоків, оптовий і роздрібний торговельний товарообіг, через що вагома частина прибутку зосереджується в посередницьких структурах. Велика кількість сільськогосподарських виробників продають свій товар в межах місцевої адміністративної одиниці [16]. Одинадцять - існує гостра конкуренція на ринку з причини ідентичності товарів;

Враховуючи це, утворюються відповідні системи агромаркетингу, різні точки зору сприйняття, адаптивності потреб, запитів та інтересів споживачів.

1.3 Науково-методичні основи, механізми, та процеси управління розробкою, формуванням, реалізацією та розвитком збутової стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану

1. Введення воєнного стану може призвести до тимчасових змін у законодавстві аграрного сектору з метою забезпечення безпеки, стабільності та функціонування сільського господарства в умовах конфлікту. Такі зміни можуть включати:

2. Мобілізація ресурсів: Уряд може ввести спеціальні заходи для мобілізації ресурсів аграрного сектору, включаючи використання земельних ділянок для потреб оборони, забезпечення безпеки персоналу сільськогосподарських підприємств тощо.

3. Забезпечення безпеки: Можливі зміни у законодавстві, спрямовані на забезпечення безпеки сільськогосподарських земель, об'єктів і персоналу, наприклад, встановлення спеціальних заходів безпеки, обмежень на доступ до деяких територій, можливе виділення додаткових ресурсів на охорону.

4. Підтримка фермерів: Уряд може введення додаткових програм підтримки для фермерів та сільськогосподарських підприємств, які постраждали через воєнний стан, наприклад, компенсації за збитки або підтримка для відновлення виробництва.

5. Регулювання ринків: Уряд може ввести тимчасові обмеження або регулювання на ринках сільськогосподарської продукції для забезпечення стабільності цін, забезпечення населення продовольством та підтримки сільськогосподарських виробників.

6. Заходи щодо логістики та постачання: Можливе введення спеціальних заходів для забезпечення неперервності логістики та постачання сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [29].

Ці заходи часто тимчасові та призначені для забезпечення стабільності та безпеки сільськогосподарського сектору під час кризових ситуацій, які виникають під час воєнного стану чи конфліктів. Однак вони можуть впливати на діяльність сільськогосподарських підприємств та потреби фермерів у певний період часу.

Управління аграрними підприємствами в умовах воєнного стану потребує специфічних підходів до збуту продукції через нестабільність, ризики і зміни в умовах функціонування ринків. Основні науково-методичні аспекти збутової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного конфлікту включають нижче зазначене.

Оцінка ризиків та аналіз ринків у воєнний період дозволяє визначити напрямки збуту. Це включає аналіз змін у споживчому попиті, цінові стратегії та пошук альтернативних ринків. Розширення географії збуту, виявлення альтернативних ринків та партнерство з новими покупцями або посередниками може зменшити ризики в разі змін у внутрішньому чи зовнішньому ринковому середовищі. Розвинення гнучких стратегій ціноутворення, таких як динамічне ціноутворення або зниження марж, може допомогти зберегти конкурентоспроможність на ринку. Важливо мати ефективну систему логістики для забезпечення доставки продукції у воєнних умовах. Це включає розробку альтернативних шляхів доставки, стратегії складування та управління запасами. Визначення потенційних ризиків і розробка стратегій мінімізації впливу воєнного стану на виробництво і збут продукції. Це може включати створення резервів, захист від валютних ризиків, страхування та інші заходи. Важливо підтримувати взаємозв'язки з партнерами, клієнтами, постачальниками, урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами для обміну інформацією та підтримки у важкі часи.

Загалом, збутова стратегія аграрного підприємства в умовах воєнного стану вимагає гнучкості, швидкості в прийнятті рішень та ретельного аналізу поточних умов для ефективного функціонування під час кризи.

Умови воєнного стану можуть серйозно вплинути на аграрний сектор через обмеження доступу до ресурсів, технологій, ринків і навіть зміну умов праці.

Захист від можливих загроз, таких як завдання шкоди посівам чи інфраструктурі, може включати заходи безпеки, використання страхування та резервування ресурсів. Умови воєнного стану можуть обмежити доступ до ресурсів, але мобілізація внутрішніх ресурсів та залучення додаткових можливостей для забезпечення продовольства та інших сільськогосподарських потреб може бути важливою. Зміна напрямків експорту, пошук нових ринків для продукції, можливість збереження та розширення ринків збуту через військові конфлікти може стати вирішальною стратегією. Умови воєнного стану можуть вимагати оптимізації процесів виробництва, включаючи використання сучасних технологій для підвищення продуктивності та ефективності. У воєнний період важливо забезпечити безпеку працівників, уникнути руйнування інфраструктури та забезпечити доступ до необхідних ресурсів для продовольства та виробництва. Аграрні підприємства повинні бути готові до змін, швидко реагувати на зміни в умовах і шукати нові способи оптимізації процесів. Важливо мати підтримку від уряду та міжнародних організацій для забезпечення допомоги, розвитку та розуміння умов аграрного сектору в умовах воєнного конфлікту.

Умови воєнного стану створюють складні виклики для аграрного сектору, але ефективне управління та застосування стратегій можуть допомогти забезпечити продуктивність та стійкість сільськогосподарського виробництва.

Управління розробкою збутової стратегії вимагає систематичного підходу та керівництва цільовими стратегіями для ефективного забезпечення попиту на продукцію чи послуги компанії. Управління збутовою стратегією включає ряд механізмів, що допомагають планувати, реалізовувати та контролювати процеси збуту продукції чи послуг компанії. Ось деякі з них:

Аналіз ринку та клієнтських потреб: Визначення потреб ринку, установлення пріоритетів та підбір цільової аудиторії. Аналізування змін у попиті споживачів допомагає адаптувати стратегії збуту.

Створення каналів збуту: Розробка оптимальних каналів розподілу, включаючи прямі та опосередковані канали, електронну комерцію, роздрібну торгівлю, дистрибуційні партнерства тощо.

Ціноутворення: Розроблення стратегій ціноутворення, які відповідають цілям компанії, конкурентним умовам, вартості продукту та споживчій готовності платити.

Стимулювання збуту: Використання методів стимулювання продажів, таких як рекламні кампанії, знижки, програми лояльності, щоб збільшити обсяги продажів.

Управління взаєминами з клієнтами: Побудова і підтримка відносин з клієнтами через сервіс, підтримку післяпродажного обслуговування, програми віртуальної спільноти тощо.

Аналіз та контроль результатів: Вимірювання ефективності збутових стратегій за допомогою ключових показників продажів, рентабельності каналів збуту, відгуків клієнтів та інших метрик.

Ці механізми допомагають компаніям ефективно організовувати свою збутову діяльність, пристосовуватися до змін на ринку та максимізувати продажі продукції або послуг.

Ретельний аналіз ринку, його тенденцій, розмірів, структури попиту та поведінки конкурентів допомагає зрозуміти потреби споживачів і визначити

конкурентні переваги. Встановлення чіткої цільової аудиторії та її потреб допомагає у створенні продукту чи послуги, які відповідають їхнім вимогам. Визначення основних принципів продажу продукції, таких як канали розповсюдження, цінова політика, просування товару, обслуговування клієнтів. Створення маркетингових кампаній та стратегій, які спрямовані на залучення уваги споживачів і створення попиту. Розробка плану реалізації збутової стратегії, включаючи необхідні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) та технології. Постійний моніторинг результатів реалізації стратегії збуту, аналіз ефективності заходів та адаптація стратегій до змін в ринкових умовах. Постійне навчання та удосконалення збутової стратегії на основі здобутих даних та досвіду, щоб адаптуватися до змін в умовах ринку.

Управління розробкою збутової стратегії є постійним процесом, який вимагає гнучкості, аналізу та взаємодії між різними факторами в ринковій діяльності компанії.

Умови воєнного стану у країні, особливо в аграрному секторі, накладають серйозні виклики на збутову стратегію аграрних підприємств. Розвиток збутової стратегії в умовах воєнного конфлікту в Україні вимагає від аграрних підприємств гнучкості, швидкості в прийнятті рішень та здатності адаптуватися до швидких змін на ринку та умовах виробництва. Умови воєнного стану можуть створювати численні ризики для аграрних підприємств, наприклад:

- Воєнний конфлікт може призвести до загрози безпеці самого підприємства, його працівників, об'єктів і інфраструктури.
- Військовий конфлікт може обмежувати доступ до земель, води, добрив, насіння та інших необхідних ресурсів для сільськогосподарського виробництва.

- Бомбардування, руйнування доріг, мости, склади можуть призвести до втрати доступу до ринків, ускладнити транспортування і обробку продукції.

- Воєнні дії можуть призвести до знищення чи пошкодження сільськогосподарських угідь, що призведе до великих втрат урожаю.

- Воєнний конфлікт може спричинити зниження попиту на сільськогосподарську продукцію, збільшення вартості виробництва та втрати від невивлати боргів чи заборгованості.

- Воєнний конфлікт може призвести до змін у ринкових умовах, зміни цін на продукцію, перерозподіл попиту та обмеження ринків збуту.

- Воєнний конфлікт може спричинити політичні зміни, законодавчі обмеження та невизначеність щодо подальшого розвитку ситуації.

Ці ризики підкреслюють важливість готовності аграрних підприємств до адаптації, реагування на зміни умов і вжиття заходів для мінімізації втрат та збереження продуктивності.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ, АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФГ «ФОСТАЧЕНКО» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Аналіз основних показників і результатів організаційно-економічної діяльності та поточного стану аграрного підприємства

Для аналізу використовувалися маркетингові та економічні дані фермерського господарства «Фостаченко», яке знаходиться у Синельниківському районі Дніпропетровської області. Підприємство здійснює вирощування та збут товарів рослинного походження на регіональному та рівні.

Розглянемо фактичне використання наявних фондів у фермерському базовому господарстві (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 — Стан використання фондів фермерського господарства

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Вартість валової продукції, тис. грн.	14768	16919,7	17073,8	17186,4	17516,8
Вартість товарної продукції, тис. грн.	17726	20214,8	25005,3	23375,1	25562,6
Вартість витрат на виробництво аграрної продукції, тис. грн.	14478	14897,9	19532,8	17793,9	18946,3
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,6	1,6	1,8	1,7	1,7
Тривалість 1 обороту капіталу, днів	219,0	248,0	187,4	217,4	204,2
Норма прибутку, %	15,8	22,4	23,1	18,1	17,1

За результатами аналізу стану використання у фермерському господарстві протягом 2018 – 2022 років основних фондів і обігових засобів свідчить про їх певне забезпечення. Вартість засобів основних підвищилася на 37,5 %, оборотних на 34,5 %. Норма прибутку збільшується протягом останніх років дослідження на 7,8 відсоткових пунктів, що є показником ефективності використання ресурсної бази. Візуально зображений рівень рентабельності по фермерському господарству відображає ефективність застосування виробничих засобів.

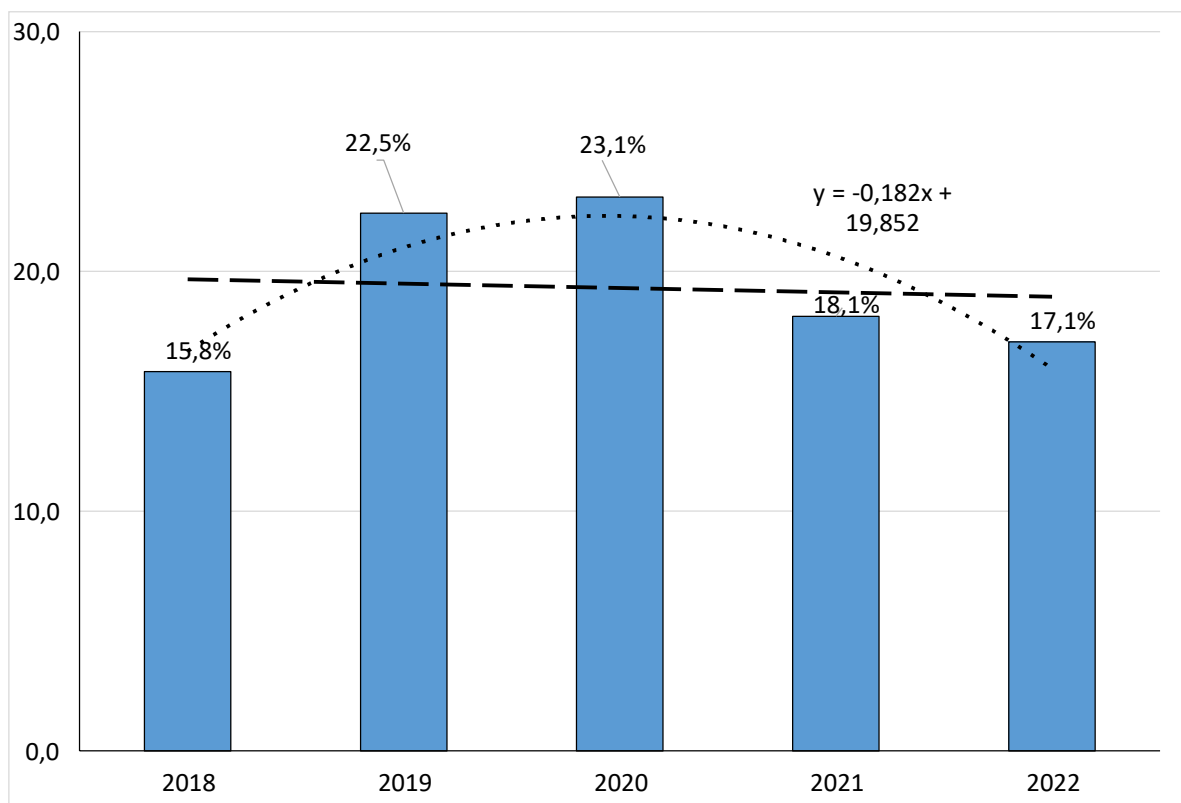


Рисунок 2.1 — Діаграма показників норми прибуткуу динаміці за 2018 – 2022 роки, %

Аналіз показників рівня рентабельності за вирівнюванням у прямолінійному, та у параболічному трендах зображає припущення про

подальше зниження цього показника. Це обумовлено тим, що значення норми прибутку у 2017 році становило 19,85 %. Показник знизився на 0,18 % за рік у середньому.

За даними натуральних та вартісних показників сформовано таблицю для їх аналізу (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 — Динаміка натуральних й вартісних показників ефективності щодо управління процесами виробництва в господарстві

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Валова продукція , тис. грн.	14768,2	16919,7	17073,8	17186,4	17516,8	118,6
Урожайність культур,ц /га:						
- озима пшениця	38,4	38,9	39,5	40,2	36,9	96,1
- озимий ячмінь	35,7	31,6	31,8	32,1	32,4	90,8
- кукурудза на зерно	46,4	41,2	43,8	37,8	45,6	98,3
- соняшник	20,7	22,9	21,1	23,5	21,7	104,8
Одержано у розрахунках на 100 га аграрних угідь, тис. грн.:						
- валової продукції	928,8	1058,8	1063,8	1066,8	1011,9	109,0
- товарної продукції	1114,9	1265,0	1558,0	1451,0	1476,8	132,5
- прибутку	204,3	332,7	341,0	346,4	382,2	187,1

За період проведення досліджень було з'ясовано, що вартість продукції зросла на 18,7 % або на 2749,6 тис грн., натуральні показники врожайності сільськогосподарських культур мають тенденцію до зниження. Наприклад, показники врожайності озимої пшениці, озимого

ячменю, кукурудзи на зерно зменшилися у 2022 році. Врожайність соняшнику у 2022 році підвищилася на 4,8 %. Показники товарної, валової продукції у 2022 році збільшилися на 9,0 %. Показник прибутку на 100 гектар угідь збільшився на 87,2 %, що відображає ефективність виробництва та збуту. Продукції у розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів одержано на 5 % більше у 2022 році в порівнянні з 2018 роком. Значно підвищилися показники продуктивності праці – на 1 працюючого припадає товарної продукції на 55,3 % більше у 2022 році. Підприємство продовжує працювати ефективно, попри виклики воєнного стану.

Розглянемо економічну ефективність менеджменту з 2018 року по 2022 рік (табл. 2.3.). Виявлено, що ФГ є рентабельним так, як витрати на виробництво повністю покриваються прибутком від продажу. Ця тенденція спостерігається за всіма роками дослідження. Зазначу, що вартість валової продукції зросла та була ефективно реалізована, а також сформований позитивний дохід у 2022 році у розмірі 25563,6 тис грн. Цей показник збільшився в порівнянні з 2018 роком на 44,3% або на 7837,4 тис грн. Водночас, вартість ресурсів та матеріалів для виробництва також зросла. У 2022 році собівартість становила 18945,3 тис грн., що на 4468,13 тис грн. або на 31 % більше за 2018 рік. Таким чином сформовано чистий прибуток у 2022 році у розмірі 6616,4 тис грн., що на 103,8 % більше за показники 2018 року.

Таблиця 2.3 — Економічні показники виробництва фермерського господарства

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Валова продукція , тис. грн.	14768,2	16919, 7	17073, 8	17186,4	17516, 8	118,6
Вартість основних фондів; тис. грн.	9896,3	9969,5	10854, 8	11345,1	13606, 0	137,5
Вартість оборотних фондів; тис. грн.	10635	13736, 4	12840, 4	13925,4 5	14302, 5	134,5
Середня річна кількість працюючих, осіб	42	41	40	39	39	92,9
Виручка грошова, тис. грн.	17726,2	20214, 8	25005, 3	23375,1	25562, 6	144,2
Повна собівартість продукції, тис. грн.	14478,1 8	14897, 9	19532, 8	17793, 9	18946, 3	130,9
Прибуток, тис. грн.	3248,0	5316,9	5472,5	5581,2	6616,3	203,7

На рисунку 2.2. відображено підтвердження зростання

рентабельності у динаміці та зроблено екстраполяцію на 2023 та 2024 роки.

Висновок: середній щорічний темп зростання рівня рентабельності в середньому збільшується на 2,06 відсоткових пункти.

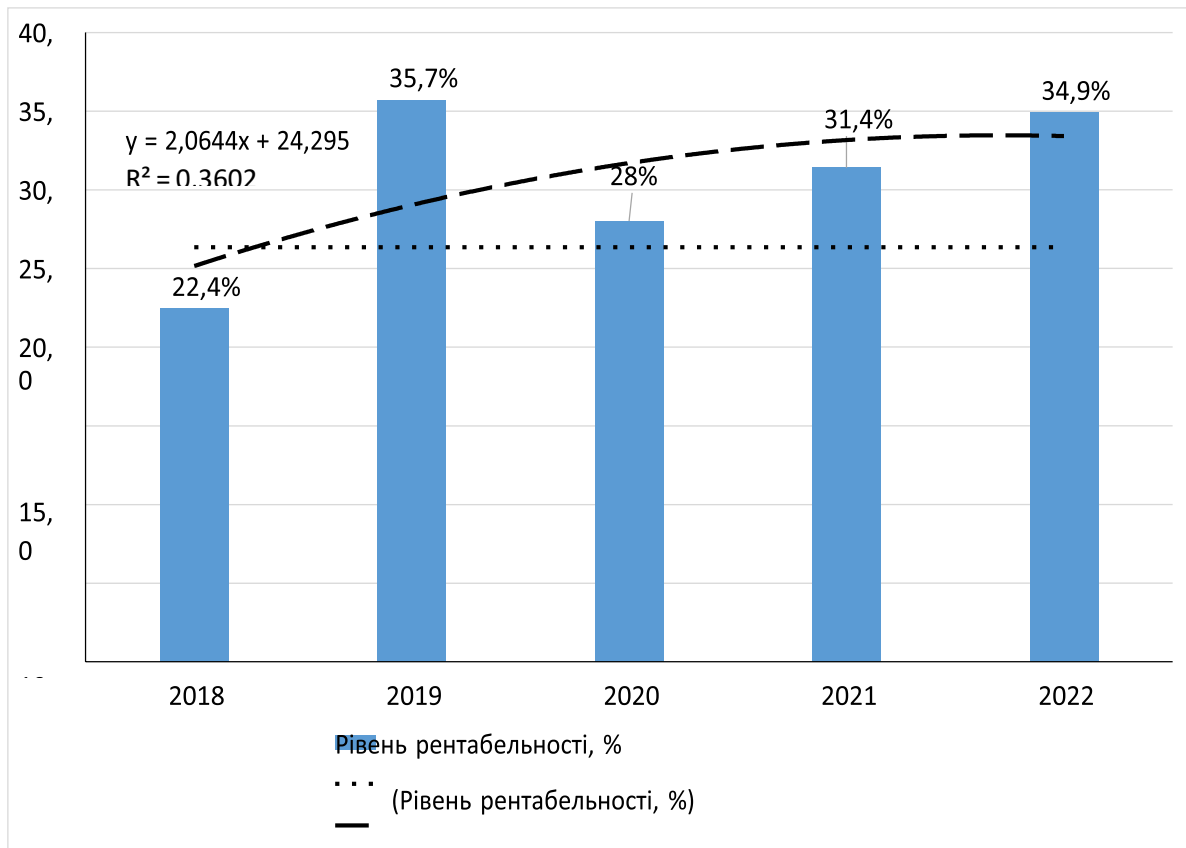


Рисунок 2.2 — Діаграма рівня рентабельності за 2018 - 2022 роки, %

Зроблено розрахунки прогнозу показників рівня рентабельності на 2023 та 2024 роки методом екстраполяції. Статистичні розрахунки відображають зростання показника рентабельності. Ми бачимо, що прогнозоване значення рентабельності у 2023 році становитиме:

$$Y_{2023} = 24,295 + 2,0643 * 6 = 36,68 \%$$

Очікуване значення у 2024 році складе:

$$Y_{2024} = 24,295 + 2,0645 * 7 = 38,74 \%$$

Наведеними розрахунками прогнозовано зростання рентабельності, а тому ймовірно необхідно інноваційні технології задля протистояння негативним факторам, спричиненим воєнним станом.

В умовах воєнного стану ФГ «Фостаченко» зіштовхнулося з проблемою повільної реалізації своєї продукції через звуження можливостей каналу експорту зерна та накопичення великого обсягу товару всередині країни. Підприємства були перенасичені товаром, який очікував у зерносховищах та елеваторах. Також, інфраструктура та персонал підприємства продовжує знаходитися під загрозою використання зброї Росією, що могло б призвести до зменшення потенціалу та ефективності підприємства. Зерно, яке виробляло підприємство почало втрачати свою частку ринку через недоступність каналів збуту та неможливість покупців оцінити його високу якість та екологічність. З метою підвищення потенціалу підприємства треба формувати резерв та стабілізаційні фонди, щоб можливо було вистояти на другому році випробувань війною. Для цього необхідно скористатися пропозиціями щодо оновлення технологій, залучення сучасних інновацій з метою покращення управління виробництвом і збутом.

2.2 Дослідження діяльності аграрного підприємства «ФГ Фостаченко» по ринковому сегментуванню і позиціонуванню на цільових ринках

Підприємство ФГ «Фостаченко» є виробником високоякісної та доступної зернової продукції. Мета підприємства – покращити доступ зернопереробних підприємств та країн, які потребують якісного та дешевого

зерна задля вдоволення своїх продовольчих потреб. Іншими словами – дешево та якісне зерно, яке виробляє ФГ «Фостаченко» має годувати країни, залежні від імпорту.

SMART-ціль підприємства по збуту зернової продукції для B2B, B2C покупців:

Специфічна (Specific): Збільшити обсяг продажу зернових на 30% в порівнянні з минулим роком.

Вимірювана (Measurable): Вимірювати обсяг продажу зерна в USD за кількісними показниками.

Досяжна (Achievable): Розробити маркетингові стратегії для нових ринків збуту або розширити існуючі контракти з покупцями зерна. Досягнення цієї мети повинно бути реалістичним в рамках можливостей ринку та вирощуваного врожаю.

Релевантна (Relevant): Збільшення обсягу продажу зернових допоможе підприємству збільшити прибутковість та розвивати свої потенційні ринки.

Часово обмежена (Time-bound): Досягнення цієї цілі протягом наступного 2024 року, щоб мати чіткий термін для досягнення цього результату.

Ця SMART-ціль надає конкретну, вимірювану, досяжну та реалістичну мету для підприємства щодо збільшення обсягу продажу зернових, створюючи рамки для планування та виконання маркетингових заходів.

Ринок аграрного сектора в Україні можна розділити на кілька сегментів залежно від різних критеріїв:

1. За видами сільськогосподарської продукції:

- a. Зернові та олійні культури.
- b. Тваринництво (скотарство, свинарство, птахівництво).
- c. Садівництво та виноградарство.

II. За типами господарств:

- a. Великі агрохолдинги.
- b. Сімейні ферми.
- c. Кооперативи та об'єднання фермерів.

III. За використовуваними технологіями:

- a. Традиційне виробництво.
- b. Органічне сільське господарство.
- c. Господарства, які використовують сучасні технології та робототехніку.

IV. За ринками збуту:

- a. Експортно-орієнтовані підприємства.
- b. Господарства, що працюють на внутрішньому ринку.

V. За регіонами:

- a. Аграрні підприємства у західних областях.
- b. Господарства на сході та півдні з різними умовами для розвитку.

Ці сегменти можуть мати свої особливості в управлінні, виробництві, маркетингу та розвитку, враховуючи специфіку кожного з них [32].

Далі проаналізуємо основних стейкхолдерів для розуміння місця «ФГ Фостаченко» на ринку.

1. Постачальники. Аналіз постачальників дає можливість досконало знати своїх постачальників, щоб ефективно з ними взаємодіяти. Розглянемо їх (табл. 2.4).

ФГ «Фостаченко» має сильну залежність від постачальників. Відсутність необхідних добрив в певний час може призвести до значного зниження врожайності. Неякісні паливно-мастильні матеріали загрожують виходом з роботи обладнання, що також призведе до простоїв та зайвих витрат.

2. Споживачі. Знаючи поведінку покупців, можна розуміти їх ставлення до товару, наміри щодо покупки, розуміти демографічні характеристики, бажання і смаки, приблизний рівень доходів та інше.

Наразі головні покупці продукції підприємства є посередники та переробні підприємства. Основним каналом збуту є: ТОВ «Агротрейд», ТОВ «Каргил», ТОВ «Сарна», ТОВ «Оптимус», та інші.

Графічним методом зобразимо канали розподілу продукції ФГ «Фостаченко» за (рис. 2.3).

Таблиця 2.4 — Постачальники ФГ «Фостаченко»

Найменування товару	Постачальники
Насіння сільськогосподарських культур	ТОВ «Маїсадур Україна», ПП «Насіння-Сервіс», ТОВ «Зерно», ПАТ «Райз»
Гербициди, пестициди, отруехімікати та інші засоби захисту рослин	ПАТ «Райз», ПП «Хім-пос» та інші
Запчастини для ремонту сільськогосподарської техніки	ПП «Мігалан», ТОВ «Техно-Інвест», ЗАТ «Промтехніка», ТОВ «Техноторг» та інші
Сільськогосподарська техніка та інші технічні засоби	За домовленостями з заводами виробниками техніки, а також купується на вторинному ринку техніки
Паливно-мастильні матеріали	ТОВ «Агрокар», ТОВ «Техноторг», ТОВ «TopDealer», ТОВ ТД «АгроПром»

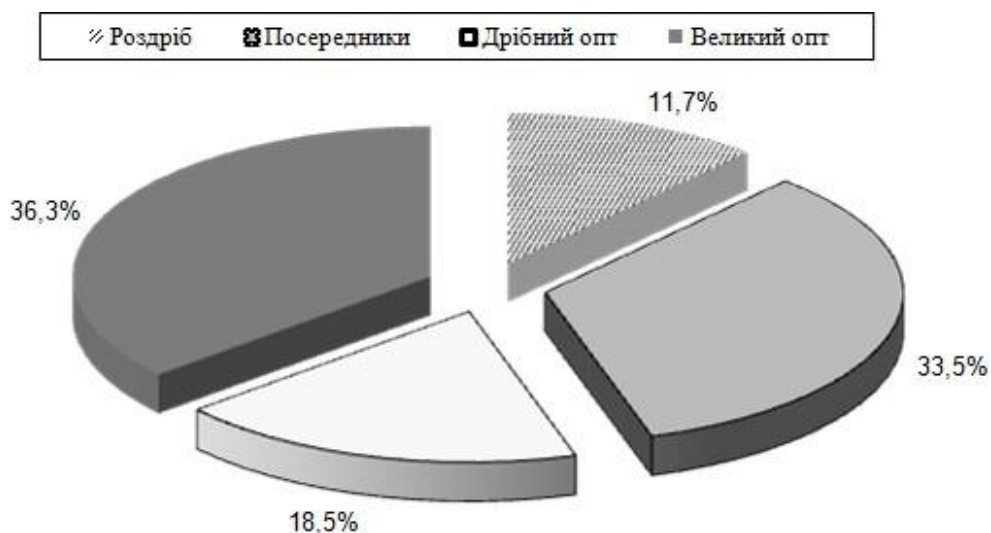


Рисунок 2.3 — Структура розподілу продукції в ФГ «Фостаченко»

Вагома частка продукції – 36,3 відсотки реалізована великим переробним підприємствам та зернотрейдерам, а найменшою є 11,7% – населенню в рахунок оплати за паї.

Визначимо схематично прямий та однорівневий канали розподілу продукції в ФГ «Фостаченко» (рис. 2.4).

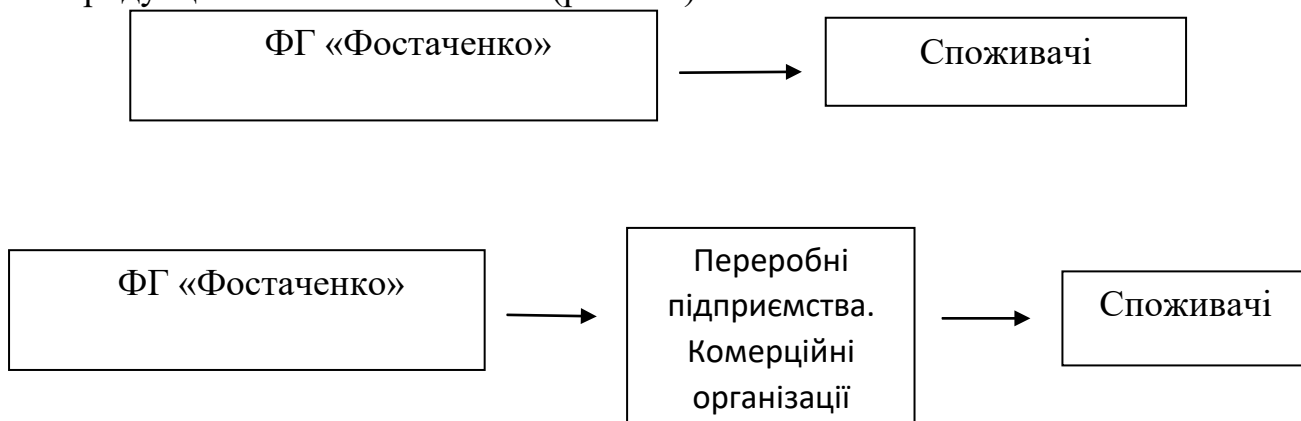


Рисунок 2.4 — Схема каналів розподілу продукції ФГ «Фостаченко»

3. Конкуренти. Дослідження конкурентного оточення дає можливості для виявлення їх слабких і сильних сторін, для формування правильної конкурентної стратегії.

Основними конкурентами ФГ «Фостаченко» є:

- ТОВ «Агроі-нвест» – виробник озимої пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю ярового, сорго, соняшника; виробник овочів і баштанних, коренеплодів; вирощування сезонних культур.
- С(Ф)Г «Рій» – виробництво озимої пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю озимого, соняшника; розведення свиней; допоміжна діяльність в галузі вирощування сільськогосподарських культур; допоміжна діяльність з розведення тварин.

В Україні аграрний сектор має велике значення і займає вагомую частку в економіці країни. Позиціонування ФГ «Фостаченко» базується на ряді факторів:

1. **Органічне виробництво:** Підприємство акцентує увагу на органічному виробництві як способі підвищення якості продукції та привабливості для внутрішнього та зовнішнього споживача.
2. **Експортна спрямованість:** Підприємство активно працює на експортний ринок, позиціонує себе як надійного постачальника сільськогосподарської продукції для міжнародних партнерів.
3. **Технологічна модернізація:** Підприємство систематично оновлює матеріально-технічну базу, що сприяє підвищенню ефективності та якості продукції.
4. **Регіональна специфіка:** Підприємство враховує умови і земельні ресурси свого регіону для вирощування конкретних культур.
5. **Споживчі тенденції:** підприємство реагує на зміну попиту споживачів, спрямовуючи свою продукцію на певні сегменти ринку, такі як органічна їжа, продукція яка, має попит у регіонах експорту, тощо.
6. **Сталість та довіра:** підприємство позиціонує себе як стабільного виробника, здатного забезпечити якісну продукцію та підтримку

персоналу, як відповідальний роботодавець (забезпечення житлом, соціальна допомога, тощо).

ФГ «Фостаченко» має низку переваг у вирощуванні зернових культур, таких як пшениця, ячмінь та інші, що дозволяє мати конкурентні переваги на ринку:

1. **Висока якість продукції:** зерно відоме своєю високою якістю. Сприятливі ґрунтові та кліматичні умови сприяють вирощуванню зерна високої якості, що відповідає міжнародним стандартам.

2. **Великі площі під посівами:** підприємство має значні площі земель для сільського господарства, що дозволяє вирощувати великі обсяги зернових культур, зокрема пшениці та ячменю.

3. **Низькі виробничі витрати:** Порівняно низькі виробничі витрати в сприяють конкурентоспроможності зернових культур на ринку.

4. **Стратегічне розташування:** розташування підприємства у Синельниківському районі Дніпропетровської області є важливим фактором, оскільки підприємство має доступ до ключових торгових шляхів, що сприяє логістичній ефективності та зручності.

5. **Розвинена інфраструктура:** Наявність залізничних та автомобільних шляхів сприяє швидкому та ефективному транспортуванню зернових на зовнішні ринки.

6. **Відповідність міжнародним стандартам:** підприємство активно працює над вдосконаленням своєї аграрної політики та відповідності міжнародним вимогам щодо якості та безпеки продукції.

Проаналізуємо основних конкурентів по Дніпропетровській області ФГ «Фостаченко». Оскільки основною групою товарів є посівний матеріал, то проаналізуємо конкурентів за посівним матеріалом у Дніпропетровській області. Основними конкурентами ФГ «ФОСТАЧЕНКО» у Дніпропетровській області є ТОВ «Агро-Життя», ТОВ «Лан-Агро», ТОВ «АГРОСФЕРА».

Оцінимо конкурентоспроможність ФГ «ФОСТАЧЕНКО» за допомогою багатокутника конкурентоспроможності. Для цього побудуємо таблицю експертних оцінок від 1-10 за критеріями (оцінювання проводилося серед клієнтів Дніпропетровської області) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз конкурентоспроможності

Критерії	Підприємство			
	ФГ «Фостачнеко»	ТОВ «Агро- Життя»	ТОВ «Лан- Агро»	ТОВ «АГРОСФЕРА »
Якість продукції	9	10	9	10
Цінова політика	8	9	7	9
Зручність місцезнаходження (відносно міста Дніпро)	10	6	5	10
Імідж компанії	9	10	8	6
Досвід роботи	4	5	6	8
Рекламна діяльність	4	8	5	5
Фінансовий стан	8	9	7	5
Виробничі потужності	7	9	7	6
Разом	59	66	54	59

Отже, дослідивши аналіз у таблиці 2.4, було визначено, що лідером серед аграрних підприємств є ТОВ «Агро-Життя». Середні позиції зайняли ФГ «ФОСТАЧЕНКО» та ТОВ «АГРОСФЕРА». А останнє місце отримало підприємство ТОВ «Лан-Агро». Основним недоліком ФГ «ФОСТАЧЕНКО» серед підприємств- конкурентів є рекламна діяльність компанії, даний критерій отримав найменшу оцінку.

На основі проведеного аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.5).

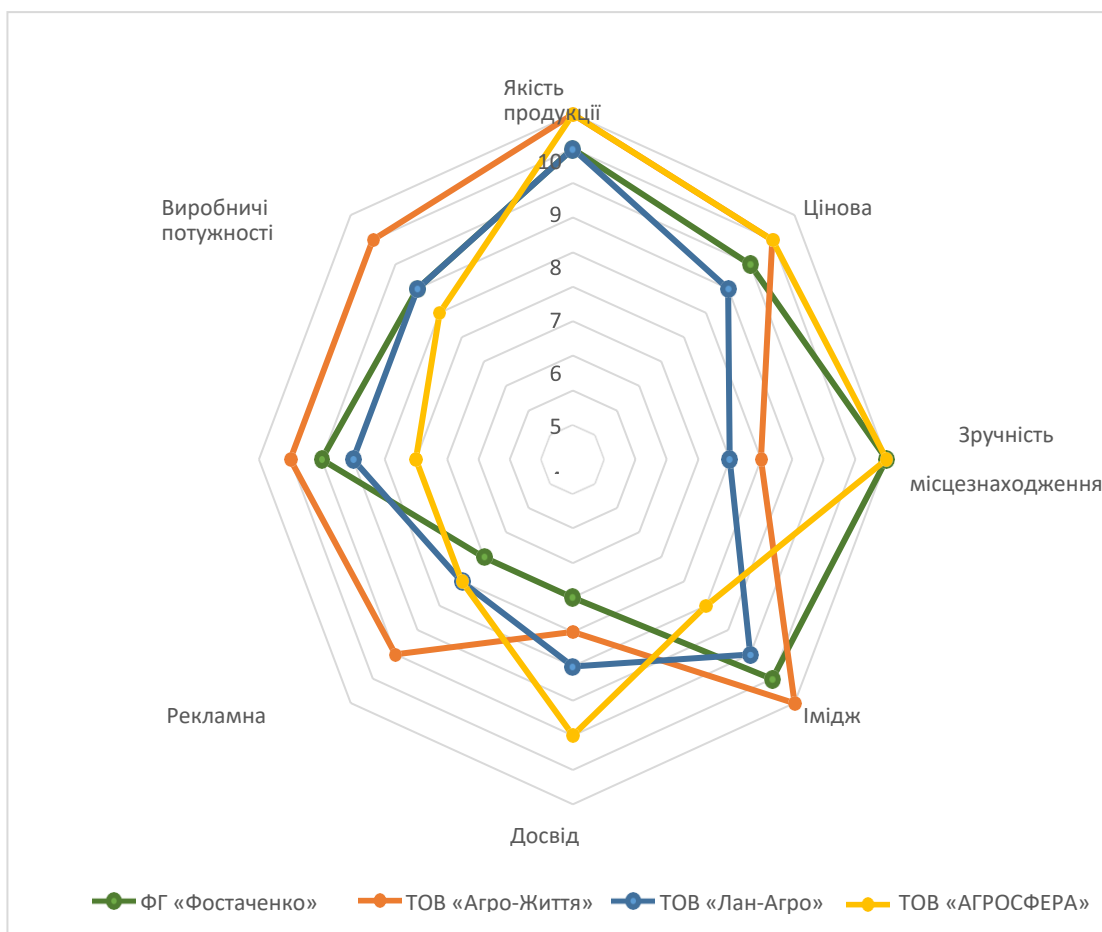


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності

Зерно, яке вирощує ФГ «Фостаченко» може стати брендом у світі, якщо акцентувати на його унікальних якісних характеристиках та перевагах, які відрізняють його від інших ячменів на ринку. Для цього важливо використовувати стратегії маркетингу та продажу:

1. **Якість продукції:** Підкреслення високої якості ячменю, його смакових характеристик та відповідності міжнародним стандартам якості.

2. **Екологічна чистота:** Висвітлення екологічно чистого виробництва ячменю, відмова від шкідливих пестицидів та дотримання екологічних стандартів.
3. **Географічне походження:** Використання переваг географічного розташування, ґрунтів та клімату, які сприяють вирощуванню високоякісного ячменю.
4. **Історія та традиції:** Промовляння про довгу історію вирощування ячменю в Україні, національні традиції та вміння фермерів, що передаються з покоління в покоління.
5. **Сертифікація та контроль якості:** Акцент на проходженні якісних сертифікацій, контроль якості та відповідність стандартам безпеки та якості.
6. **Інновації та технології:** Демонстрація впровадження передових технологій у виробництві ячменю, що підвищують якість та врожайність.
7. **Маркетинг та позиціонування:** Розробка маркетингових стратегій для визначення цільової аудиторії, позиціонування ячменю як преміального продукту на ринку.

Створення бренду ячменю від ФГ «Фостаченко» потребує системної роботи з вивчення ринків, розвитку інфраструктури, вдосконалення технологій та маркетингових підходів для просування продукції на ринках.

Попит на екологічну та якісну продукцію у світі постійно зростає через кілька ключових факторів:

Свідомість споживачів: більше людей виявляють інтерес до того, що вони споживають, та того, як це впливає на їх здоров'я та навколишнє середовище. Споживачі стають більш обізнаними про питання стосовно якості та екологічності продуктів.

Зростання усвідомленості про екологію: збільшення уваги до проблем екології, забруднення довкілля та кліматичних змін змушує споживачів шукати більш екологічно чисті продукти.

Збільшення здорового способу життя: тенденція до здорового харчування та приділення уваги якості продуктів спонукає споживачів обирати екологічно чисті та якісні товари.

Зростання стандартів та регулювань: урядові та міжнародні організації встановлюють більш суворі стандарти щодо якості та екологічних вимог до продукції, що стимулює підприємства до створення більш екологічно чистих товарів.

Підтримка від бізнесу та брендів: Більше компаній та брендів визнають попит на екологічно чисті та якісні товари, що призводить до розширення асортименту такої продукції.

Ці фактори свідчать про те, що попит на екологічну та якісну продукцію у світі тримається на високому рівні та продовжує зростати, що створює великі можливості для виробників, які спеціалізуються на цих типах товарів.

2.3 Аналіз сучасного стану аграрного ринку в умовах воєнного стану, його структура, динаміка та тенденції розвитку

Аграрний сектор економіки завжди відігравав одну з найважливіших ролей в Україні. До повномасштабного вторгнення Росії українські сільгоспвиробники протягом багатьох років посідали провідні позиції у світі серед експортерів продукції. Сьогодні шкода, завдана аграрному сектору України в результаті активних бойових дій на сході країни, не може не викликати занепокоєння. Сьогодні втрати України в результаті активних бойових дій оцінюється в мільярди доларів, а на відновлення аграрної інфраструктури знадобиться кілька років і значні інвестиції.

Десятки років підуть на подолання екологічних наслідків та розмінування території. Вторгнення російських окупантів на територію України призвело до руйнування налагоджених сільськогосподарських процесів та логістичних ланцюгів. Багато сільськогосподарських угідь заміновані або непридатні для використання через наслідки масованих обстрілів, до частини земель немає доступу, а ворог цілеспрямовано знищує склади та сільськогосподарську техніку.

Всі ці фактори повною мірою впливатимуть на розвиток агропромислового комплексу в найближчому майбутньому. У зв'язку з тим, що аграрний сектор протягом останніх п'яти років перебуває в авангарді бізнесу, на початку бойових дій більшість експертів помилково вважали, що аграрії мало постраждають від злочинних дій окупантів. Однак, дуже швидко стало зрозуміло, що це помилкова оцінка. Коли експорт з України морем припинився, стало зрозуміло, що є величезні обсяги зерна, які неможливо вивезти і продати. Наразі фермери мають низку супутніх проблем, таких як заміновані поля, порушена логістика, високі ціни на дизельне паливо, тощо.

Складність цих процесів полягає у неможливості планування, оскільки немає розуміння скільки площ буде засіяно і в яких обсягах. Але вже сьогодні, маючи певні дані про кількість посівних площ, можна сказати, що вони вкрай незначні порівняно з показниками 2021 року. Все це в сукупності дозволяє зробити висновки що ситуація, яка склалася в аграрному секторі є досить складною як для внутрішньої соціальної та економічної безпеки України, так і для світового продовольчого ринку.

Вторгнення Росії в Україну сповільнило, а в деяких випадках і зупинило виробництво і торгівлю російськими та українськими зерновими і рослинними оліями, на які припадає значна частка світового ринку - близько 30% світового експорту пшениці та ячменю. Експорт добрів з Росії та Білорусі, на які разом припадає основна частка світового

виробництва також призупинено. Розглядаючи динаміку цін на ключові сільськогосподарські культури, зокрема кукурудзу, сою та пшеницю, з 2019 року до середини 2020 року, спостерігається стабілізація цін на ці товари. Спостерігалася мінімальна варіація цін, що свідчить про відсутність суттєвих факторів впливу на ціну та ефективність механізму регулювання ринку. У 2022 році ціни на основні сільськогосподарські культури продовжували перебувати на високому рівні. Ціни на більшість зернових та олійних культур різко зросли з початку війни. Це пов'язано з тим, що Росія та Україна разом постачають близько 12% світового експорту сільськогосподарської продукції в калорійному вираженні та понад 30% світового експорту пшениці. Обидві країни займають значні частки в залежних від пшениці економіках Близького Сходу та Північної Африки, де ціни на пшеницю зросли на понад ніж 30% від довоєнного рівня. Ринки добрив та енергоносіїв також зазнали зростання цін і перебоїв у постачанні.

Проведення опитування фермерів дозволило більш детально зрозуміти поточний стан сільського господарства, оцінити адаптацію фермерських стратегій до сучасних реалій галузі, виявити ключові виклики та визначити потенційні шляхи розвитку в контексті постконфліктного відновлення аграрної економіки України. Отримані результати було систематизовано за кількома напрямками: початок військових дій, посівна кампанія, виробничі стратегії, зберігання продукції, кооперація, проблеми молочних ферм, диспаритет цін тощо [33].

Опитані фермери згадують про невизначеність і незахищеність у перші дні війни, коли було незрозуміло, чи варто готуватися до посівної і чи існує загроза окупації їхніх земель. На третьому тижні після початку військових дій, більшість фермерів, які перебували на підконтрольній Україні території відновили роботу та розпочали посівну, але зіткнулися з низкою труднощами з логістикою та можливістю своєчасної організації посівної кампанії. В

результаті, лише 70% від запланованого обсягу робіт було виконано, технологічні операції були виконані не в повному обсязі, а витрати ресурсів зросли в 2-3 рази. Аграрії вживали різних заходів для забезпечення виробництва в умовах дефіциту ресурсів, таких як посів без попередньої обробки, використання альтернативних джерел насіннєвого матеріалу, кооперація. Частина техніки (трактори) була передана фермерами Збройним Силам України для будівництва військових об'єктів, що призвело до дефіциту сільськогосподарської техніки. Значні труднощі виникли у зв'язку зі зберіганням сільськогосподарської продукції. Продукція зберігається на складах, які раніше використовувалися колгоспами. При цьому застосовувався метод зберігання на підлозі без використання сушарок. Хоча зерно найкраще зберігати на елеваторах, така можливість була відсутня. Ця проблема була поширеною серед фермерів. Покупці відмовлялися відвідувати райони близькі до прифронтової зони, що призводило там до нижчих цін на продукцію порівняно з загальноукраїнськими показниками. Невеликі молочні ферми зіткнулися з відсутністю ринку збуту для своєї продукції протягом перших двох місяців війни, що призвело до втрати доходів і виснаження фінансових ресурсів. Фермерам доводилося переробляти молоко на сир, але збут цього продукту також виявився складним. Доступність коштів для проведення весняної посівної та збору врожаю була обмежена. Основними викликами були і залишаються збереження поголів'я тварин та забезпечення їх кормами. Відновлення земель для сільськогосподарських потреб також ускладнюється через замінування територій.

Фермери занепокоєні значним зниженням цін на сільськогосподарську продукцію (на 30-40%), в той час як витрати на добрива, пальне та засоби захисту рослин, які в основному імпортуються, зросли. Як наслідок, виник дисбаланс між вартістю продукції та витратами на її виробництво. Підвищення цін на продукцію не вирішує проблему, оскільки купівельна

спроможність населення залишається низькою. Дрібні фермерські господарства, які залежать від зароблених коштів, особливо чутливі до цього питання, на відміну від великих агрохолдингів, які мають певні внутрішні резерви. Фермери відзначили, що за рік війни структура посівів сільськогосподарських культур зазнала незначних змін на користь технічних культур, які підлягають переробці на внутрішньому ринку, таких як соя та соняшник. Відбудеться зменшення посівних площ під пшеницю, але збільшаться посіви гороху та гречки. Виробництво зернових та зернобобових може скоротитися, а також ймовірно зменшення виробництва пшениці, ячменю та кукурудзи. Основною причиною цього є ускладнення експорту. Наразі експорт частково відновлено, але існують численні проблеми, включаючи подорожчання логістики.

Війна змусила фермерів адаптуватися до сучасних реалій, змінювати структуру посівних площ, переорієнтовуватися на нові логістичні маршрути та нові ринки збуту продукції. До війни більшу частину врожаю становили пшениця, соняшник та кукурудза, оскільки значна частина врожаю призначалася для експорту. Блокада портів показала недоліки експорту великого обсягу цих товарів, тому зростає попит на нішеві високомаржинальні культури (горох, ягоди, гірчиця тощо), транспортування яких є більш варіабельним. Є підстави вважати, що такі тенденції збережуться і в найближчі роки. У сільській місцевості тенденція до продовольчої самодостатності може бути розширена за рахунок утримання птахів і тварин.

Виробництво основних видів продукції АПК у 2021 р., млн т

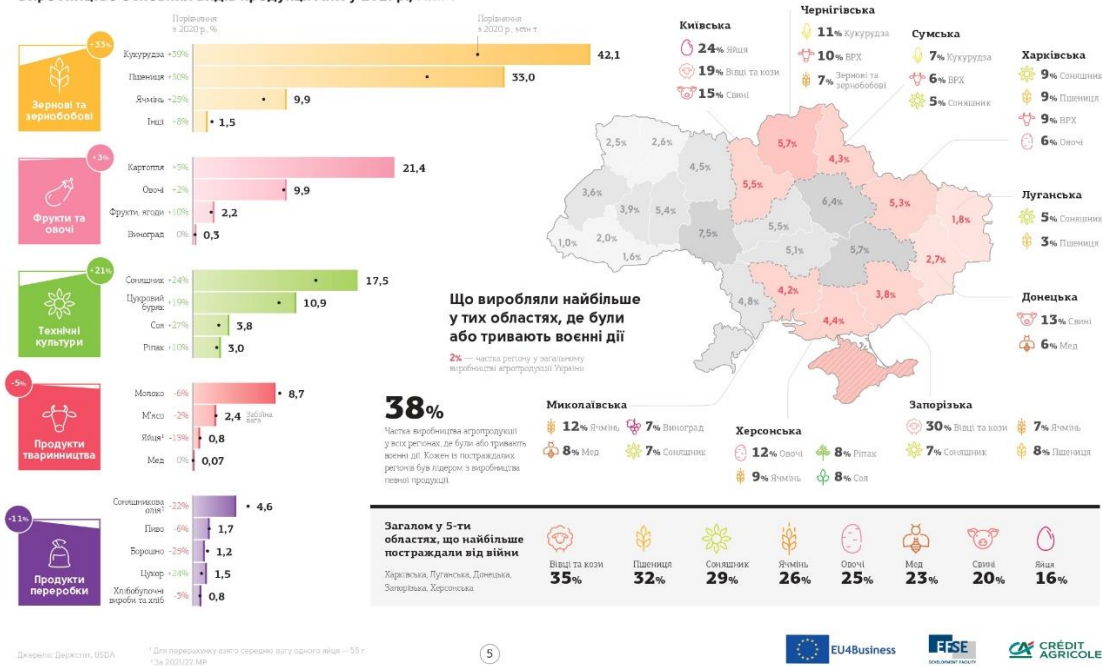


Рисунок 2.6 — Виробництво основних видів продукції АПК [34]

До початку повномасштабного вторгнення у 2022 році Україна була одним з основних постачальників зерна для Всесвітньої продовольчої програми ООН та четвертим у світі експортером пшениці. Через блокаду чорноморських портів було перервано ланцюжок експорту, що призвело до зростання цін та посилило продовольчу кризу. Найбільше це вплинуло на бідні країни, залежні від імпорту.

15 листопада 2022 року під час саміту G20 президент України Володимир Зеленський запропонував механізм поставок зерна для країн, які найбільше постраждали через продовольчу кризу. Ця ініціатива отримала назву «Grain from Ukraine». Вона була націлена на задоволення потреб у зерні найбідніших країн – захистити від голоду не менше 5 млн людей у країнах Африки та Азії: Ефіопії, Судані, Південному Судані, Сомалі, Йемени, Конго,

Кенії, Нігерії та інших. До кінця весни було заплановано відправити не менше 60 кораблів з зерном.

У рамках програми країни-учасники купують зерно малих та середніх фермерських господарств України для передачі нужденним країнам та покривають усі розходи по транспортуванню. Таким чином, це дало змогу не тільки підтримати українські фермерські господарства та покращити умови для експортної торгівлі, але й задовільнити потреби країн, які не мають змоги задовільнити свої продовольчі потреби.

Для таких підприємств, як ФГ «Фостаченко» ця ініціатива розширила та покращило експортні умови, дала поштовх для покращення якості продукції задля високих вимог країн партнерів, фінансово підтримало та стимулювало вирощування та збут нових партій зерна, просувало на світовому ринку зернову продукцію українського виробника.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Аналіз факторів, що істотно впливають на формування збутової стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, загроз та зон зростання, які можуть мати вплив на збутову стратегію ФГ «Фостаченко» за допомогою SWOT та PEST-матриць за допомогою методу попереднього аналізу.

Таблиця 3.1 — SWOT-аналіз ФГ «Фостаченко» - сильні сторони

Сильні сторони (S)
Високі економічні показники діяльності підприємства .
Наявність великого земельного банку.
Наявність висококваліфікованих та спеціалістів, конкурентна з/п персоналу.
Налагоджена організаційна структура підприємства.
Достатня кількість та якість основних засобів.
Налагоджена взаємодія з імпортерами та дистрибуторами с/г техніки, запчастин і т.д.
Зерно, яке виробляє підприємство, відоме своєю високою якістю, що відповідає міжнародним стандартам.
Підприємство має благодатні ґрунти та розташовано у регіоні зі сприятливим кліматом для вирощування зернових культур.
Доступ до ключових торгових шляхів та сприяє логістичній ефективності експорту.

Таблиця 3.2 — SWOT-аналіз ФГ «Фостаченко» - слабкі сторони

Слабкі сторони (W)
Застаріла матеріально-технічна база
Необхідність підвищення кваліфікації працівників, через динамічний розвиток аграрної сфери
Відсутність резервного фонду
Втрата кваліфікованого персоналу через еміграційні процеси та внутрішню міграцію.
Віддаленість від основних зернових коридорів
У деяких випадках може бути проблема з неоднорідністю якості зерна через використання неоднорідного матеріально-технічного забезпечення.
Зерно, яке виробляє ФГ «Фостаченко» часто збувається у сировому вигляді без доданої вартості.

Таблиця 3.3 — SWOT-аналіз ФГ «Фостаченко» - можливості

Можливості (О)
Зниження витрат на матеріали шляхом, технічного дооснащення сівалок, розкидачів, обприскувачів, тракторів, борон.
Запровадження та реалізація на виробництві системи «Climate FieldView».
Оптимізація польових маршрутів техніки.
Продовження тісної співпраці із офіційними представниками с/г техніки та запчастин.
Тісна співпраця із ЗВО, для навчання майбутніх спеціалістів компанії.
Аналіз ринку праці галузі та додаткова мотивація персоналу
Зацікавленість у збуті зерна на нові ринки або збільшення обсягів на існуючих ринках.
Впровадження нових методів вирощування та обробки, а також оновлення матеріально-технічної бази, це підвищить якість продукції та конкурентоспроможність.

Таблиця 3.4 — SWOT-аналіз ФГ «Фостаченко» - загрози

Загрози (Т)
Різке падіння цін на світовому ринку цін на зернові через над врожаї або зміни державного регулювання експорту в конкурентів (економічні війни).
Жорстке державне регулювання галузі, жорсткий контроль над експортом продукції, державне регулювання цін.
Введення державою додаткових податків для імпортерів с/г техніки, запчастин та засоби захисту рослин; збільшення вартості акцизу на пальне, тощо.
Значні (різкі) зміни клімату, низька врожайність через погіршення кліматичного та екологічного стану.
Зниження рівня інвестицій в компанію, через війну в Україні.
Зміна карти військових дій може вплинути на умови вирощування зернових, зменшити земельний фонд та вплинути на персонал та технічну базу підприємства
Значне зменшення обігових коштів на підприємстві, через зменшення обсягів продажу продукції, пов'язаних із логістичною проблемою експорту.
Можливі проблеми із зберіганням нового врожаю.

Таблиця 3.5 — PEST-аналіз ФГ «Фостаченко» (Р та Е)

Політичний (Р)	Бал	Економічний(Е)	Бал
Нормативно-правове (внутрішнє) державне регулювання галузі	7	Економічна державна підтримка: бюджетне фінансування програм розвитку; пільгове оподаткування; запровадження пільгових короткострокових та довгострокових послуг; цінове регулювання	7
Зовнішньоекономічна політика держави	6	Ціни на світовому ринку пшениці та зерна	9
Державне регулювання земельних відносин та контроль за дотриманням екологічних норм ведення господарської діяльності	6	Падіння економіки України через війну. Курс валют, рівень інфляції.	10
Управління експортом зернових культур в Україні - державна політика в галузі експорту зерна. Міжнародні відносини.	7	Рівень цін (коливання) цін на паливо, засоби захисту рослин, добрива та посівний матеріал	9
Зменшення/збільшення обсягу експорту продукції на світовий ринок у конкурентів	9	Рівень цін у виробників та оф. дистриб'юторів с/г техніки та запчастин до неї, можливість оформлення кредитів та лізингу	9
Ведення активних бойових дій в Україні	9	Подальше зниження глобального економічного зростання через війну в Україні.	8
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу	44	Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу	52

Таблиця 3.6 — PEST-аналіз ФГ «Фостаченко» (S та T)

Соціальний (S)		Технологічний (T)	
Демографічна ситуація в селах та смт., де проваджує свою діяльність підприємство	5	Використання світовими експортерами та конкурентами новітньої с/г техніки для вирощування культур, що призводить до економічного ефекту	7
Тенденції на ринку праці в галузі	8	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок в області селекції рослин та посівного матеріалу, що призводить до економічного ефекту	8
Вплив та регулювання сільських громад на діяльність підприємства	5	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок та технологій в області обробки землі, екологічної безпеки, т.д. (агрономія)	7
Наявність державного замовлення для ЗВО за спеціальностями галузі, співпраця підприємства з ЗВО	6	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок та технологій економії палива та ресурсів	8
Еміграція спеціалістів та науковців- «відтік мізків»	6	Державна підтримка наукових розробок	5
Переселення українців, через військові дії РФ (внутрішня міграція та еміграція)	9	Вплив війни на запровадження нових технологій в галузі та на самому підприємстві	9
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу	39	Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу	44

Для формування PEST-аналізу був використано експертний метод та кількісна бальна оцінка.

Проаналізуємо результати:

- найбільший вплив на роботу ФГ «Фостаченко» має зовнішнє середовище (52 бали). Аспект «Падіння економіки України через війну. Курси валют, рівень інфляції» має найвагоміший вплив (10 балів) серед усіх аспектів зовнішнього середовища;

- найменший вплив на роботу ФГ «Фостаченко» має соціальний аспект середовища (39 балів). За оцінкою аспект «Переселення, через військові дії (внутрішня міграція та еміграція)» має сильніший вплив (9 балів) серед усіх соціальних факторів зовнішнього середовища;

- політичний та технологічний аспекти зовнішнього середовища підприємства набрали 44 бали. Вони зайняли друге місце серед факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ФГ «Фостаченко».

Під час розробки PEST-аналізу та його використанні необхідно розуміти, що усі фактори взаємопов'язані, наприклад соціальний аспект «переселення українців, через військові дії (внутрішня міграція та еміграція)» має не тільки соціальний ефект, а й економічний (зменшення кількості покупців), технологічний ефект (зменшення кваліфікованих спеціалістів), а також політичний ефект (донесення інформації до зовнішнього ринку та інших країн про важливість України та українських виробників).

3.2 Розробка пропозицій маркетингової збутової стратегії аграрного підприємства ФГ «Фостаченко» в умовах воєнного стану

Позиціонування підприємства ФГ «Фостаченко» повинно включати в себе «Підприємство – виробник якісного та екологічно чистого ячменю для міжнародного ринку зерна».

Це підтверджують декілька особливостей та переваг:

Висока якість: ячмінь, який вирощує ФГ Фостаченко відзначається своєю високою якістю та чистотою. Вирощування на родючих ґрунтах та з урахуванням сучасних технологій дозволяє отримувати продукцію відповідно до міжнародних стандартів якості.

1. **Широке використання:** Ячмінь використовується у виробництві пива, кормів для тварин, а також як складова для певних харчових продуктів.
2. **Високий вміст білка та харчових волокон:** Вирощувані сорти ячміню є важливим джерелом білка та харчових волокон, що робить його цінним для здорового харчування.
3. **Сприятливі кліматичні умови та ґрунти:** Землі, які використовує підприємство мають сприятливі кліматичні умови та родючі ґрунти для вирощування ячменю, що сприяє високій врожайності та якості продукції.
4. **Можливості експорту:** Вирощування великих обсягів ячменю дозволяє активно експортувати його на світові ринки.
5. **Наявність різних сортів:** Різноманітність сортів ячменю дозволяє вибирати продукцію відповідно до потреб споживачів та різних галузей використання.

Наведу SMART-ціль для підприємства на 2024 рік:

Специфічна (Specific): До 31 грудня 2024 року збільшити обсяг продажу ячменю на 30% порівняно з попереднім роком за рахунок позиціонування його, як більш якісного та екологічного.

Міряна (Measurable): Вимірювання обсягу продажів ячменю проводити щомісяця для порівняння з минулим роком для оцінки досягнення цілі.

Досяжна (Achievable): Розширення збутових мереж, підвищення якості продукції та вдосконалення маркетингових стратегій для приваблення нових клієнтів і збільшення обсягів продажів.

Релевантна (Relevant): Збільшення продажів високоякісного ячменю відповідає стратегії розвитку підприємства та вимогам ринку.

Часова (Time-bound): Досягнення цілі встановлено до кінця 2024 року, що дозволяє чітко спланувати дії та визначити успішність за часовими рамками.

Матриця Ансоффа допоможе визначити стратегії розвитку для аграрного підприємства, що вирощує та продає ячмінь, на основі ринкових та продуктових напрямків.

Ринкові напрямки

1. **Проникнення на ринок (Market Penetration):** Збільшення частки ринку для свого ячменю шляхом збільшення обсягів виробництва та продажу серед поточних покупців через активніші маркетингові заходи.

2. **Розвиток ринку (Market Development):** Захоплення нового ринку для продажу ячменю - розширення експорту до нових країн за допомогою залучення нових посередників, які займаються експортом для інших країн.

Продуктові напрямки

1. **Розвиток продукту (Product Development):** Вирощування нових видів ячменю та створення пакету органічного преміум-класу у своєму арсеналі.

2. **Диверсифікація (Diversification):** Розгляд можливостей вирощування або створення пов'язаних продуктів на основі ячменю, наприклад, ячменя для пивоваріння та переробку ячменя для виготовлення корму для тварин.

Ця матриця дозволяє розглянути чотири можливі стратегії розвитку - розширення ринку та розвиток продукту - і збалансувати їх для досягнення успіху в галузі вирощування та продажу.

Додана вартість за бренд у випадку зернових може бути вкрай важливою, оскільки споживачі часто пов'язують вартість продукту з його якістю та гарною репутацією бренду українського зерна. Ціноутворення в люксовому сегменті зернових може бути дещо складнішим через те, що цільова аудиторія сприймається як більш вимоглива і більш орієнтована на якість та додаткові переваги. Наведу кілька факторів, які можуть вплинути на ціноутворення в цьому сегменті:

1. **Якість продукту:** Продукт повинен бути високої якості, можливо, з додатковими характеристиками, які відповідають стандартам люксових товарів, таким як вища чистота, унікальні сорти, спеціальна обробка тощо.
2. **Унікальність продукту:** Наявність спеціальних аспектів у продукті, які роблять його унікальним серед інших зернових. Це може бути особливий сорт, походження з певних регіонів, екологічність чи історична цінність.
3. **Маркетинг та брендування:** Сильний бренд та маркетингові заходи, що підтримують елітність продукту, можуть виправдати вищі ціни через відчуття престижу.
4. **Додаткові послуги або ексклюзивність:** Надання додаткових послуг або пакування, що виходять за межі звичайних стандартів, можуть оправдати більш високі ціни.
5. **Географічні особливості:** Якщо зерно вирощується в унікальних або екологічно чистих регіонах, це може підвищити його цінність.

Ціноутворення в люксовому сегменті ґрунтується на створенні вищої прийнятної цінності продукту для клієнтів, ніж тільки його основна функціональність. Важливо забезпечити збалансованість між вартістю продукту і сприйняттям його цінності клієнтами.

На основі вивченого матеріалу, необхідно розглянути нижче приведені стратегії розширення збуту для підприємства в умовах воєнного стану:

I. Диверсифікація ринків:

- a. Необхідно розглянути можливість розширення експорту до інших країн та регіонів, які не зазнали серйозного впливу від конфлікту.
- b. Збільшити обсяги постачання на внутрішній ринок, зокрема, на ринки, які стали більш активними через підвищений попит на продукти харчування в умовах війни.

II. Зміна асортименту продукції:

- a. Необхідно розглянути можливість розширення асортименту продукції, щоб задовольнити змінні потреби ринку в умовах війни. Наприклад, вирощування більш тривалих у зберіганні, або менш вимогливих до ресурсів культур.
- b. Вирощування різних видів продуктів, таких як зернові, овочі, фрукти, м'ясо, молоко, щоб мати більшу гнучкість в реагуванні на зміни на ринку.

III. Збереження ресурсів:

- a. Ефективно використовувати ресурси, щоб мінімізувати витрати та зберегти прибутковість.
- b. Ретельно контролювати запаси та витрати, щоб уникнути втрат.

IV. Збільшити стійкість виробництва:

- a. Розглянути можливість забезпечення надійності виробництва, зокрема шляхом удосконалення інфраструктури та збільшення безпеки працівників під час війни.

V. Розвиток місцевих ринків:

- a. Зосередити увагу на розвитку місцевих ринків та співпраці з місцевими роздрібними торговими точками та ресторанами.

VI. Підвищення якості продукції:

- a. Спрямувати зусилля на підвищення якості продукції та впровадження сертифікаційних стандартів для залучення клієнтів, які віддають перевагу високоякісним продуктам.

VII. Реклама та маркетинг:

- a. Звернути увагу на свої соціальні та екологічні цінності, що допоможе підвищити імідж підприємства та привернути клієнтів, які підтримують такі цінності.

VIII. Реагування на попит:

- a. Швидко реагувати на зміни в попиті та аналізувати військовий конфлікт, щоб передбачити можливі зміни в ринкових умовах та адаптувати виробництво.

Повторно наведу розрахунки з 1 розділу:

Зроблено розрахунки прогнозу показників рівня рентабельності на 2023 та 2024 роки методом екстраполяції. Статистичні розрахунки відображають зростання показника рентабельності. Ми бачимо, що прогнозоване значення рентабельності у 2023 році становитиме:

$$Y_{2023} = 24,295 + 2,0643 * 6 = 36,68 \%$$

Очікуване значення у 2024 році складе:

$$Y_{2024} = 24,295 + 2,0645 * 7 = 38,74 \%$$

Наведеними розрахунками прогнозовано зростання рентабельності, а тому ймовірно необхідно інноваційні технології задля протистояння негативним факторам, спричиненим воєнним станом.

Зазначені стратегії допоможуть підприємству зберегти стійкість та вижити в умовах війни, де виникають складні виклики для бізнесу.

3.3 Пошук, аналіз та вибір ефективних маркетингових методів та заходів формування і реалізації збутової стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану

Розглянемо більш детально можливості, які пропонує SWOT-аналіз ФГ «Фостаченко»:

- 1) зменшення витрат на матеріали за рахунок дооснащення сівалок, розкидачів, обприскувачів, тракторів та борон. Для реалізації цієї можливості, запропоновано таке: дооснащення сівалок Horsch Maestro системою точного та швидкого посіву; внесення добрив за змінною нормою; розпилення за допомогою індивідуального контролю форсунок і з меншим використанням води та засобів захисту рослин; впровадження контролю рівня ущільнення ґрунту; запровадження сучасних методів контролю розходу палива;
- 2) запровадження на виробництві системи «Climate FieldView» - сучасної технології, яку вже використовують лідери галузі, вона надає можливості для створення карти полів; індивідуального розрахунку густоти посіву; візуалізації стану полів; аналізу продуктивності вирощування рослинних культур;
- 3) оптимізація польових маршрутів за рахунок впровадження нових методів роботи диспетчерсько-логістичної підтримки;
- 4) вивчення та тестування у польових умовах новітніх світових розробок аграрної галузі.

Технології в аграрній галузі постійно розвиваються, наразі лідери серед виробників сільськогосподарської техніки на своїх виставках показують нові розробки, які вже у найближчому майбутньому з'являться на вільному ринку та будуть використовуватися виробниками аграрної продукції, серед

них: дистанційне керування (автономні транспортні засоби), системи вибіркового обприскування;

- 5) продовження щільної співпраці із офіційними представниками сільськогосподарської техніки та запчастин. Участь у презентаціях дистрибуторів та виробників техніки та іншого технічного оснащення;
- 6) щільна співпраця з ЗВО, для навчання та отримання майбутніх висококваліфікованих спеціалістів.
- 7) аналіз ринку праці аграрної галузі. Додаткова мотивація працівників за рахунок: введення систем фінансової нагороди кращих працівників; спонукання до підвищення ефективності роботи шляхом контролю та нагород. Запровадження нових методів для покращення клімату в колективі, контролю керівного складу та унеможливлення використання впливу керівників в особистих цілях.

Діяльність ФГ «Фостаченко» й надалі буде проходити в умовах нестабільного зовнішнього середовища: військово-політичні та економічні ризики будуть продовжувати впливати за рахунок невизначеності в середньостроковій та довгостроковій перспективах.

При вибудовуванні стратегічного планування підприємство повинно враховувати усі вищевказані зовнішні та внутрішні аспекти; зменшувати загрози та врахувати їх як можливі ризики та розробити альтернативний план дій на випадок критичних змін зовнішнього середовища.

Для отримання прибутку, ФГ «Фостаченко» повинно отримувати дохід від збуту готової продукції. Але, на цьому етапі у підприємства виникають проблеми, пов'язані із війною, а саме:

- до початку впровадження воєнного стану, через повномасштабне вторгнення РФ підприємство не встигло реалізувати велику кількість продукції;

- маршрут збуту був розрахований на експорт продукції через морські порти України, що стало неможливим через їх блокування ворогом;
- питання про розблокування морських портів України чи створенням альтернативного шляху для експорту зернових та агропродукції реалізовується державою та країнами партнерами, міжнародними організаціями. Однак, попри їх зусилля, ця проблема досі не вирішена.

Можливі варіанти маршруту - експорт через морські порти країн-сусідів (Румунії та Болгарії); залучення залізничного сполучення. Реалізація першого — це важка дипломатична робота, інший варіант потребує значного фінансування для покращення мережі залізничної інфраструктури як України, так і країн-сусідів через різницю у стандартах прокладання залізних доріг;

Пошук нових покупців на українському ринку, навряд чи дасть сильний позитивний результат через те, що частина підприємств, яка могла придбати продукцію для подальшого виробництва не функціонує через військові дії та й до війни їх частка ринку була незначною, у порівнянні з експортом закордон. Окрім цього, вже наразі на ринку спостерігається тренд, що пропозиція в рази перевищує попит і це сильно впливає на ціну продукції та рівень конкуренції;

Якщо в найближчий час не покращиться ситуація з логістикою експорту то у підприємства можуть виникнути проблеми і з обіговими коштами, які потрібні для закупівлі добрив, засобів захисту рослин, техніки, тощо.

У випадку вирішення проблеми експорту «обхідними шляхами», через створення альтернативної логістичної мережі збільшиться собівартість реалізації продукції.

Окрім цього у ФГ «Фостаченко» є ще додаткові проблеми:

Підприємство не встигло реалізувати велику кількість готової сировини до початку повномасштабного вторгнення. Свою продукцію підприємство зберігає на елеваторі. Потужності елеватора та можливості зернового коридору не розраховані на великі додаткові обсяги, через що можуть

виникнути проблеми зі зберіганням вже нового врожаю. Окрім цього, довге зберігання зерна збільшує його собівартість, так як потребує додаткових витрат.

Відомо, що велику частину пального Україна імпортувала з Росії та Білорусі, тому на ринку палива зараз спостерігається зростання вартості пального, що не може не впливати на збільшення виробничих витрат підприємства.

Тому, імплементація розвитку підприємства в умовах воєнного стану є доволі складною. Запланована стратегія розвитку на 2023-2030 роки наразі полягає у нижче зазначеному:

1. операційна ефективність
2. зосередження на найбільш прибуткових експортно-орієнтованих культурах
3. сталий розвиток по відношенню до людей, землі та довкілля

Стратегія буде направлена на вирощування високоприбуткових, експортно-орієнтованих культур. ФГ «Фостаченко» буде сфокусовано на операційній ефективності і сталому розвитку по відношенню до людей, землі і довкілля.

Основні пріоритети стратегії розвитку на 2023-2030 роки:

1. ефективність;
2. прибутковість;
3. експортна орієнтація;
4. запровадження передових світових технологій;
5. розвиток персоналу;
6. якість та безпека.

Підприємство планує покращувати та розвивати вже отримані нею надбання для реалізації стратегії 2023-2030 рр. Стратегію «операційна ефективність» підприємство планує імплементувати шляхом інтенсифікації

виробництва. За рахунок інтенсивного розвитку виробництва вихід продукції збільшується за рахунок додаткових вкладень, що спрямовані на впровадження наукових досягнень та новітньої техніки, які дадуть можливість зростання врожайності культур. Одним з напрямків є «запровадження передових світових технологій», що полягає в тому - компанія планує у виробничій діяльності імплементувати нові технології та програми, які допоможуть знизити витрати на матеріали, підвищити екологічну безпеку сировини та збільшити врожайність.

Реалізація напрямку «зосередження на найбільш прибуткових експортно-орієнтованих культурах» буде відбуватися за рахунок «експортної орієнтації підприємства», це є одним із вказаних пріоритетів розвитку підприємства. Тому, головна задача - постійний аналіз трендів на світовому ринку зерна (ціни на зернові, рівень конкуренції, попит та пропозиція), а також, планування роботи виходячи із цих трендів.

Напрямок «сталий розвиток по відношенню до людей, землі та довкілля» буде полягати у покращенні та розвитку системи управління охороною праці та навколишнього середовища.

Підприємство запровадить адресну допомогу пайовикам - виплату грошової допомоги на весілля, при народженні дитини, на поховання, допомогу сім'ям військовослужбовців. Допомога у пакуванні та розвезення зернової продукції по домівках та безкоштовне переоформлення спадщини та прав власності пайових внесків.

Також буде запроваджено:

1. допомогу громадам та благоустрій територій, вирішення побутових питань селян;
2. сприяння покращенню медичного обслуговування селян;
3. допомога в розвитку спорту на селі.

ВИСНОВКИ

Без стратегії у підприємства не може бути обґрунтованого плану діяльності та інструментів досягнення цілей. Аналіз є початковим етапом розробки будь-якої стратегії діяльності підприємства, він дає можливість ефективного планування діяльності та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища, що допомагає підприємству реалізовувати його цілі.

Проаналізувавши наукові роботи та статті різних авторів, етапи розробки та впровадження збутової стратегії стає зрозуміло, що стратегія являє собою динамічний процес із взаємопов'язаними етапами. На основі дослідження теоретико-методичних засад щодо формування збутової стратегії, аналізу поточного стану збутової стратегії було розроблено практичні рекомендації стосовно впровадження нових засад стратегії аграрного підприємства.

У роботі проведено організаційно-економічний аналіз діяльності аграрного підприємства ФГ «Фостаченко» та проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємство є частиною дніпропетровського кластеру аграрних підприємств - сучасним, прибутковим підприємством, яке має достатні ресурси та засоби виробництва. У своїй діяльності впроваджує сучасну виробничу та управлінську практику, постійно інвестує в оновлення матеріально-технічного устаткування та персонал.

У роботі здійснено оцінку стану підприємства на основі даних 2018 - 2022 років та проведено синтез стратегії розвитку на 2023 - 2030 роки. Для вивчення стану підприємства було використано PEST та SWOT-аналізи, як провідні інструменти стратегічного аналізу.

У роботі розкрито проблематику формування та реалізації збутової стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ФГ «Фостаченко»). Висвітлено загальні проблеми всієї аграрної галузі України в

умовах воєнного стану на основі опитування фермерів для визначення факторів, які мають ключове значення для успішної діяльності підприємства.

Узагальнюючи все вище вказане, приходимо до висновку, що формування збутової стратегії аграрного підприємства в умовах воєнного стану повинно базуватися на таких засадах:

1. подальший розвиток матеріально-технічного устаткування підприємства для покращення якості продукції та можливостей вирощування цінних сортів зерна;
2. вивчення, тестування та впровадження новітніх розробок аграрної галузі;
3. орієнтованість на кваліфіковані та мотивовані кадри;
4. оптимізацію баз зберігання продукції (оновлення оснащення зерносховищ для покращення умов зберігання зерна та подовження максимально можливого терміну та кінцевої якості після зберігання, введення моніторингу запасів зерна для сортування його та визначення черговості збуту одного виду та сорту, щоб задовільнити потреби покупця у високій якості сировини)
5. визначення ринку ячміню, як цільового для виробництва та експорту, за рахунок підвищення попиту у світі та постійний моніторинг ринку для зосередження на найбільш прибуткових культурах;
6. просування продукції, яку виробляє ФГ «Фостаченко» на регіональному рівні у місцевих ЗМІ в цілях підвищення обізнаності B2B та B2C покупців у високій якості продукції, її екологічності та орієнтованості на клієнта;
7. створення резервного фонду на випадок пошкодження обладнання, споруд, нанесення шкоди працівникам у наслідку воєнних дій;

8. створення фонду допомоги працівникам, які залучені до захисту України у складі Сил Оборони України (ЗСУ, НГУ, інші формування) та їх сім'ям;

Можемо зробити висновок, що умови воєнного стану та бойових дій ставлять аграрні підприємства у важку ситуацію за рахунок неможливості прогнозувати мапу військових дій, постійної загрози життю працівників, стану матеріально-технічного оснащення, зерносховищам та безпосередньо продукцію підприємства. Необхідно інтенсифікувати обіг зерна для максимального скорочення періоду зберігання до продажу.

Перш за все необхідно зауважити, що проблема впровадження будь-яких стратегій розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану науково не є дослідженою та не має аналогів у світі, через особливості регіону та залучених засобів ведення бойових дій. Це штовхає до необхідності постійного моніторингу ринкової ситуації як у світі, так і всередині України для прогнозування майбутніх дій підприємства: операційної ефективності, збереженню людей та техніки, задоволення попиту та високої якості продукції.

Під час реалізації стратегії необхідно брати до уваги важкість прогнозування умов ринку, регіональної та світової військово-політичної ситуації.

Стратегія підприємства націлена на подальший розвиток шляхом інтенсифікації виробництва, оптимізації логістики, позиціонування продукції для більш економічно ефективної реалізації товару. Керівництву підприємства слід постійно спостерігати за зовнішніми та внутрішніми факторами, які впливають на збут та коригувати стратегію із урахуванням нових реалій.

Окрім цього, слід зауважити, що проблема реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах військового стану науково не досліджена та потребує подальшого вивчення та розробки.

У сучасній науці існує багато підходів до визначення сутності поняття «стратегії розвитку підприємства», проте серед вчених немає єдиної думки з цього приводу. Отже, незважаючи на значну кількість наукових досліджень присвячених стратегії розвитку підприємств в цілому, питання формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств залишається ще більш недостатньо вивченим й потребує подальшого дослідження із урахуванням виробничо-ресурсних особливостей та специфічності аграрної галузі.

Під час розробки та реалізації стратегії, необхідно орієнтуватися на зміни, які відбуваються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища притаманних для всієї аграрної галузі України та підприємства окремо, в разі необхідності вносити корективи (доповнення) до неї. Кожне підприємство, як суб'єкт ринку, має розробляти і реалізовувати власну стратегію розвитку, визначати ринкові можливості і конкурентні переваги і аналізувати стратегічні загрози і небезпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. И. Ансофф, Э.Д. Макдоннелл; пер. з англ. С. Жильцов. Нова корпоративна стратегія: 1999. 416 с.
2. Kohls, R.L. and Uhl, J.N. (1990) Marketing Of Agricultural Products, 6th edition, New York, Macmillan Publishing Company pp. 18–21.
3. Harder R., Wielemaker R., Larsen T. A., Zeeman G., and G. Öberg, “Recycling nutrients contained in human excreta to agriculture: pathways, processes, and products,” *Critical Reviews in Environmental Science and Technology*. volume 49. no 8. 2019. pp. 695–743.
4. Dixie, G. Horticultural Marketing: A Resource And Training Manual For Extension Officers, FAO Agricultural Services Bulletin, Food and Agricultural Organization of the United Nations, Rome. 1989. pp. 1–5.
5. Гуржій Н.Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків : УкрДАЗТ. 2014. № 45. С. 159–163.
6. Д.Дж. Тис, Г. Пізано, Э. Шуен. Динамічні можливості фірми та стратегічне управління : Сер. Менеджмент. 2003. № 4. С. 133–183.
7. Соловйов І.О. Формування системи маркетингу в аграрній сфері економіки. *Економіка АПК*. -2006.- № 2.- С. 103-110.
8. Dunn, M. G., Norburn, D. and Birley, S. “The Impact of Organizational Values, Goals and Climate on Marketing effectiveness.” *Journal of Business Research*, Vol. 30. 1994. pp. 131-141
9. Ратушняк О.Г., Клопська В.Д. Розробка та реалізація збутової стратегії підприємства: Вінницький національний технічний університет, 2021 — 1-2 с.
10. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 779 с
11. Дж. О’Шоннеси; пер. з англ.; під ред. Д.О. Ямпольської. Конкурентний маркетинг: стратегічний підход. Київ: 2002. 720 с.

12. Бережна Ю.Г. Маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 53-60.
13. Бойко Р.В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 19-24
14. Василенко С.В., Бездітко О.Є. Ресурсний потенціал як складова формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Наукові горизонти*. 2020. № 6. С. 52-59.
15. Мельник О. В. Сучасні аспекти стратегічного управління в аграрному секторі економіки України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 111-116.
16. Єранкін О.О. Періодизація еволюції маркетингу в АПК України та перспективи його розвитку. *Економіка АПК*. 2008. № 1. С. 131-140.
17. Зигрій О. Організаційні основи розвитку аграрного маркетингу з використанням міжнародного досвіду. *Журнал європейської економіки. Видання Тернопільського національного економічного університету*. 2011. Червень. Том 10 (№2). С. 196-202.
18. С.Шпилик. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. №4(37). С.88-95
19. Колесник В.М. Розвиток маркетингової діяльності аграрних підприємств миколаївської області. *Економічний простір*. 2010. №40. С. 241-250
20. Колз Дж. Ул. Маркетинг сільськогосподарчої продукції. - 8-е вид. - М.: Колос, 2000. 419 с.
21. Малік М.Й. Інтеграція — як фактор підвищення ефективності реформування сільськогосподарських підприємств. К.: ІАЕ УААН, 2000. С 40.
22. Писаренко С.В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 29-34.

23. Олійник І.О. Особливості організації маркетингової діяльності у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія "Економічні науки". 2011, № 5. С. 28-31*

24. Островський П.І. Аграрний маркетинг. Навчальний посібник: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.

25. Пан Л. В. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу. *Економіка Криму. 2008. № 25. С. 33-36.*

26. І.О. Соловійов, М.М. Степанова. Науково практичні основи агромаркетингу: Наук.-метод. вид. Херсон: Айлант, 2007. С. 55-62.

27. О. І. Буринська. Екологічна складова сталого розвитку аграрного сектора України». *Вісник «Агросвіт», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2016, № 22. 49 с.*

28. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг. Навч. Посіб. Дніпро: Журфонд. 2022. 344 с.

29. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.25

30. Шталь Т.В. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект. Монографія: Видавництво «Лідер», 2017. 230 с.

31. Давиденко Д.В., Сергієнко О.А. Стратегії збутової діяльності підприємства: види та принципи формування. *Актуальні проблеми фінансової системи України. Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет. 2021. 195 с.*

32. Козак Л. В. Теоретико-методичні підходи формування стратегічного бачення та цілей позиціонування продукції аграрних підприємств. Наукові

записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія». 2014. С. 42-49.

33. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні. URL: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf> (дата звернення: 20.10.2023)

34. Аналіз структури аграрного виробництва України за 2022 рік URL: <https://agropolit.com/news/24984-ozvucheno-zagalnu-strukturu-ukrayinskogo-agrarnogo-virobnitstva-za-2022-rik> (дата звернення: 29.10.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

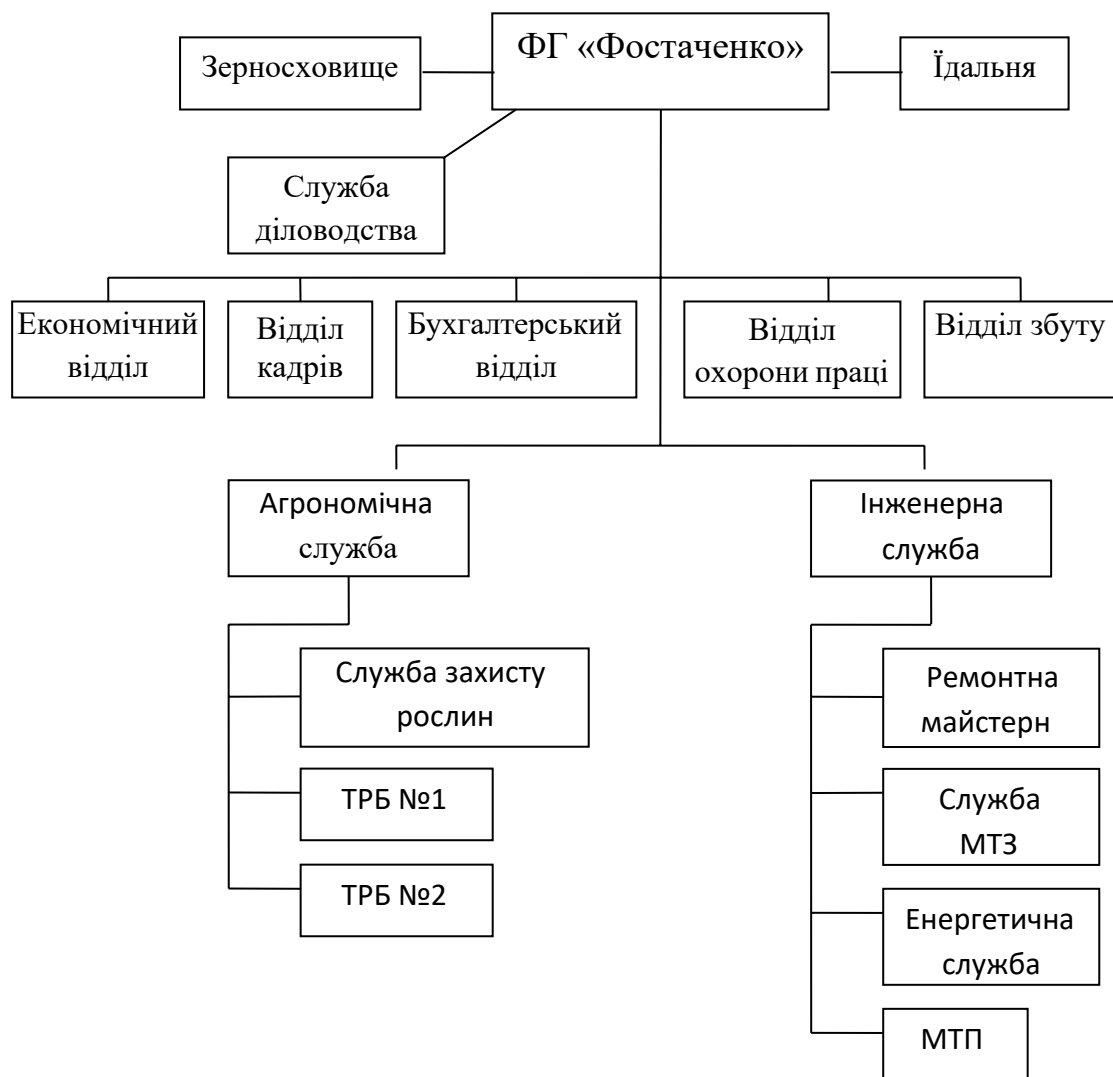


Рисунок А.1 — Схема організаційної структури

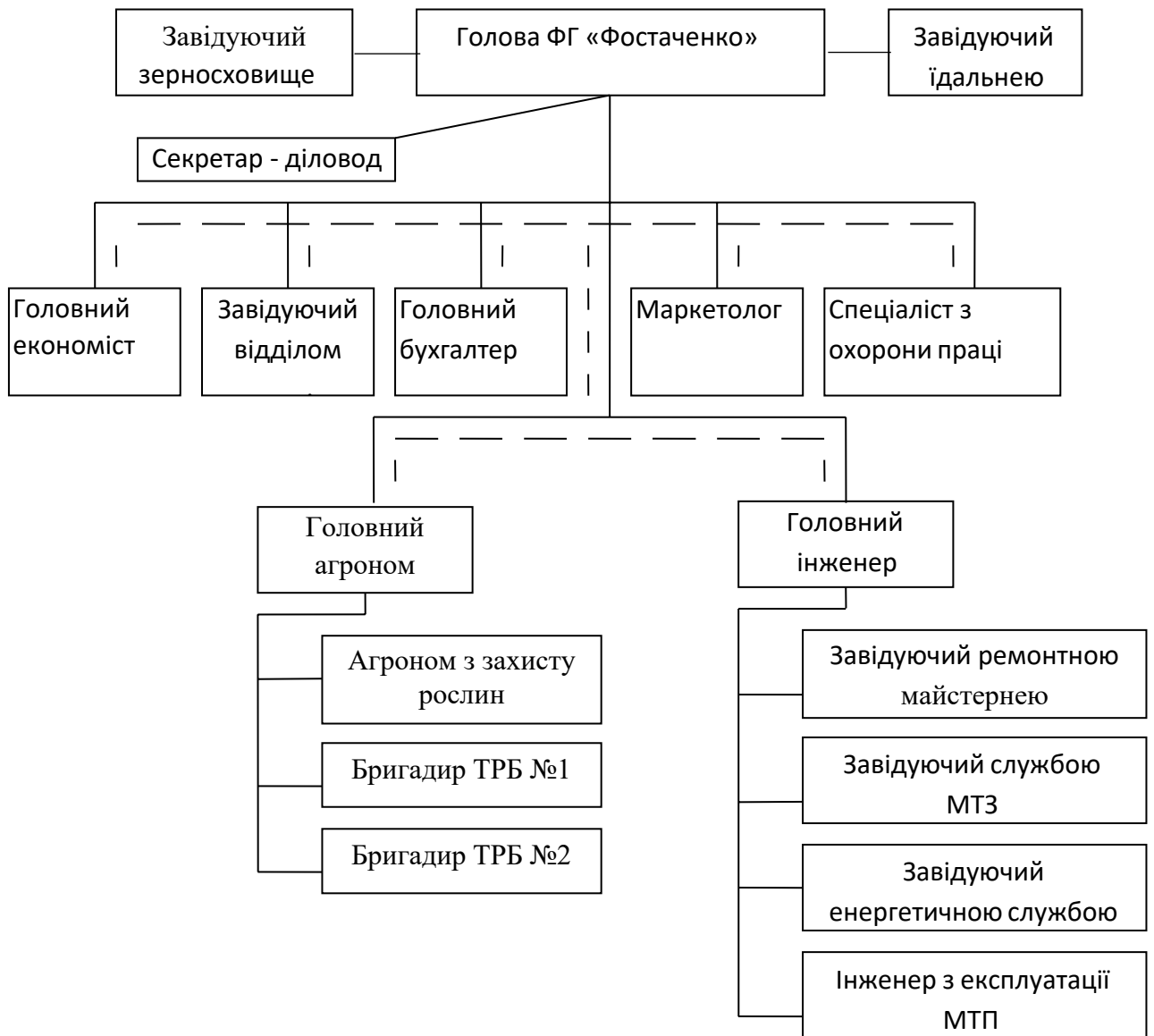


Рисунок Б.1 — Схема структури управління

Таблиця В.1 — Динаміка структури виробництва ячменю в розрізі основних країн - виробників

Країни	Маркетингові роки											
	2017/18		2018/19		2019/20		2020/21		2021/22		2022/23	
	МЛН Т	%	МЛН Т	%	МЛН Т	%	МЛН Т	%	МЛН Т	%	МЛН Т	%
Алжир	2,4	1,6	1,5	1,2	1,35	1,0	1,7	1,3	1,5	1,0	1,3	0,9
Аргентина	1,36	0,9	2,95	2,4	4,5	3,4	5,7	4,4	4,75	3,3	2,9	2,0
Австралія	7,87	5,2	8,0	6,5	8,35	6,2	7,0	5,4	9,17	6,4	8,65	6,1
Білорусія	2,12	1,4	1,97	1,6	2,01	1,5	2,0	1,5	1,67	1,2	1,99	1,4
Канада	9,52	6,3	7,63	6,2	7,89	5,9	8,01	6,2	10,24	7,1	7,12	5,0
Китай	2,32	1,5	1,97	1,6	2,5	1,9	2,6	2,0	1,7	1,2	1,81	1,3
Ефіопія	1,57	1,0	1,53	1,2	1,59	1,2	1,58	1,2	1,91	1,3	1,95	1,4
ЄС-27	62,15	41,2	53,51	43,6	51,45	38,3	54,41	41,8	59,67	41,4	60,61	42,8
Індія	1,69	1,1	1,35	1,1	1,66	1,2	1,61	1,2	1,75	1,2	1,83	1,3
Іран	3,45	2,3	3,21	2,6	2,9	2,2	3,4	2,6	2,8	1,9	3,2	2,3
Казахстан	2,52	1,7	1,31	1,1	2,59	1,9	1,5	1,2	2,54	1,8	2,41	1,7
Марокко	3,8	2,5	2,57	2,1	2,34	1,7	1,1	0,8	2,72	1,9	1,7	1,2
Росія	17,88	11,9	8,35	6,8	16,94	12,6	14,0	10,8	15,39	10,7	20,03	14,1
Туреччина	6,5	4,3	5,9	4,8	7,0	5,2	5,5	4,2	7,3	5,1	4,0	2,8
Україна	11,83	7,8	8,48	6,9	9,1	6,8	6,7	5,1	7,56	5,2	9,45	6,7
США	4,95	3,3	3,93	3,2	3,39	2,5	4,8	3,7	4,72	3,3	3,95	2,8
Інші країни	8,86	5,9	8,54	7,0	8,69	6,5	8,51	6,5	8,9	6,2	8,85	6,2
Разом	150,77	100	122,69	100	134,25	100	130,11	100	144,29	100,0	141,75	100,0

Таблиця В.2 — Динаміка імпорту ячменю в розрізі основних країн-споживачів та їх частка в загальному імпорті

Країни	Маркетингові роки													
	2017/18		2018/19		2019/20		2020/21		2021/22		2022/23		2017/18	
	млн т	%	млн т	%	млн т	%	млн т	%	млн т	%	млн т	%	млн т	%
Бразилія	0,4	2,2	0,35	2,01	0,35	2,3	0,27	1,3	0,3	1,7	0,3	1,3	0,49	1,6
Китай	1,55	8,5	2,34	13,5	1,66	10,9	2,54	11,9	2,4	13,5	4,9	20,6	9,86	32,8
Колумбія	0,21	1,2	0,24	1,4	0,25	1,6	0,3	1,4	0,25	1,4	0,25	1,0	0,25	0,8
ЄС-27	0,16	0,9	0,07	0,4	0,29	1,9	0,4	1,9	0,2	1,1	0,06	0,3	0,27	0,9
Іран	1,4	7,7	0,8	4,6	0,5	3,3	1,6	7,5	1,0	5,6	1,1	4,6	1,9	6,3
Ізраїль	0,35	1,9	0,49	2,8	0,29	1,9	0,35	1,6	0,2	1,1	0,3	1,3	0,28	0,9
Японія	1,35	7,4	1,41	8,2	1,36	9,0	1,26	5,9	1,3	7,3	1,3	5,5	1,1	3,7
Йорданія	0,51	2,8	0,43	2,5	0,54	3,6	0,7	3,3	0,6	3,4	1,0	4,2	0,76	2,5
Кувейт	0,25	1,4	0,28	1,6	0,32	2,1	0,25	1,2	0,25	1,4	0,44	1,8	0,41	1,4
Лівія	0,29	1,6	0,58	3,4	0,18	1,2	0,2	0,9	0,2	1,1	0,7	2,9	1,0	3,3
Мексика	0,12	0,7	0,04	0,2	0,03	0,2	0,15	0,7	0,15	0,9	0,11	0,5	0,18	0,6
Марокко	0,26	1,4	0,25	1,5	0,22	1,5	0,6	2,8	0,7	4,0	0,47	2,0	0,28	0,9
Саудівська Аравія	7,7	42,3	7,2	41,6	6,2	40,8	8,5	39,9	7,0	39,5	8,5	35,7	8,2	27,2
Об'єднані Арабські Емірати	0,13	0,7	0,2	1,2	0,33	2,2	0,4	1,9	0,3	1,7	0,47	2,0	0,39	1,3
США	0,57	3,1	0,3	1,7	0,15	1,0	0,48	2,25	0,45	2,5	0,52	2,2	0,43	1,4
Інші країни	2,56	14,1	1,68	9,7	2,1	13,8	2,32	10,9	1,42	8,0	3,4	14,3	4,3	14,3
Разом	18,2	100	17,2	100	15,2	100	21,3	100	17,7	100	23,8	100	30,1	100