

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: **«Маркетингова стратегія розвитку підприємства  
агропромислового комплексу»**

Виконав: здобувач другого рівня вищої освіти,  
групи 601-EP

Спеціальності 075 «Маркетинг»

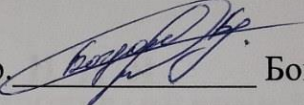
Богдан Б.В.

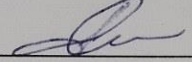
Керівник: Скрильник А.С.

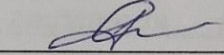
Рецензент: Свічкарь В.А.

Полтава – 2024 р.

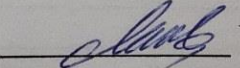
Консультанти:

Здобувач 17 . 01 . 2024 р.  Богдан Б.В.

Керівник роботи 17 . 01 . 2024 р.  Скрильник А.С.

Нормоконтроль 17 . 01 . 2024 р.  Скрильник А.С.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 18 . 01 . 2024 р.  Чижевська М.Б.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти другий

Спеціальність 075 «Маркетинг»

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська  
"30" жовтня 2023 року

## **ЗАВДАННЯ** НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Богдан Богдан Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Маркетингова стратегія розвитку підприємства агропромислового комплексу

керівник роботи Скрильник А.С., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 04.09.2023 року № 986-ф,а

2. Строк подання здобувачем роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Р1. Теоретико-методичні підходи щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства Р2. Аналіз господарської та ринкової діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» Р3. Маркетингова стратегія розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Перелік графічного матеріалу: Ілюстративний матеріал у кількості 21 аркушів представлений у Додатку Г



## РЕФЕРАТ

Богдан Б.В. Маркетингова стратегія розвитку підприємства агропромислового комплексу. Машинопис. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття другого рівня вищої освіти зі спеціальності 075 «Маркетинг». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 199 сторінок, 38 таблиць, 30 рисунків, 68 найменувань використаної літератури, 4 додатки.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування значення та особливостей формування маркетингової стратегії підприємства агропромислового комплексу та розробка стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності з метою підвищення її ефективності. Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «ТАВААГРОІНВЕСТ». Предметом дослідження є теоретичні й методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку підприємств агропромислового комплексу та маркетингова діяльність ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ». Відповідно до поставленої мети у роботі розглянуто теоретико-методичні підходи щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства; організаційно-правові та ринкові засади функціонування підприємства ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»; проаналізовано основні економічні та фінансові показники діяльності товариства; проблеми та перспективи функціонування підприємства на ринку; проведено аналіз маркетингової старатегії товариства, на основі якого запропоновано стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

Запропонована для реалізації маркетингова стратегія розвитку дозволить товариству розширити свою аудиторію та досягати більшого успіху в умовах конкурентного ринкового середовища.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, розвиток, конкуренція, діджиталізація.

## ABSTRACT

Bohdan B.V. Marketing strategy of the development of the enterprise of the agro-industrial complex. Typescript. Qualifying work of the master for obtaining the second level of higher education in the specialty 075 " Marketing" – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, 2024.

The work contains 199 pages, 38 tables, 30 figures, 68 references, 4 appendices.

The purpose of the qualification work is the theoretical substantiation of the meaning and features of the formation of the marketing strategy of the enterprise of the agro-industrial complex and the development of strategic directions for the development of marketing activities in order to increase its effectiveness.

The object of the study is the limited liability company "TAVAAGROINVEST". The subject of the study is the theoretical and methodical principles of forming a marketing strategy for the development of enterprises of the agro-industrial complex and the marketing activities of TAVAAGROINVEST LLC.

In accordance with the set goal, theoretical and methodological approaches to the formation of a marketing strategy for the development of the enterprise are considered in the work; organizational, legal and market principles of the functioning of the company TAVAAGROINVEST LLC; the main economic and financial indicators of the company's activity were analyzed; problems and prospects of the operation of the enterprise on the market; an analysis of the company's marketing strategy was carried out, on the basis of which strategic directions for the development of the marketing activity of TAVAAGROINVEST LLC were proposed.

The proposed marketing development strategy will allow the company to expand its audience and achieve greater success in a competitive market environment.

Keywords: marketing, marketing activity, marketing strategy, development, competition, digitalization.

# ЗМІСТ

Вступ .....	7
Розділ 1. Теоретико-методичні підходи щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства.....	9
1.1. Сутність, види і значення маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства.....	9
1.2. Особливості формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства агропромислового комплексу.....	25
1.3. Методичні підходи до формування стратегій маркетингової діяльності підприємств агропромислового комплексу.....	36
Розділ 2. Аналіз господарської та ринкової діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».....	43
2.1. Організаційно-правові основи функціонування підприємств.....	43
2.2. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	48
2.3. Проблеми та перспективи функціонування підприємства на ринку.....	59
Розділ 3. Маркетингова стратегія розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».....	76
3.1. Аналіз маркетингової стратегії товариства.....	76
3.2. Формування стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».....	111
Висновки та пропозиції.....	116
Список використаних джерел.....	125
Додаток А. Бухгалтерська та статистична звітність за 2020 рік .....	134
Додаток Б. Бухгалтерська та статистична звітність за 2021 рік .....	149
Додаток В. Бухгалтерська та статистична звітність за 2022 рік .....	164
Додаток Г. Ілюстративний матеріал .....	179

## ВСТУП

Одним з визначальних факторів успішного стратегічного розвитку підприємства є його маркетингова діяльність. В умовах ринку успішність функціонування суб'єктів сільськогосподарського підприємництва переважно визначається розробкою ефективних маркетингових стратегій, гнучкою ціновою політикою, організацією оптимальних каналів збуту продукції та здатністю адаптуватися до навколишнього середовища.

Вибір маркетингової стратегії для аграрного підприємства визначається необхідністю отримання максимального прибутку.

Методологія формування конкурентної стратегії в сільськогосподарських підприємствах має базуватися на специфічних методах та принципах управлінських рішень у сфері створення та реалізації конкурентної стратегії. При розробці такої стратегії важливо розглядати варіанти практичної реалізації управлінських рішень для досягнення поставлених цілей.

Це дозволяє підприємствам оптимально використовувати наявний конкурентний потенціал і залишатися в конкурентному середовищі, що обумовлено особливими умовами функціонування сільськогосподарських підприємств в країні.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування значення та особливостей формування маркетингової стратегії підприємства агропромислового комплексу та розробка стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності з метою підвищення її ефективності.

Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «ТАВААГРОІНВЕСТ». Предметом дослідження є теоретичні й методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку підприємств агропромислового комплексу та маркетингова діяльність ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

Відповідно до поставленої мети у роботі необхідно вирішити наступні завдання:



- розглянути теоретико-методичні підходи щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- дослідити організаційно-правові та ринкові засади функціонування підприємства ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»;
- проаналізувати основні економічні та фінансові показники діяльності товариства;
- дослідити проблеми та перспективи функціонування підприємства на ринку;
- провести аналіз маркетингової старатегії товариства, на основі якого запропонувати стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

Запропонована для реалізації маркетингова стратегія розвитку дозволить товариству розширити свою аудиторію та досягати більшого успіху в умовах конкурентного ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 1

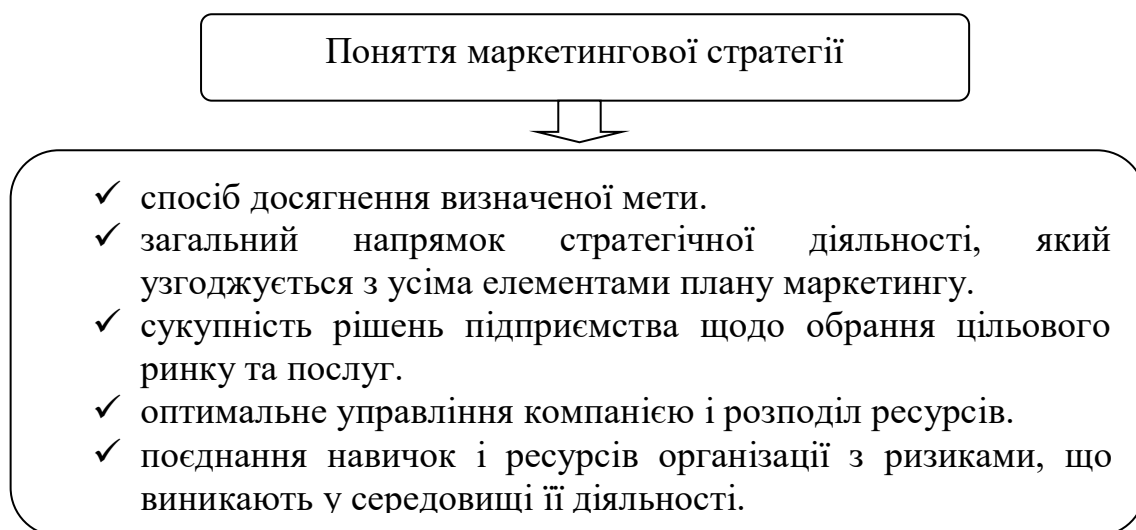
### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність, види і значення маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства

Економічна діяльність будь-якого суб'єкта підприємництва представляє собою складний і багатогранний процес. Одним з визначальних факторів успішного стратегічного розвитку підприємства є його маркетингова діяльність.

Маркетингова стратегія – це довгострокове планування бізнес-цілей, яких компанія прагне досягти. Для досягнення цих цілей важливо правильно обрати конкретні заходи, спрямовані на зміцнення репутації послуг або збільшення продажів на ринку [31].

Саме поняття маркетингової стратегії може мати кілька визначень (рис. 1.1).



## Рисунок 1.1 – Поняття маркетингової стратегії

Засоби для досягнення маркетингових цілей спрямовані на:

- 1) конкретний цільовий ринок.
- 2) маркетингову програму його створення.

Реалізація стратегічного розвитку аграрних підприємств стають ключовими для ефективного функціонування сільськогосподарських виробників. В умовах ринку успішність функціонування суб'єктів сільськогосподарського підприємництва переважно визначається розробкою ефективних маркетингових стратегій, гнучкою ціновою політикою, організацією оптимальних каналів збуту продукції та здатністю адаптуватися до навколишнього середовища [7].

У ринкових умовах ключове значення має попит, який визначає пропозицію сільськогосподарської продукції. Врахування пріоритетності пропозиції пов'язане з ризиком та невизначеністю. Таким чином, розробка та вдосконалення маркетингової стратегії аграрних підприємств є вкрай актуальним завданням [31].

Важливо зауважити, що в Україні практично відсутні науково обгрунтовані підходи до створення маркетингової стратегії аграрних підприємств та її практичного використання в умовах ринкового середовища.

Розвиток аграрних підприємств залежить переважно від здатності прогнозувати зміни на ринку, адаптувати діяльність, змінюючи асортимент продукції, форми обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру та інші аспекти внутрішнього потенціалу [23]. Нестабільність ринкового середовища підкреслює актуальність розробки стратегії для аграрного підприємства, що є ключовим етапом стратегічного управління. Серед різних стратегій підприємства, маркетингова стратегія відіграє значущу роль, охоплюючи всі рівні стратегічного планування на підприємстві [14].

Розглянемо термін "стратегія". Сам термін походить від грецького "strategos", що означає "мистецтво генерала". Стратегія – це докладний та

комплексний план, розроблений для забезпечення втілення місії організації (наприклад, підприємства чи фірми) та досягнення її поставлених цілей [13].

У науковій літературі існує достатня кількість визначень поняття «стратегія» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
А. Томсон	Стратегію краще всього розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.
Г. Мінцберг	Стратегія – це єдність «5 Р»: - план (plan): набір курсів дій, мисленнєва реалізація задуманих намірів; - зразок, модель, шаблон (pattern): певні стереотипи поведінки; - позиціонування (position): пошук своєї ніші, досягнення конкурентних переваг, знаходження компромісних рішень; - перспектива (perspective): концепція ідей розвитку організації; - відволікаючий маневр (ploy): стратегія повинна перехитрити конкурента, обійти його.
А. Чандлером	Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і задач організації та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цілей.
І. Ансофф	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності.

Отже, стратегія представляє собою набір правил, якими організація керується при ухваленні управлінських рішень з метою забезпечення реалізації своєї місії та досягнення поставлених цілей [13].

Засіб досягнення цілей організації, таких як оборот, прибуток, дохід та інвестиції, полягає в задоволенні потреб споживачів. В цьому процесі маркетинг виконує особливу роль як функція менеджменту. Маркетинг визначає напрямки для управління фінансами, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням та персоналом. Це пояснює важливість планування маркетингу як частини стратегічного планування [16].

Впровадження маркетингових стратегій залишається важливою науково-методичною проблемою. Займалися нею такі вчені, такі як Ф. Котлер, А.

Старостін, С. Гаркавенко, Н. Куденко, Н. Мостенська, В. Пилипчук, А. Романов, Т. Оболенська, П. Саблук, А. Томсон, В. Фадєєв та інші. Тим не менше, слід відзначити, що деякі ключові аспекти, пов'язані з розробкою та застосуванням маркетингових стратегій, залишаються недослідженими.

Існує багато трактувань поняття «маркетингова стратегія» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення сутності «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
М. Корецький	Маркетингова стратегія – основа дій організації в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів.
Ф. Котлер	Маркетингова стратегія – маркетингові заходи організації зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг.
А. Грудзинський	Стратегія маркетингу – раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання.
А. Томсон	Стратегія маркетингу – формування та реалізація цілей та завдань організації на певний період часу.
Г. Ассель	Маркетингова стратегія – основний метод впливу компанії на покупців і спонукання їх до купівлі.
Л.В. Балабанова	Маркетингова стратегія – основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації. Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей
П. Зав'ялов	Маркетингова стратегія – засіб досягнення мети; генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися усі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку і продукту для ринку.
О. Азарян	Маркетингова стратегія – сукупність принципів, цілей, завдань та заходів щодо їх досягнення, що формалізують довгострокову програму діяльності підприємства на ринку.

Як видно з таблиці 1.2, основне завдання маркетингової стратегії полягає в тому, щоб гармонізувати маркетингові цілі організації з її можливостями, вимогами споживачів та використовувати слабкі сторони конкурентів та власні конкурентні переваги.

На підставі викладеного можна стверджувати, що маркетингова стратегія є планом досягнення маркетингових цілей підприємства та передбачає наступне (рис. 1.2).

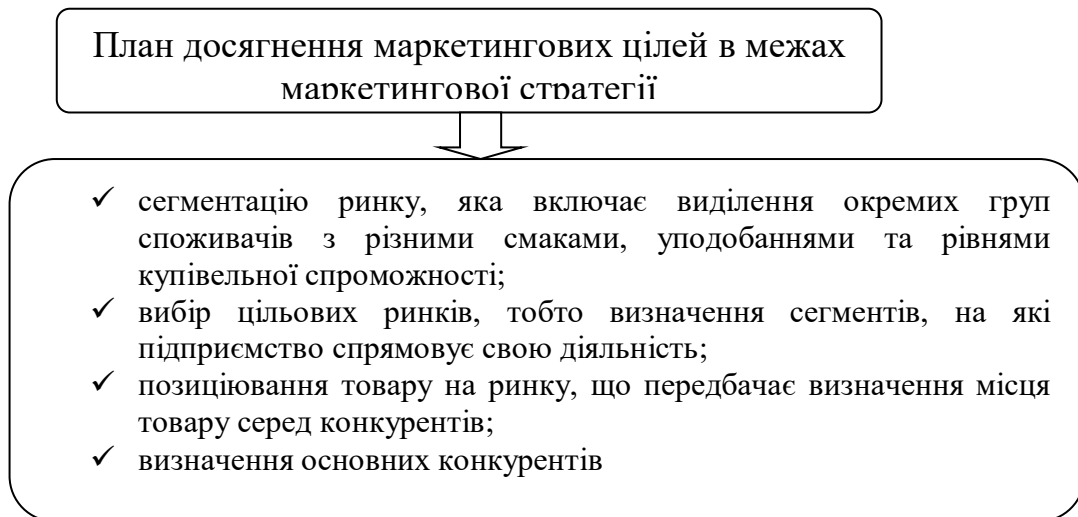


Рисунок 1.2 – План досягнення маркетингових цілей в межах маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія входить в структуру бізнес-планування, що охоплює стратегічні одиниці бізнесу та загальну стратегію фірми. Це дозволяє приймати найбільш якісні рішення на вищому рівні та вносити необхідні корективи на більш низьких рівнях управління у випадку зміни ринкової ситуації. Маркетингова стратегія займає особливе положення в ієрархії стратегій підприємства (рис. 1.3) [41].

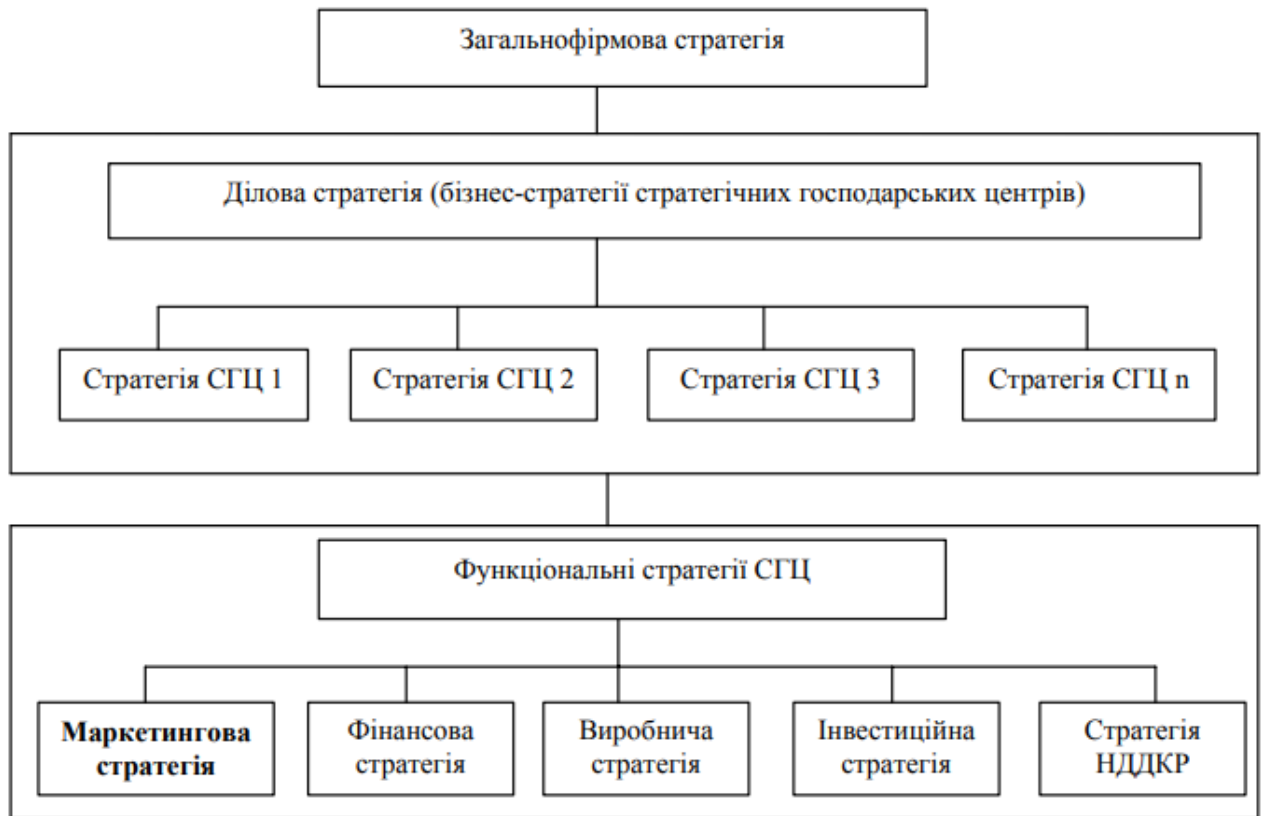


Рисунок 1.3 – Місце маркетингової стратегії і ієрархії стратегій підприємства

Розглянувши сутність, зміст та завдання маркетингової стратегії підприємства, можна виокремити її основні характерні риси (рис. 1.4) [41]

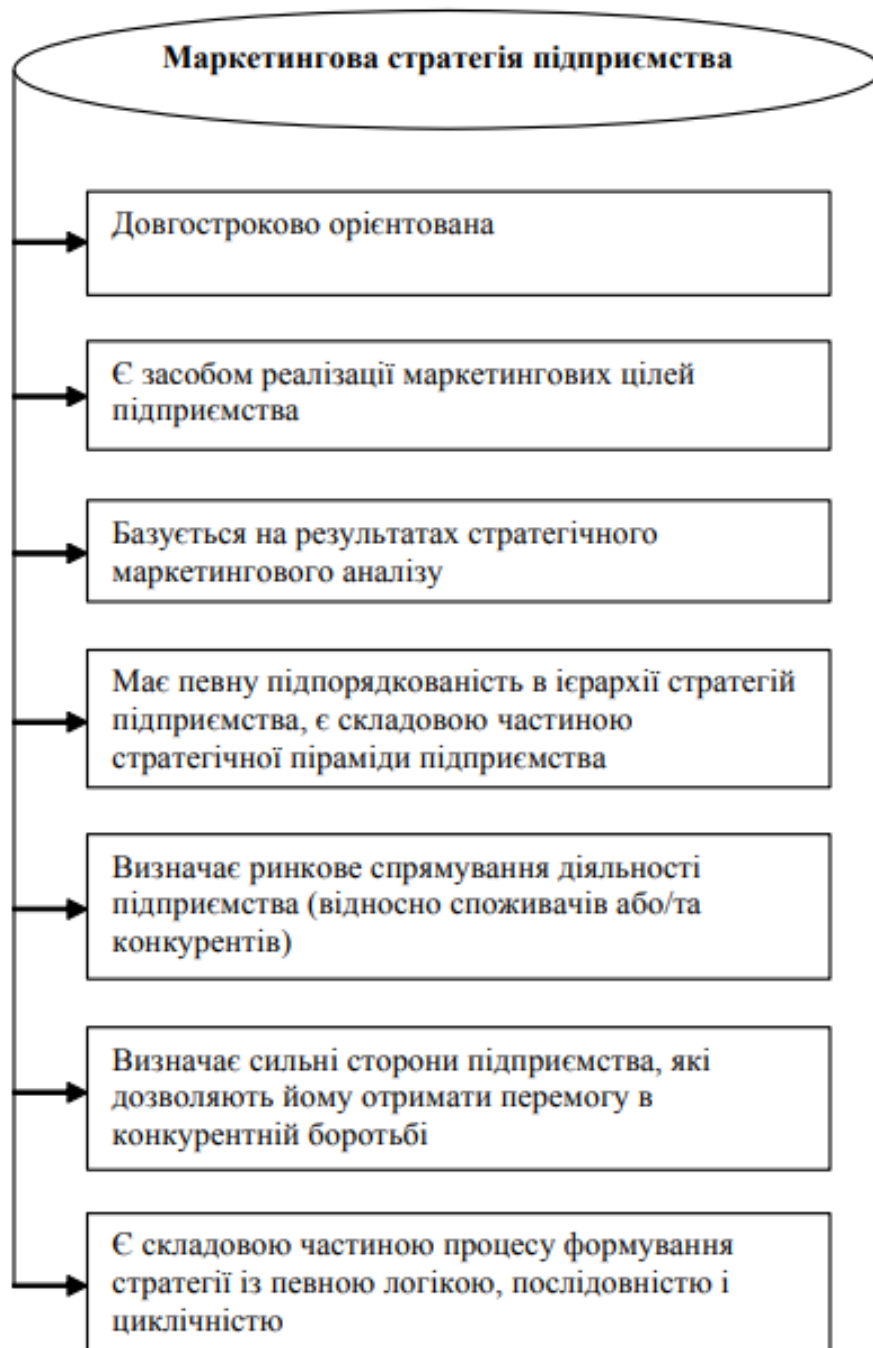


Рисунок 1.4 – Характерні риси маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія складається з певних складових частин (рис. 1.5)

[41]





Рисунок 1.5 – Складові стратегії маркетингу на підприємстві

Маркетингова стратегія представляє собою довгостроковий план або набір заходів, розроблений підприємством для досягнення своїх маркетингових цілей та задоволення потреб цільової аудиторії. Вона визначає, як підприємство має намір використовувати свої ресурси, конкурентні переваги та маркетингові інструменти, щоб здобути перевагу на ринку і забезпечити успішне функціонування.

Об'єктивні труднощі виникають через обмеженість ресурсів, призначених для розвитку маркетингу та оцінки впливу їх нестачі. Водночас, труднощі для постачальника, що є суб'єктивними, виникають через необхідність мати власну концепцію управління маркетингом. Вона і буде враховувати його специфіку та сприятиме раціональному використанню власних резервів [56]

На відміну від стратегії виживання стратегія розвитку орієнтована на досягнення цілей розвитку. Стратегія ж виживання застосовується переважно для підприємств у кризових умовах. Таким чином, «стратегія розвитку» визначається як властивість підприємства, яку воно може реалізувати лише в сприятливих умовах та при наявності суттєвого науково-технічного потенціалу.

Основними властивостями розвитку є незворотність, цілеспрямованість, закономірність, упорядкованість та активна роль механізму внутрішньої самоорганізації. У економічному вимірі термін "розвиток" пояснюється як закономірний процес будь-яких змін, що характеризується переходом від одного стану до іншого. Цей процес характеризується більшою досконалістю; переходом від старого до нового, від простого до складного, від менш високого до більш високого рівня.

Всі ці аспекти формують характерні стратегічні особливості для маркетингу підприємства (рис. 1.6) [56].



Рисунок 1.6 – Особливості стратегії маркетингу підприємства

Отже, відповідно до викладеного вище, цілком доцільним є інтегральний опис терміну "маркетингова стратегія розвитку підприємств", який, відмінно від існуючих визначень, враховує комплекс обґрунтованих організаційно-економічних заходів, спрямованих на систему ціноутворення-якість, відповідність попиту-пропозиції, канали реалізації та стимулювання збуту продукції, оптимізацію виробництва і витрат, конкурентоспроможність та утримання стабільної ринкової позиції. Аналіз ринку відкривається з вивчення споживацької та конкурентної поведінки, а також маркетингових можливостей підприємства в рамках конкретного сегменту ринку та позиціонування його товару, що взагалі є функціональним обґрунтуванням маркетингової діяльності. Надалі здійснюється розробка комплексної стратегії маркетингу підприємства з урахуванням: товару, ціноутворення, методів і каналів збуту, просування товару на ринку [56].

Аксіомою є те, що маркетингову діяльність підприємства слід починати із проведення комплексного дослідження ринку, оскільки підприємство завжди орієнтується на задоволення потреб споживачів. У межах такого дослідження вивчається переваги споживачів щодо їх уподобань та потреб, що є керівними чинниками при прийнятті рішень щодо покупок продукції підприємства для задоволення їхніх потреб. В рамках ринкового аналізу також проводиться вивчення та прогноз товарного попиту, аналіз ціноутворення і товарного асортименту конкурентів, місткості ринку та частки підприємства на ринку. Здійснюючи цей аналіз, можна надати оцінку ринкових можливостей підприємства та визначити стратегію маркетингової діяльності для отримання конкурентних переваг.

В той же час підприємство веде пошук потенційних споживачів, чия потреба має бути задоволена, використовуючи сегментацію ринку. Якщо підприємство правильно вибрало ринковий сегмент, це означає виявлення своєї ринкової «ніші», яка в подальшому буде розширюватися та удосконалюватися [56].

Основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є [32]:

- 1) визначення цілей та основних напрямів діяльності підприємства;
- 2) координація різних напрямків діяльності;
- 3) оцінка сильних і слабких сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз;
- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямків діяльності підприємства;
- 5) створення оптимальних умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
- 6) оцінка маркетингової діяльності підприємства.

Основою для розроблення маркетингової стратегії розвитку повинен бути стратегічний аналіз, планування та прогнозування ринкового потенціалу галузі як динамічної характеристики, яка об'єднує виробничо-технологічні та маркетингові можливості, з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі, в якому функціонує аграрне підприємство [18].

Маркетингова стратегія має шість основних напрямків [24]:

- цільовий ринок;
- позиціонування;
- асортиментні групи;
- ціноутворення;
- стратегія розподілу;
- комунікаційна стратегія.

Існує кілька типів стратегій, які можна виділити в залежності від різних аспектів, таких як термін реалізації, конкурентні переваги, конкурентне становище та стратегії конкурентів, а також конкурентоспроможність та привабливість ринку, форма диференціації, ступінь сегментування ринку, елементи маркетингового комплексу, стан ринкового попиту і інші аспекти [33].

Разом з тим, можна виділити п'ять глобальних маркетингових стратегій, які визначають принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Маркетингові стратегії за напрямом розвитку

Назва стратегії	Характеристика стратегії
Стратегія інтернаціоналізації	Передбачає освоєння нових ринків.
Стратегія диверсифікації	Освоєння нових послуг (у тому числі не пов'язаних з основними видами діяльності).
Стратегія сегментування	Виробництво широкої гами послуг для різних груп споживачів.
Стратегія глобалізації	Стандартизація продукції на основі визначення загальних характеристик ринків, які не залежать від особливостей країн.
Стратегія кооперації	Взаємовигідна співпраця з іншими закладами (створення закупівельних, дослідницьких, рекламних товариств, спільних марок).

За М.Портером базовими стратегіями розвитку є три стратегії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 Базові стратегії розвитку (за М. Портером)

Назва стратегії	Характеристика стратегії
Стратегія цінового лідерства	Передбачає досягнення найменшого в галузі рівня витрат. Є актуальною для будь-яких сфер, хоча в кожній сфері існують свої особливості реалізації цієї стратегії. Аграрне підприємство має змогу мати менші виробничі витрати виробляючи великі обсяги аграрної продукції (ефект масштабу, ефект досвіду).
Стратегія диференціації	Полягає в тому, що аграрна продукція, яку виробляє аграрний виробник, має відрізнятися від продукції конкурентів. Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, – відмінність, несхожість з конкурентами.
Стратегія концентрації	Передбачає спеціалізацію діяльності аграрного підприємства на вузькому сегменті споживачів і завоювання у цьому сегменті лідерства за витратами або диференціацією.

Кожна з вказаних стратегій ґрунтується на конкурентних перевагах підприємств. Рішення щодо того, яка саме конкурентна перевага буде визначальною для розробки стратегії, визначається відповіддю на питання: які фактори призводять до успіху на ринку? Які сильні і слабкі сторони нашого підприємства та його найнебезпечнішого конкурента?

Важливо відзначити, що, базуючись на конкурентних перевагах, кожен з визначених основних стратегій слід розглядати як основу для вибору маркетингової стратегії. Наступний етап у виборі стратегії передбачає визначення напрямку росту, якому віддається перевага.

Однією з найважливіших задач маркетингового плану є забезпечення взаємного відповідності між маркетинговими цілями підприємства та його можливостями, уподобаннями споживачів та визначеними слабкими сторонами конкурентів.

Розглянемо класифікацію стратегій маркетингу підприємства за сукупністю ознак (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Класифікація маркетингових стратегій розвитку підприємства

Класифікаційні ознаки	Види стратегій
За загальним станом підприємства	- стратегія виживання; - стратегія стабілізації; - стратегія росту
За напрямом розвитку	- стратегія інтенсивного розвитку (глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку, вдосконалення товару); - стратегії інтеграційного розвитку (регресивна вертикальна інтеграція, прогресивна вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція); - стратегії диверсифікаційного розвитку (концентрична диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конгломератна диверсифікація)
За терміном реалізації	- довгострокова; - середньострокова; - короткострокова
За стадією життєвого циклу товару	- на стадії впровадження ; - на стадії росту; - на стадії наспічення; - на стадії спаду
За особливістю галузі	- стратегія в нових галузях; - зрілих галузях; - галузях у стані стагнації чи спаду; - роздроблених галузях на міжнародних ринках
За конкурентним станом підприємства	- стратегія лідера; - стратегія послідовників; - стратегія ринкової ніші
За привабливістю окремих ринків	- стратегія розвитку; - стратегія підтримання; - стратегія збирання врожаю; - стратегія елімінації
За конкурентною перевагою	- стратегія цінового лідерства; - диференціації; - фокусування; - концентрації
За охопленням ринків	- стратегія недиференційованого маркетингу; - диференційованого маркетингу; - концентрованого маркетингу
За видом диференціації	- стратегія товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - вибіркової спеціалізації повного охоплення

Продовження табл. 1.5

За видом спеціалізації	- стратегія товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - вибіркової спеціалізації повного охоплення
За станом ринкового попиту	- стратегія конверсійного маркетингу; - стратегія креативного маркетингу; - стратегія стимулюючого маркетингу; - стратегія підтримуючого маркетингу; - стратегія демаркетингу
За елементами комплексу маркетингу	- товарна стратегія; - цінова стратегія; - стратегія товароруку; - стратегія просування

Маркетингова стратегія розвитку підприємства агропромислового комплексу представляє собою комплекс напрямків діяльності на аграрному ринку та прийняття рішень. Всі вони зорієнтовані на реалізацію основної стратегії підприємства.

За зарубіжним досвідом, маркетинг визначається як ключовий інструмент для перспективного розвитку аграрних підприємств. Таким чином, розробка та впровадження маркетингової стратегії підприємства агропромислового комплексу є процесом створення та практичної реалізації загальної програми дій підприємства.

У сучасних умовах ринку, де підвищується конкуренція, аграрні підприємства повинні чітко розуміти свої цілі, ефективно розподіляти та використовувати ресурси, формувати стратегію виробництва сільськогосподарської продукції, встановлювати ринкові ціни, здійснювати сегментування, налагоджувати ділові контакти, а також проводити аналіз та прогнозування середовища [21].

Саме в умовах підприємницької діяльності виник і почав стрімко розвиватися маркетинг стратегічної діяльності.

Зважаючи на значну взаємозалежність аграрного виробництва від погодних умов, диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та продукцію промисловості, а також ростучу конкуренцію між вітчизняними та

іноземними аграрними виробниками, виникла необхідність використовувати елементи маркетингу в діяльності аграрних підприємств. Це сприяє покращенню ефективності управління, організації, планування та контролю.

Існує три стратегії розвитку для аграрного підприємства і, відповідно, три маркетингові стратегії, що залежать від його загальноекономічного стану – це стратегії виживання, стабілізації і росту.

Особливий інтерес викликають стратегії росту для підприємств агропромислового комплексу. Розширення масштабів діяльності підприємства сприяє зростанню прибутку, обсягу продажів і частки на ринку [39].

Три напрями стратегії росту можна розглядати:

- інтенсифікація наявних можливостей;
- об'єднання зусиль з іншими аграрними підприємствами;
- розширення діяльності підприємства в інші сфери.

Вибір напрямку росту також визначає вибір маркетингової стратегії [42]:

- стратегії інтенсивного росту;
- стратегії інтегративного росту;
- стратегії диверсифікації.

Стратегія інтенсивного росту передбачає досягнення маркетингових цілей шляхом інтенсифікації використання наявних ресурсів.

Стратегії інтегративного росту включають в себе об'єднання зусиль аграрного підприємства з іншими учасниками аграрного ринку.

Стратегії диверсифікації означають виходження в нові сфери бізнесу. Варіанти стратегій диверсифікації включають концентричну (вертикальну) диверсифікацію, горизонтальну диверсифікацію та конгломеративну диверсифікацію.

Концентрична (вертикальна) диверсифікація передбачає виробництво нових товарів або послуг, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними.

Горизонтальна диверсифікація включає виробництво аграрним підприємством нової продукції.



Конгломеративна диверсифікація (чиста, латеральна) передбачає розширення діяльності на нові види, які не пов'язані ані технологічно, ані комерційно з існуючими.

Вибір маркетингової стратегії для аграрного підприємства визначається необхідністю отримання максимального прибутку. У процесі розроблення маркетингових стратегій, в залежності від типу розвитку аграрних підприємств, потрібно вирішити три взаємопов'язані завдання [25]:

- розроблення комплексу маркетингових заходів (створення нових видів продукції, інтегровані об'єднання, диференціація цін, диверсифікація виробництва, подолання бар'єрів для входу на ринок);

- пристосування діяльності аграрного підприємства до змін зовнішнього середовища (врахування особливостей взаємодії з громадськістю, соціальної ситуації в країні, економічної кон'юнктури ринку);

- забезпечення адекватності маркетингової політики підприємства змінним потребам споживачів (зміна видів продукції, розуміння потреб споживачів, детальна сегментація ринку).

Залежно від типів розвитку аграрних підприємств, можливе застосування маркетингових стратегій, зазначених у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Характеристика маркетингових стратегій для аграрних підприємств

Тип (напрямок) розвитку	Маркетингові стратегії	Мета, якої підприємство планує досягти
Екстенсивний	Стратегія диверсифікації. Стратегія «ціна-кількість»	Нарощування обсягів реалізації за рахунок зменшення ціни, що ґрунтується на залученні більшої кількості ресурсів
Інтенсивний	Стратегія сегментації. Стратегія «ціна-кількість»	Завоювання наявних та нових ринків і збільшення обсягів реалізації шляхом інтенсифікації процесу виробництва

Інноваційний	Стратегія інтернаціоналізації. Стратегія інтеграції. Стратегія переваг. Стратегія підвищення ефективності системи управління та планування маркетингу	Комплексне формування конкурентоспроможності, що засноване на впровадженні інновацій в усіх підсистемах підприємства. Випереджаючий розвиток управління по відношенню до виробництва
--------------	--	---

Основною метою стратегії аграрного підприємства є досягнення найвищих конкурентних переваг. Для цього важливо використовувати ті якості і ресурси, які надають аграрному підприємству провідну позицію в порівнянні з іншими учасниками ринку.

Постійний моніторинг маркетингового середовища дозволяє задовольнити усі специфічні вимоги споживачів, утримувати високі рейтинги на ринку і обрати таку стратегію, яка не призводить до руйнівної конкурентної боротьби, а замість цього дозволяє формувати унікальний імідж підприємства.

Ураховуючи конкурентний характер цільових ринків збуту сільськогосподарської продукції, сучасну тенденцію до заглиблення інтеграційних процесів у сфері аграрного виробництва, економічні переваги для учасників аграрного ринку та пов'язаний з цим потенціал перерозподілу доходів, підвищення ефективності виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції за допомогою інструментів маркетингу та збуту має значно більший потенціал для стабілізації розвитку сільськогосподарських виробничих підприємств.

Отже, на основі аналізу та систематизації теорії маркетингових стратегій аграрних підприємств можна запропонувати наступну їх класифікацію (табл.1.7) [6].

Таблиця 1.7 – Класифікація маркетингових стратегій аграрних підприємств

Різновид стратегії	Тип стратегії
Стратегія інтенсивного зростання	<b>Розвиваючі стратегії</b>
Стратегія диверсифікації	
Стратегія цінового лідерства	
Стратегія концентрації	
Стратегія сегментної концентрації	
Стратегія охоплення	
Стратегія інтеграційного зростання	<b>Адаптаційні стратегії</b>
Стратегія диференціації	
Стратегія товарної спеціалізації	
Стратегія сегментної спеціалізації	
Стратегія вибіркової спеціалізації	

Зазначимо, що саме стратегія маркетингу вважається найважливішою функціональною стратегією для сільськогосподарського виробництва, вона є ланцюгом, що пов'язує сектор із зовнішнім середовищем та розглядає маркетингову функцію як основу його діяльності.

## **1.2. Особливості формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства агропромислового комплексу**

Розробка маркетингових стратегій є процесом, що включає в себе аналіз маркетингового середовища та можливостей аграрного підприємства, прийняття рішень з питань його маркетингової діяльності та їхню подальшу реалізацію. Планування маркетингу, подібно до загального планування, складається з чотирьох етапів: аналізу, планування, впровадження і контролю [36].

Маркетингове стратегічне планування може відбуватися на двох або трьох рівнях, залежно від того, чи присутнє аграрне підприємство в одній чи кількох сферах діяльності і виробляє один чи декілька видів товарів (послуг) [46]:

- на корпоративному рівні;
- на рівні стратегічної бізнес-одиниці (СБО);
- на рівні товару (послуги).

На корпоративному рівні стратегічне планування включає кілька етапів:

- визначення місії, тобто основної мети аграрного підприємства.
- проведення стратегічного аудиту.
- SWOT-аналіз, який включає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.
- портфельний аналіз, спрямований на планування бізнес-портфеля, тобто видів діяльності та послуг, на яких аграрне підприємство спеціалізується, а також визначення цілей і стратегій росту (інтенсивний, інтегративний або диверсифікаційний ріст).

Другий рівень стратегічного маркетингового планування – стратегічна бізнес-одиниця.

Стратегічна бізнес-одиниця – це самостійна зона, що охоплює конкретну сферу діяльності організації, характеризується такими ключовими аспектами, як:

- окреме коло споживачів і конкурентів.
- певний вид товарів або послуг.
- керівництво СБО контролює фактори, які визначають успіх на аграрному ринку.

На рівні стратегічних бізнес-одиниць (на рівні бізнесу) процес стратегічного планування розпочинається з визначення бізнес-місії для конкретного підрозділу, SWOT-аналізу бізнес-середовища, формулювання цілей і стратегій для досягнення цих цілей СБО-планами.

На рівні послуг маркетингове планування передбачає встановлення цілей і стратегій для кожної конкретної послуги [27].

Маркетингове стратегічне планування охоплює всі три рівні, починаючи від участі у визначенні місії, довгострокових цілей і рішень з комплексу маркетингу, і завершується контролем, з якого розпочинається наступний цикл планування процесу.

Процес маркетингового планування включає декілька етапів (рис. 1.7)[30].



Рисунок 1.7 – Процес розробки маркетингової конкурентної стратегії аграрними підприємствами

Більш розгорнуто процес формування маркетингової стратегії підприємства можна представити у вигляді послідовних етапів від формування місії до контрольних заходів.

#### ЕТАП 1. Формулювання місії.

Стадія стратегічного маркетингового планування розпочинається з установлення місії, що може бути корпоративною або бізнес-місією. Це є основною загальною довгостроковою метою, в якій формалізується її призначення.

#### ЕТАП 2. Визначення цілей.

Місія визначає філософію організації і повинна бути перетворена на конкретні стратегічні цілі, які визначають корпоративну мету. Подальше уточнення стратегічних цілей відбувається на кожному рівні управління. Маркетингові цілі підпорядковані загальним цілям організації, і маркетингова стратегія є складовою частиною загальної стратегії, яка формується на основі стратегічного аналізу маркетингового середовища (стратегічного аудиту).

### ЕТАП 3. Маркетинговий аудит.

На даному етапі стратегічного планування важливо отримати відповіді на наступні запитання: "Яка наша поточна позиція? Як ми опинилися в даному положенні? Куди ми направляємося?" [43].

Маркетинговий аудит передбачає детальний аналіз маркетингового середовища, включаючи його цілі, стратегії, можливості та проблеми. При цьому виконується оцінка макросередовища маркетингу, яке включає неконтрольовані фактори, такі як економічні, політичні, правові, соціально-демографічні, екологічні та технологічні, а також мікросередовища маркетингу, де розглядаються слабкоконтрольовані фактори, такі як споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні групи [29].

### ЕТАП 4. SWOT - аналіз.

Результати стратегічного аудиту є основою інформації для проведення SWOT-аналізу, методу стратегічного аналізу, спрямованого на визначення сильних та слабких сторін організації, а також її можливостей та загроз. Важливо відзначити, що можливості та загрози виникають внаслідок зовнішніх (неконтрольованих або слабо контрольованих) факторів, у той час як сильні та слабкі сторони є результатом внутрішніх (контрольованих організацією) факторів, таких як фінанси, маркетинг, менеджмент і виробництво.

На етапі стратегічного маркетингового планування результати аудиту зовнішнього та внутрішнього маркетингових середовищ систематизуються для визначення маркетингових можливостей і маркетингових загроз. Цей аналіз враховує сприятливі та несприятливі тенденції у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на ринкові позиції організації, а також визначає сильні та слабкі сторони, відповідно формує конкурентні переваги та конкурентну вразливість організації [17].

### ЕТАП 5. Визначення маркетингових цілей.

Попередні етапи маркетингового планування, такі як маркетинговий аудит і SWOT-аналіз, допомагають визначити відповіді на такі запитання: Яка позиція аграрного підприємства? Як ми до цього дійшли? Куди ми йдемо?

Подальші кроки спрямовані на відповіді на два інші запитання: Чого ми хочемо досягти? Як нам досягти цих цілей? Відповідь на перше запитання пов'язана з визначенням маркетингових цілей, а на друге - з розробкою маркетингової стратегії, що базується на припущеннях щодо можливих змін у маркетинговому середовищі.

Маркетингові стратегії надають можливість визначити, як саме організація може адаптуватися до цих змін, використовуючи свої сильні сторони. Маркетингові цілі перебувають у підпорядкованому становищі відносно загальних цілей і стосуються лише двох аспектів діяльності. При цьому розглядають чотири альтернативи [8]:

- наявна продукція (послуги) на наявних ринках - цілі, пов'язані зі збільшенням частки ринку, обсягу продажу завдяки інтенсифікації рекламної діяльності, стимулюванню збуту;

- наявна продукція (послуги) на нових ринках - цілі, пов'язані з освоєнням нових сегментів і виходом на нові ринки;

- нові товари на наявних ринках - цілі, пов'язані з модифікацією і розробкою нових продуктів (послуг);

- нові товари на нових ринках - цілі, пов'язані з виходом аграрного підприємства в нові сфери бізнесу.

#### ЕТАП 6. Формування маркетингової стратегії.

Визначеність щодо маркетингових цілей створює можливість переходу до відповіді на питання, як досягти поставлених цілей, і пов'язана з розробкою маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія - це програма маркетингових заходів організації на цільових ринках, яка визначає ключові рішення для досягнення маркетингових цілей [55]. Зазначена стратегія фактично є планом досягнення маркетингових цілей і включає в себе [49]:

- сегментування ринку - виділення окремих груп споживачів;
- вибір цільових ринків - визначення сегментів ринку, на які аграрне підприємство спрямовує свою діяльність;

- позиціонування товару на ринку - визначення місця товару серед товарів конкурентів;

- визначення конкурентів-мішеней;
- визначення конкурентних переваг.

Під час формування маркетингової стратегії рекомендується розглядати кілька альтернативних варіантів, оцінка яких дозволить визначити оптимальний шлях.

#### ЕТАП 7. Розробка програми маркетингу.

Цей етап пов'язаний із прийняттям рішень стосовно кожного з "4Р" маркетингу - товару, ціни, просування, розподілу. Ці рішення мають визначити шлях реалізації стратегії і, врешті-решт, досягнення маркетингових цілей підприємства [57].

#### ЕТАП 8. Організація і реалізація маркетингу.

Реалізація маркетингового плану є не менш важливим завданням, ніж планування, оскільки план - це лише план, який стає реальністю завдяки зусиллям персоналу, взаємодії різних відділів. Велику роль у цьому відіграє відповідність організаційної структури визначеним цілям і підходам до їх вирішення [57].

#### ЕТАП 9. Контроль маркетингу.

Завершальний етап процесу маркетингового планування – контроль маркетингу. На цьому етапі отримуємо відповідь на питання, чи правильно обрано шлях досягнення цілей. Планування передбачає розробку плану маркетингу. Причому це не залежить від того, чи йдеться про стратегічне, чи короткострокове планування маркетингу. Маркетинговий план розробляється для кожної стратегічної бізнес-одиниці, товару або торгової марки.

Розглядаючи сутність послідовних етапів процесу планування, важливо відзначити, що така чітка послідовність етапів процесу планування маркетингу від формулювання місії бізнесу до контролю результатів не завжди виконується на практиці [17].

Аналіз маркетингових стратегій дозволяє осмислити маркетингову діяльність з практичного погляду. За основою розуміння того, що стратегія – це конкретний управлінський план дій, спрямованих на досягнення визначених цілей.



Для вибору стратегії маркетингу підприємство повинно узгодити маркетингові цілі зі своїми загальними корпоративними цілями, щоб уникнути протиріч між стратегіями та місією компанії.

Також впливають на вибір маркетингової стратегії ринкова позиція підприємства, наявність ресурсів, обсяг виробництва та маркетингові витрати.

Для визначення оптимальної маркетингової стратегії підприємство повинно провести відповідне дослідження та відповісти на такі питання (рис. 1.8).

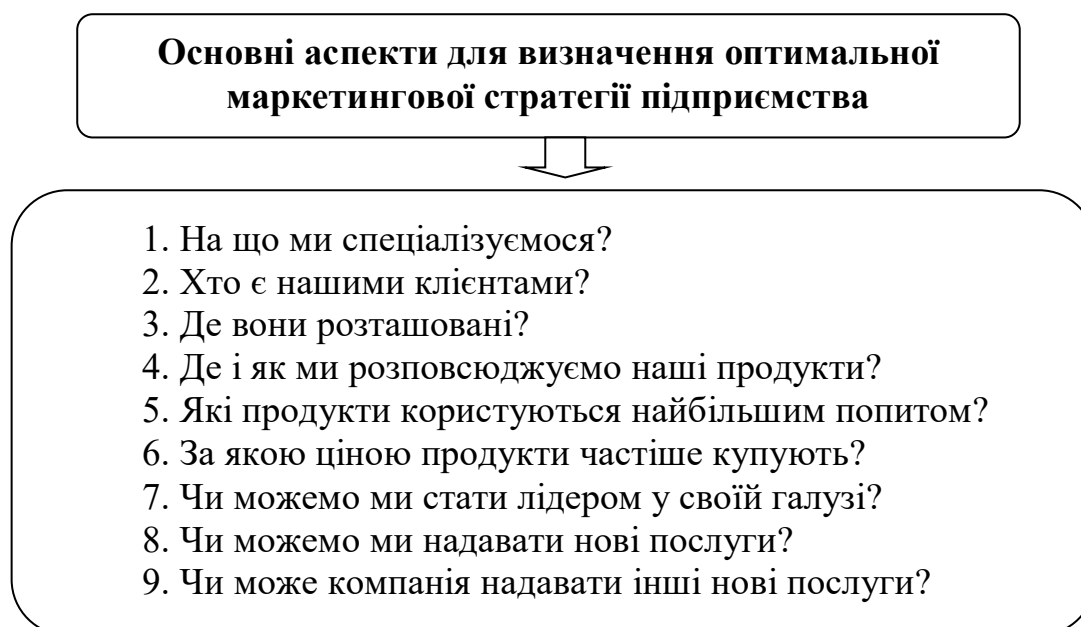


Рисунок 1.8 – Основні аспекти для визначення оптимальної маркетингової стратегії підприємства

Тут під "продуктами" маються на увазі товари, роботи або послуги, якими спеціалізується дане підприємство. Створена на основі цього дослідження маркетингова стратегія становить основу для маркетингового плану підприємства.

Взагалі можна визначити п'ять основних етапів процесу формування маркетингової стратегії (табл. 1.8) [38]

Таблиця 1.8 – Основні стадії процесу розробки маркетингової стратегії підприємстві

Стадія	Складові частини
Стадія 1. Стратегічний та маркетинговий аналізи	Маркетинговий аудит та SWOT-аналіз. Аналіз ефективності маркетингу. Аналіз конкурентів. Аналіз споживачів
Стадія 2. Стратегічні напрямки та формулювання маркетингової стратегії	Місія та цілі. Аналіз бізнес-середовища. Сегментація та позиціонування. Формулювання стратегії і портфельний аналіз. Формулювання стратегії: лідер, послідовник, іноватор, ніша
Стадія 3. Стратегічний вибір	Товарні стратегії. Цінові стратегії. Стратегії комунікації. Стратегії розподілення
Стадія 4. Оцінка стратегії	Оцінка за критеріями. Моделювання
Стадія 5. Реалізація стратегії та контроль	Реалізація. Контроль за діяльністю

Стратегічний та маркетинговий аналізи становлять аналітичну основу для маркетингового стратегічного планування, представляючи перегляд стану компанії та зовнішнього середовища для ідентифікації маркетингових проблем і можливостей. Після проведення аналізу починається прямий процес розробки стратегічного плану маркетингу.

Важливо, щоб місія та цілі були ясно визначені і мали значущий вплив на діяльність підприємства у довгостроковій перспективі. Основними цілями є підвищення ефективності діяльності (максимізація прибутку) та високий рівень конкурентоспроможності на ринку [38].

Аналіз бізнес-середовища необхідний для виявлення та оцінки впливу різноманітних тенденцій і явищ, які можуть негативно вплинути на фірму, зменшити обсяги продажів і, відповідно, прибуток.

Сегментація ринку, що базується на різних ознаках, таких як географічні, демографічні, соціально-економічні та психологічні, визначає окремі області для збуту товарів.

Формування стратегії маркетингу визначається конкурентами, споживачами та витратами. Важливо знати, хто є конкурентами, характеристики споживачів та ключові витрати.

Аналіз господарського "портфеля" є інструментом для визначення різних напрямків діяльності підприємства з урахуванням прибутковості та припинення або обмеження слабких напрямків.

Отже, систематичний процес розробки маркетингової стратегії підприємства дозволяє не лише правильно вибрати шлях впровадження стратегії маркетингу, але і досягти очікуваного підприємством результату. Обрана стратегія слугує основою для розробки конкретних заходів в маркетинговому плані [38].

Таким чином, основна мета маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі організації з її можливостями, вимогами споживачів, використовуючи слабкі позиції конкурентів та власні конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія є складовою корпоративної стратегії діяльності організації. Вибір стратегії також залежить від численних зовнішніх та внутрішніх факторів, серед яких найважливішими є фактори, які визначають стан галузі та умови конкуренції, а також фактори, які охарактеризовують конкурентні можливості організації, її ринкову позицію та потенціал.

Стратегію можна розглядати як комплексний план для реалізації місії організації. За формою стратегія є одним з управлінських документів, який може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описів і т. д. За змістом стратегія – це набір заходів для досягнення цілей аграрного підприємства.

Складна структура факторів, що визначають поведінку споживачів на ринку, ставить перед працівниками маркетингових підрозділів сільськогосподарських підприємств завдання ускладненого визначення параметрів для прогнозування майбутнього. Це вимагає розробки гнучких адаптивних характеристик функціональних бізнес-процесів у стратегічному маркетингу, а також впровадження преференційних організаційних змін в системі управління на сільськогосподарському підприємстві.

Ці зміни можна визначити відповідно до форми господарювання останнього (табл. 1.9) [52].

Таблиця 1.9 – Напрями пріоритетних організаційних змін системи управління стратегічним маркетингом залежно від форми господарювання сільськогосподарського підприємства

Форми господарювання	Пріоритетні організаційні зміни
Господарські товариства	Управління стратегічним маркетингом на засадах створення спеціалізованих організаційно-структурних підрозділів (маркетингових служб); посилення соціальної спрямованості стратегічного маркетингу та формування іміджу соціально відповідального виробника на засадах реалізації проєктів соціально-економічної інфраструктури.
Приватні підприємства	Розподіл маркетингових функціональних повноважень та обов'язків між працівниками фінансово-економічного відділу підприємства; посилення орієнтації виходу підприємства на зовнішні продовольчі ринки; розбудова об'єктів власної збутової мережі; активізація процесу ліцензування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
Кооперативи	Дотримання принципу колегіальності прийняття стратегічних маркетингових рішень; розвиток вертикально-збутової кооперації та орієнтація на реалізацію продукції переробним підприємствам; узгодження та координація повноважень стратегічного маркетингу членів кооперативу на засадах паритетності управління.
Фермерські господарства	Посилення прямої присутності на оптово-регіональних ринках; брендуння та валоризація продукції, що має "географічну" назву та є традиційною для конкретного регіону; уникнення посередників в структурі каналів розподілу продукції на ринку; нарощення складських потужностей фермерського господарства.
Державні підприємства	Посилення орієнтації на потреби державних інтервенційних фондів страхових резервів продовольства; активізація механізмів громадського контролю за укладанням торговельних угод; проведення публічних конкурсів на заміщення вакантних посад управлінського персоналу державних підприємств.

Формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства визначається його унікальністю, оскільки враховує специфіку сільськогосподарського сектору (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Специфічні фактори впливу при формуванні стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства

Фактори впливу	Значення факторів
<b>Сезонність</b>	Багато сільськогосподарських культур є сезонними, що впливає на планування та впровадження маркетингових стратегій. Підприємство повинно адаптувати свої стратегії до змін в урожайності та попиті на продукцію в різні періоди року.
<b>Управління ризиками</b>	Сільськогосподарські підприємства стикаються з різноманітними ризиками, такими як погодні умови, врожайність, коливання цін на ринку тощо. Формування стратегічних напрямків маркетингової діяльності повинно включати аналіз та управління цими ризиками, наприклад, шляхом диверсифікації продукції або захисту від коливань цін
<b>Розвиток сталого сільського господарства</b>	Останнім часом зростає увага до сталого сільського господарства, яке враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти. Формування стратегічних напрямків маркетингової діяльності повинно враховувати ці принципи, наприклад, за допомогою пропозиції органічної або екологічно вирощеної продукції
<b>Залучення сільсько-господарських виробників</b>	В аграрному секторі часто працює багато невеликих сільськогосподарських виробників. Формування стратегічних напрямків маркетингової діяльності може включати розробку програм співпраці та партнерства з цими виробниками, що сприятиме покращенню постачання сировини та розвитку місцевих ринків
<b>Ринкова орієнтація</b>	Із посиленням конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції важливо мати стратегію, орієнтовану на ринок. Підприємство повинно розуміти потреби та вимоги споживачів, враховувати тенденції ринку та адаптувати свою продукцію та маркетингові зусилля відповідно. Ці особливості вимагають уважного аналізу ринкових умов, потреб споживачів та внутрішніх ресурсів підприємства для формування ефективних стратегій маркетингової діяльності аграрного підприємства

Підприємства, які впроваджують маркетингові концепції в управління, активно проводять дослідження цільового ринку, аналізують потреби потенційних споживачів, їхні вимоги до якісних характеристик пропонованої продукції, розглядають перспективи розвитку ринку, оцінюють попит на свою

продукцію відповідно до життєвого циклу компанії, вивчають можливості конкурентів, враховують зміни цін і сезонні впливи, оцінюють наявність фахівців і т.д. Тільки на підставі результатів проведених досліджень вони визначають свої власні стратегії і тактики у відповідності зі стадією життєвого циклу компанії. Для уникнення можливих втрат, важливо вести контроль за тим, щоб протягом життєвого циклу підприємства не виникало прогалин, які можуть призвести навіть до банкрутства.

### **1.3. Методичні підходи до формування стратегій маркетингової діяльності аграрних підприємств**

Маркетинг в агробізнесі охоплює різноманітні аспекти, які залежать від розміру та потреб підприємства. У невеликих роздрібних агробізнесів обмежені маркетингові потреби порівняно з великими комерційними фермами, що обслуговують споживачів у різних регіонах. Незалежно від цього для будь-якого підприємства важливо ефективно просувати свої продукти та послуги серед споживачів для збільшення продажів та розвитку.

Методологія формування конкурентної стратегії в сільськогосподарських підприємствах має базуватися на специфічних методах та принципах управлінських рішень у сфері створення та реалізації конкурентної стратегії. При розробці такої стратегії важливо розглядати варіанти практичної реалізації управлінських рішень для досягнення поставлених цілей.

Це дозволяє підприємствам оптимально використовувати наявний конкурентний потенціал і залишатися в конкурентному середовищі, що обумовлено особливими умовами функціонування сільськогосподарських підприємств в країні [53].

Для розв'язання важливих завдань рекомендується визначити компоненти комплексної системи стратегічного управління на рівні мікроуправління та корпоративному рівні (на рівні диверсифікованого підприємства), включаючи конкурентні та операційні стратегії. (рис. 1.8) [53]



Рисунок 1.8 – Місце маркетингової стратегії в системі стратегічного управління аграрним підприємством

Використання системного підходу при розробці маркетингової стратегії аграрного підприємства сприяє врахуванню всіх аспектів його діяльності та формуванню комплексної стратегії, спрямованої на досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії аграрного підприємства

Етапи розробки	Важливість для досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку
Аналіз зовнішнього середовища	Важливо вивчити ринкові тенденції, конкурентну ситуацію, законодавче середовище, соціальні та економічні фактори, що впливають на аграрну галузь. Це допоможе зрозуміти можливості та загрози, що впливають на підприємство
Аналіз внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг	Необхідно оцінити внутрішні потенціали та ресурси підприємства, його конкурентні переваги та слабкі сторони. Це допоможе визначити, які ресурси можна використати для розвитку конкурентних переваг та покращення результативності
Сегментація та визначення цільової аудиторії	Проведення сегментації ринку дозволяє виокремити групи споживачів зі схожими потребами та характеристиками. На основі цього визначається цільова аудиторія, до якої будуть спрямовані маркетингові зусилля

Розробка маркетингових стратегій	На основі аналізу попередніх етапів формулюються маркетингові стратегії, які включають в себе вибір цільових ринків, позиціонування бренду, стратегії ціноутворення, комунікації та розподілу. Кожна зі стратегій повинна бути зорієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства
Реалізація та контроль	Розроблену маркетингову стратегію слід реалізувати через виконання маркетингових програм та заходів. Важливо також встановити систему контролю, щоб виміряти результати та забезпечити відповідність стратегії поставленим цілям
Умови війни	Можуть впливати на розробку та реалізацію маркетингової стратегії Ситуація може бути непередбачуваною та змінюватися швидко. Тому підприємству важливо бути готовим до адаптації та вживати заходів для збереження безпеки та ефективності діяльності

Для розроблення ефективної маркетингової стратегії необхідно знати найбільш типові помилки, які допускають підприємства у своїй маркетинговій діяльності, та уникати їх. Виділимо основні недоліки, які властиві підприємствам у процесі здійснення їхньої маркетингової діяльності (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Основні недоліки, які властиві підприємствам у процесі здійснення їхньої маркетингової діяльності

Основні недоліки	Можливі наслідки
Підприємства часто недооцінюють важливість освіти, надаючи перевагу досвідченим працівникам без належного освітнього фону	Це може призвести до необхідності підвищення кваліфікації персоналу за власний рахунок, що в свою чергу призводить до виникнення експертів, які можуть не мати необхідного фокусу на загальних завданнях, що, відповідно, підсилює вплив корпоративної кризи
Відсутність загальної маркетингової стратегії на підприємстві	Може призвести до зниження ролі маркетингу та формування негативного іміджу, що, в свою чергу, зменшує ефективність його діяльності на ринку
На підприємстві не завжди чітко визначено місію та стратегічне бачення бізнесу	Може викликати проблеми, такі як недоцільна організаційна структура, відсутність ринкової стратегії, конкретних цілей та бачення розвитку підприємства
Відсутність чіткої структури корпоративного управління, формальна ієрархія та багато горизонтальних зв'язків при формуванні організаційної структури підприємства	Це може призвести до непотрібної бюрократизації, відсутності чітких обов'язків та стандартизації внутрішніх функцій та зв'язків



Неструктуровані допоміжні функції	можуть призвести до значних фінансових витрат, дублювання завдань, безвідповідального виконання обов'язків, втрати ініціативи та конфліктів в колективі на підприємстві
-----------------------------------	---

Для оптимізації стратегій маркетингу та розвитку підприємства керівникам рекомендується наступне (рис. 1.9).

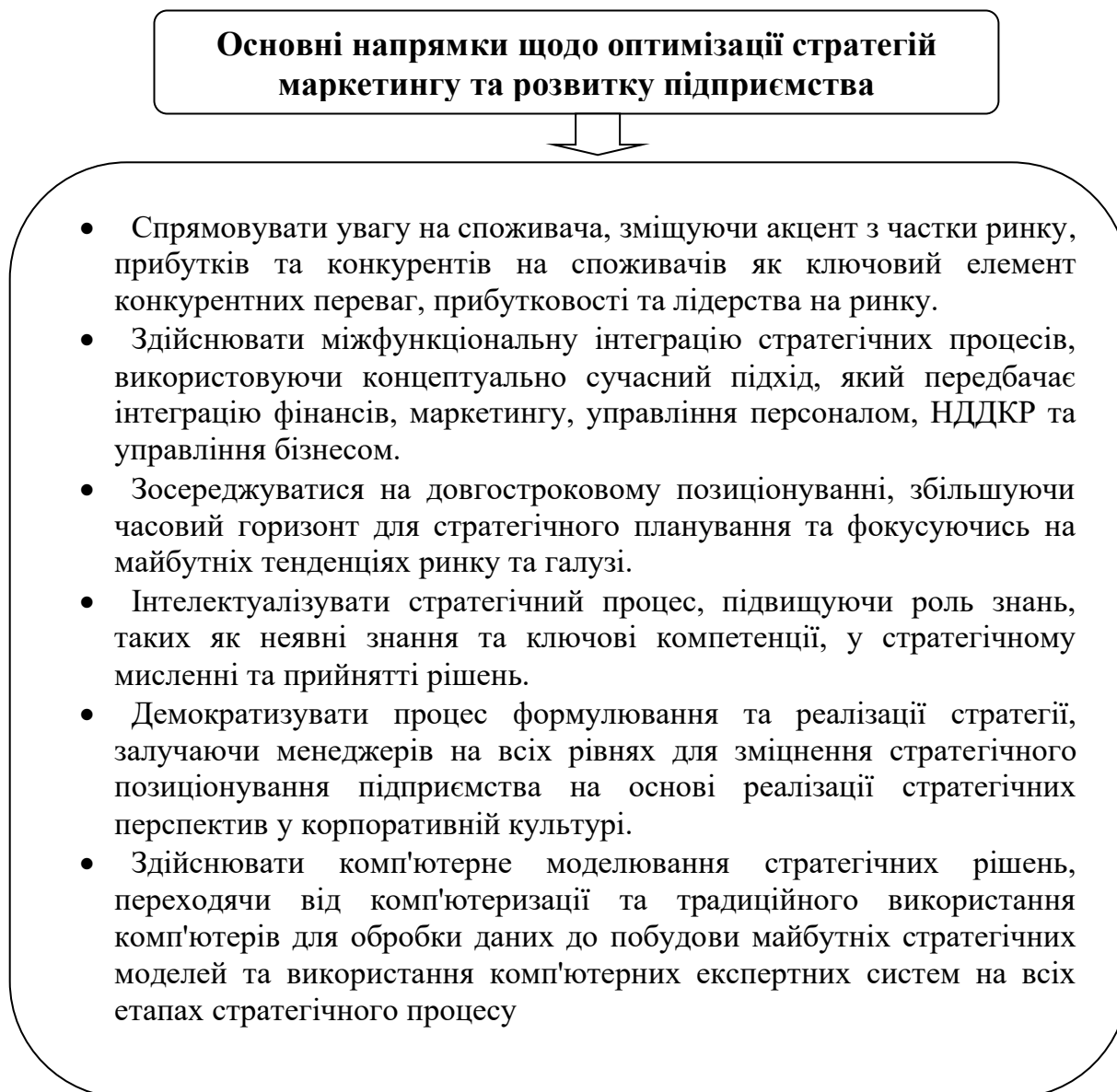


Рисунок 1.9 – Основні напрямки щодо оптимізації стратегій маркетингу та розвитку підприємства

Ні класичні, ні сучасні маркетингові стратегії не є вичерпними. Для успішного їх впровадження необхідно не тільки аналізувати ринкове оточення

та обирати відповідну маркетингову стратегію, але й вивчати досвід конкурентів-попередників, які опинилися в подібних ситуаціях, і розглядати можливість застосування декількох підходів, а не концентруватися лише на одному.

Розв'язання стратегічних проблем підприємств України вимагає використання системних механізмів на національному рівні, зокрема, будівництва національної системи стандартів маркетингу та менеджменту через регулярні круглі столи з участю експертів. Це сприятиме широкому впровадженню сучасних методів менеджменту та підвищенню обізнаності підприємців відносно причин їхніх проблем.

Національні пріоритети також повинні змінитися, де макроекономічні показники мають сприяти не лише покращенню кон'юнктури світового ринку, але й підвищенню ефективності кожного підприємства.

Фінансування інноваційної діяльності підприємств є основою технічного прогресу та модернізації їхніх виробничих потужностей, зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та світовому ринках в умовах недосконалої конкуренції. Однак фінансування корпоративної інноваційної діяльності переважно здійснюється за рахунок власних коштів, оскільки державне фінансування та підтримка є обмеженими.

Сучасний розвиток суспільства відбувається настільки швидко, що традиційні підходи, концепції та стратегії у маркетингу стають неефективними в сфері просування товарів та послуг [47].

У контексті цифрової трансформації маркетингологи все більше вдаються до розробки стратегій маркетингу для продуктів та послуг через Інтернет та соціальні мережі. Застосовуються сучасні стратегічні напрями, такі як нейромаркетинг, емоційний маркетинг, івент-маркетинг, інтернет-маркетинг, контент-маркетинг, які включають новітні технології комунікації та взаємодії із споживачем [20,43].

Ці стратегії дозволяють задовольняти потреби споживачів та сприяють їх прогресивному розвитку. Використання сучасних стратегічних напрямів у маркетинговій діяльності підприємства є обґрунтованим, особливо в галузях

економічної діяльності, які наразі не виявляють достатньої успішності, але мають великий потенціал розвитку і важливі для українського суспільства [47].

Аналіз результатів наукових досліджень українських та зарубіжних маркетологів, а також практичний досвід фахівців у галузі маркетингу, дозволив виявити стратегічні напрями маркетингової діяльності сучасних підприємств, а також визначені відповідні маркетингові інструменти та області їх використання (табл. 1.13).

Таблиця 1.13 – Сучасні стратегічні напрями маркетингової діяльності українських підприємств

Стратегічний напрям маркетингової діяльності	Маркетингові інструменти	Сфера використання
Нейромаркетинг	Використання технології виміру активності мозку людини; візуалізації; сканування; технології відстеження реакції людини та рекламу, продукти, послуги.	Рекламні дослідження; брендинг; шопінг.
Івент-маркетинг	Фокусування уваги потенційних покупців або клієнтів на просуванні продуктів або послуг через різні івент-заходи.	Фестивали, симпозиуми, концерти, корпоративні заходи, презентації, конференції, виставки, прес-конференції тощо
Емоційний маркетинг	Демонстрація поведінки щастя як протиставлення економічному спаду та стагнації. Тема добробуту, здорового способу життя як формування відчуття стабільності та щастя. Тема формування позитивних людських емоцій застосовується при рекламі або просуванню великого переліку товарів та послуг.	Створення міцного емоційного зв'язку з клієнтами за рахунок застосування різних інструментів.
Інтернет-маркетинг	Пошукова оптимізація (просування - SEO); контекстна реклама (SEA, PPC-реклама); інтерактивна реклама; просування таргетированої реклами через соціальні мережі та інтернет канали; вірусний інтернет-маркетинг.	Інструменти залучення та утримання клієнтів або покупців в соціальних мережах та Інтернеті
Контент-маркетинг	Статті, сайти, фото, відео, блоги, смс-розсилка, електронні книги, друкована продукція, гейміфікація; контент-продукти; презентації; коучинг-програми; бази знань, інтернет-форуми; довідкові ресурси тощо.	Формування міцного зв'язку з реальними та потенційними клієнтами та покупцями.

Основними труднощами, що виникають у процесі розвитку підприємств, є зростання конкуренції, стрімка зміна технологій та їх поколінь, еволюція організаційних методів виробництва та глобалізація економічних відносин. Ці фактори призводять до зменшення ефективності традиційних стратегій управління корпоративним розвитком і вимагають пошуку нових концепцій для забезпечення тривалого успіху на ринку.

Підприємства активно розглядають нові методи та стимули для вдосконалення своєї маркетингової політики з метою досягнення успіху в продажу своїх товарів та послуг [47]. В реальних умовах підприємства використовують мікс маркетингових стратегій, адаптуючи їх залежно від конкретних обставин та поставлених завдань. Але треба пам'ятати, що розробка маркетингової стратегії має свою специфіку, яка визначається галуззю діяльності конкретного підприємства.

### **Висновок до розділу 1.**

Маркетингова стратегія – це довгострокове планування бізнес-цілей, яких компанія прагне досягти. Реалізація стратегічного розвитку аграрних підприємств стають ключовими для ефективного функціонування сільськогосподарських виробників. Маркетингова стратегія входить в структуру бізнес-планування, що охоплює стратегічні одиниці бізнесу та загальну стратегію фірми. Це дозволяє приймати найбільш якісні рішення на вищому рівні та вносити необхідні корективи на більш низьких рівнях управління у випадку зміни ринкової ситуації. Формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства агропромислового комплексу має свої особливості. Їх аналіз дозволить врахувати специфіку сільськогосподарського сектору при формуванні стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства. Детально розглянуто методичні підходи до формування стратегій маркетингової діяльності аграрних підприємств. Аналіз результатів наукових досліджень українських та зарубіжних маркетологів, а також практичний досвід фахівців у галузі маркетингу, дозволив виявити стратегічні напрями маркетингової діяльності сучасних підприємств, а також визначені сучасні маркетингові інструменти та області їх використання. У контексті цифрової трансформації маркетологи все більше вдаються до розробки стратегій маркетингу для продуктів та послуг через Інтернет та соціальні мережі. Ці стратегії дозволяють задовольняти потреби споживачів та сприяють їх прогресивному розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

#### 2.1. Організаційно-правові основи функціонування підприємства

Кваліфікаційна робота магістра виконана на основі діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ТАВААГРОІНВЕСТ» (надалі - ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»), яке розташоване за адресою: 36000, м. Полтава, вул. Серегіна, 160. Товариство функціонує на ринку протягом шести років. Основні дані ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Паспорт ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАВААГРОІНВЕСТ»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «ТАІ»
3	Адреса	36000, м. Полтава, вул. Серегіна, 160
4	Код ЄДРПОУ	40598763
5	Дата реєстрації	24.06.2016
6	Директор	Гриценко Сергій Олександрович
7	Основний вид діяльності	46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
8	Допоміжні види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.29 Вирощування інших багаторічних культур
9	Основний вид продукції	Посівний матеріал, мікродобрива, інокулянти, засоби захисту рослин, біопрепарати, родентициди
10	Бренди	«Євросем», «ВНІС», «Ярило»
11	Веб-сторінка	<a href="https://www.tava-agro.com.ua/">https://www.tava-agro.com.ua/</a>

Товариство з обмеженою діяльністю "ТАВААГРОІНВЕСТ", яке скорочено називається ТОВ "ТАІ", було засноване та діє відповідно до

положень свого Статуту, прийнятого згідно з рішенням засновників підприємства, а також відповідно до законодавства України, Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України та інших чинних нормативно-правових актів.

ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" стало універсальним правонаступником Спільного підприємства "ТАВААГРОІНВЕСТ". Внаслідок проведеного процесу перетворення до форми товариства, зафіксованого в передавальному акті, всі майнові активи, права та обов'язки Спільного підприємства "ТАВААГРОІНВЕСТ" були передані ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" [68].

Товариство з обмеженою відповідальністю "ТАВААГРОІНВЕСТ" є приватною власністю, що має одного власника – Сергія Олександровича Гриценка, який виступає також безпосереднім директором компанії. Організаційно-правова форма господарювання ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" - це товариство з обмеженою відповідальністю, що є однією з найбільш поширених форм підприємницької діяльності у галузі оптової торгівлі. Особливістю цієї форми організації бізнесу є те, що учасники товариства несуть обов'язки в межах сформованого статутного капіталу.

ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" здійснює свою діяльність на території України та має філіал у Львові, дотримуючись усіх чинних законів України.

Основним внутрішнім документом ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" є його Статут, який визначає ключові напрямки діяльності, мету, обов'язки органів управління та правила взаємодії з іншими організаціями. Крім того, на підприємстві існує Колективний договір, що регулює соціально-трудові відносини, штатний розпис і Правила внутрішнього трудового розпорядку. Для кожної посадової одиниці розроблені та впроваджені посадові інструкції.

Основна сфера діяльності ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" включає продаж насіння для посіву, мікродобрив, засобів захисту рослин та інших продуктів для землеробства та теплиць. У зв'язку із сучасними умовами та триваючою війною в Україні, надзвичайна важливість діяльності ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" для національної економіки наголошується, оскільки компанія забезпечує

українські аграрні підприємства продукцією, сприяючи отриманню високих врожаїв [68].

Напрями діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ», відповідно коду КВЕД наведено на рисунку 2.1 [68].



Рисунок 2.1 – Напрями діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Основна мета ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" полягає у забезпеченні високих врожаїв сільськогосподарської продукції в Україні шляхом реалізації продукції для землеробства. Компанія надає свою продукцію оптом та в роздріб, забезпечуючи гарантовану якість, яка відповідає всім вимогам стандартів.

ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" також веде зовнішньоекономічну діяльність, є імпортером та пропонує імпорتنі продукти на ринку. Компанія активно вивчає та аналізує нові розробки в галузі аграрного виробництва, пропонуючи клієнтам найкращі продукти для досягнення високих врожаїв у майбутньому.

Щоб максимально забезпечити доступність своєї продукції, ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" розмістило представництво у Львові, зокрема, на заході України. Це полегшує імпортні процеси, особливо через прикордонне

положення Львівської області. Головний ринок збуту для компанії – Полтавська область, де розташований головний офіс, та Львівська область, яка є прикордонною і межує з Польщею. Також окремі домогосподарства придбають продукцію компанії для власних потреб [68].

У ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" використовується найбільш чітко визначена форма організаційної структури управління, а саме лінійно-функціональна. Організаційна структура управління відображає взаємозв'язки між керівництвом та виконавчою підсистемою, як це показано на рисунку 2.2.

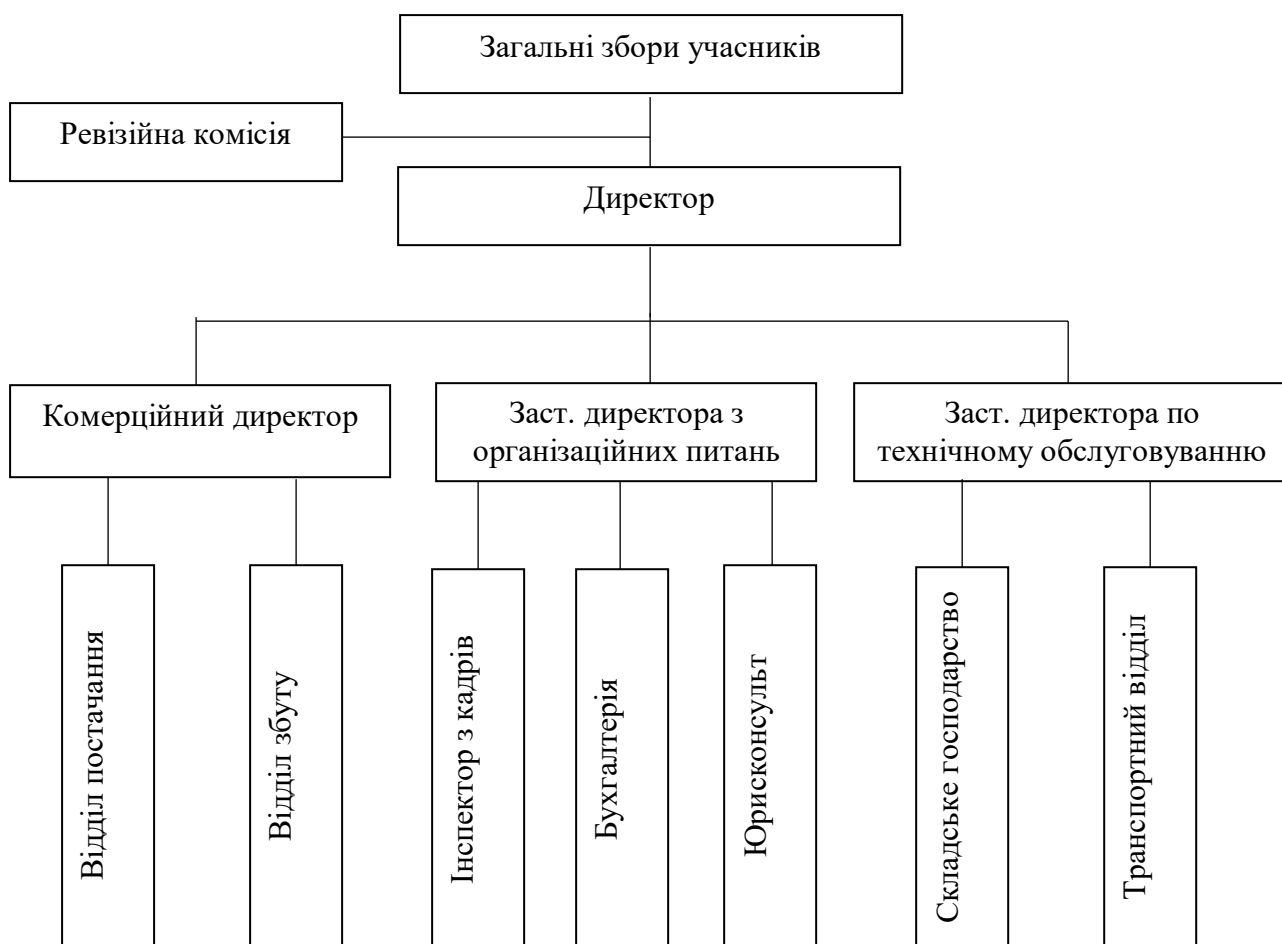


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Найвищим органом управління є загальні збори учасників. Вони несуть відповідальність за стратегічні рішення, такі як визначення напрямків діяльності, збільшення чи зменшення розміру статутного капіталу, реорганізацію та ліквідацію підприємства і т.д.



На ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" діє ревізійна комісія, яка контролює фінансово-господарську діяльність товариства. Перевірки ревізійна комісія проводить згідно з планом та на вимогу загальних зборів учасників. Після проведення перевірок комісія підготує звіт із пропозиціями щодо можливих шляхів поліпшення фінансово-господарської діяльності ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ".

Поточне управління діяльністю ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" здійснюється директором. Основні завдання директора даного товариства наведено на рисунку 2.3.

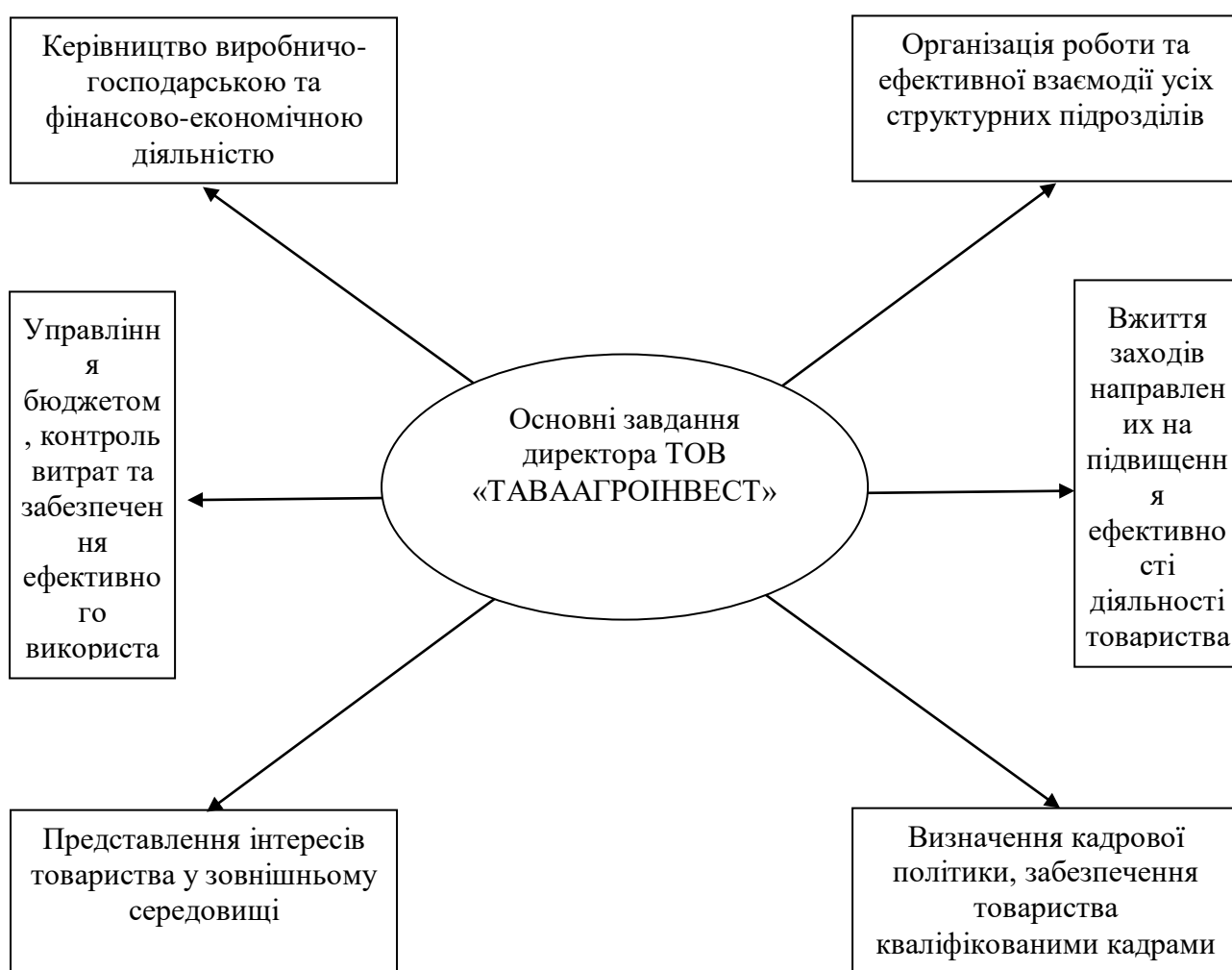


Рисунок 2.3 – Основні завдання директора ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Директор ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" має під своєю владою трьох заступників: комерційного директора, заступника директора з організаційних питань і заступника директора з технічного обслуговування.

Комерційний директор відповідає за відділ постачання та відділ збуту. Постачальний відділ гарантує постачання необхідних ресурсів та продукції на склади компанії для задоволення попиту на продукцію. Відділ збуту забезпечує подальший продаж продукції клієнтам, пошук нових клієнтів та встановлення партнерських відносин.

Заступнику директора з організаційних питань підпорядковані відділ інспекції з кадрів, бухгалтерія та юрисконсульт. Інспектор з кадрів реалізує кадрову політику, веде кадровий облік, здійснює первинний відбір працівників та формує програму підвищення кваліфікації персоналу. Бухгалтерія веде фінансовий та бухгалтерський облік товариства, бюджетування та аналіз фінансово-господарської діяльності. Юрисконсульт підготовлює договори, контракти і представляє інтереси компанії в судах.

Заступник директора з технічного обслуговування відповідає за керівництво складським господарством та транспортним відділом. Складське господарство відповідає за зберігання запасів та забезпечення їх необхідними умовами, а транспортний відділ виконує перевезення та доставку продукції до кінцевого споживача, користуючись власним автопарком для транспортування та розвантаження вантажу.

## **2.2. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства**

Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» представлено у таблиці 2.2.

Динаміка показників капіталу ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки має позитивний характер. Так, у 2022 році середня вартість сукупного капіталу зросла на 89,87 % порівняно із 2021 роком та на 53,47 % у порівнянні із 2020 роком (рис. 2.4).

Таблиця 2.2 – Основні економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2020	2021	2022	2022 до 2020		2022 до 2021	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис.грн	12089	14957	22953	10864,00	89,87	7996,50	53,47
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис.гр.	9161	11210	16882	7721,50	84,29	5672,50	50,60
<b>1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА</b>									
1.3	Основні засоби								
1.3.1	За первинною вартістю на кінець року	тис.грн	5781	6383	11685	5904,00	102,13	5302,00	83,06
1.3.2	Знос на кінець року	тис.грн	2368	2995	3700	1332,00	56,25	705,00	23,54
1.3.3	Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	4451	6082	9034	4583,00	102,97	2952,00	48,54
1.4	Нематеріальні активи								
1.4.1	За первинною вартістю на кінець року	тис.грн	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
1.4.2	Знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис.грн	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
1.4.3	Середня вартість нематеріальних активів	тис.грн	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
1.5	Оборотні активи								
1.5.1	Усього на кінець року	тис.грн	9881	13231	21302	11421,00	115,59	8071,00	61,00
1.5.2	Дебіторська заборгованість	тис.грн	2405	2621	4159	1754,00	72,93	1538,00	58,68
1.5.3	Запаси на кінець року	тис.грн	7124	9945	16172	9048,00	127,01	6227,00	62,61
1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти	тис.грн	333	606	788	455,00	136,64	182,00	30,03
1.5.5	Середні залишки оборотних засобів	тис.грн	9772	11556	17267	7495,00	76,70	5710,50	49,42
1.6	Середньооблікова чисельність								
1.6.1	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	9	10	10	1,00	11,11	0,00	0,00
1.6.2	Середньооблікова чисельність робітників	чол.	6	7	7	1,00	16,67	0,00	0,00
<b>2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>									
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	52068	68863	108673	56605,00	108,71	39810,00	57,81

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	52068	68863	108673	56605,00	108,71	39810,00	57,81
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	52068	68863	108673	56605,00	108,71	39810,00	57,81
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	45657	60062	96049	50392,00	110,37	35987,00	59,92
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	6411	8801	12624	6213,00	96,91	3823,00	43,44
2.6	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	773	1998	2615	1842,00	238,29	617,00	30,88
2.7	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	773	1902	2400	1627,00	210,48	498,00	26,18
2.8	Чистий прибуток	тис. грн.	626	1560	3075	2449,00	391,21	1515,00	97,12
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	1110,00	1264,00	1500,00	390,00	35,14	236,00	18,67
2.10	Фонд робочого часу	люд-години	17977,5	19975	20054,9	2077,4	11,56	79,50	0,4
<b>3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ</b>									
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	5785,33	6886,30	10867,30	5081,97	87,84	3981	57,81
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	6508,50	7651,44	12074,78	5566,28	85,52	4423,33	57,81
3.3	Рівень оплати праці за людино-годину	грн. / люд-год	0,062	0,063	0,075	0,013	21,14	0,012	18,20
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	10,28	10,53	12,50	2,22	21,62	1,97	18,67
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,41	0,47	0,32	-0,09	-22,70	-0,15	-32,52
3.6	Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,461	0,094	0,454	-0,01	-1,50	0,36	381,10
3.7	Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,001	0,000	0,000	0,00	0,00	0,00	0,00
3.8	Фондовіддача	грн./грн.	11,70	11,32	12,03	0,33	2,83	0,71	6,24
3.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./чол.	494,56	608,20	903,40	408,84	82,67	295,20	48,54
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот и	5,33	5,96	6,29	0,97	18,12	0,33	5,62

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	68,00	60,00	57,00	-11,00	-16,18	-3,00	-5,00
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./грн.	4,31	4,60	4,73	0,43	9,93	0,13	2,83
3.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	оборот и	22,54	28,88	36,10	13,56	60,18	7,22	25,02
3.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	16	12	10	-6,00	-37,50	-2,00	-16,67
3.15	Коефіцієнт обіговості запасів	оборот и	7,58	8,07	8,32	0,74	9,74	0,25	3,14
3.16	Середній період зберігання запасів	дні	47	45	43	-4,00	-8,51	-2,00	-4,44
3.17	Тривалість операційного циклу	дні	63	57	53	-10,00	-15,87	-4,00	-7,02
4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ									
4.1	Рентабельність продажу	%	1,48	2,76	2,21	0,72	48,76	-0,55	-20,04
4.2	Рентабельність активів	%	6,39	12,72	10,46	4,06	63,52	-2,26	-17,78
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	6,83	13,92	18,21	11,38	166,54	4,30	30,88

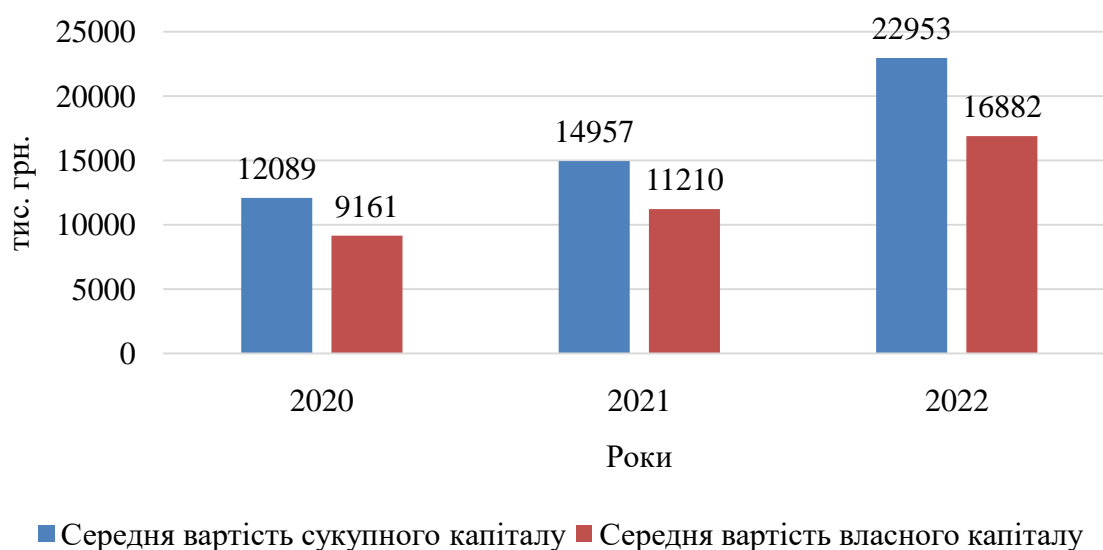


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» у 2020-2022 роки

Така динаміка може характеризувати розширення виробництва. Середня вартість власного капіталу теж зростає. За період 2020-2022 роки на підприємстві відбувається зростання середньої вартості власного капіталу на 84,29%.

Важливим є перевищення темпів зростання сукупного капіталу над власним. Така динаміка може свідчити про зниження фінансової самостійності підприємства.

Проаналізуємо капітал та ресурси товариства за три досліджувальні роки.

Динаміка середньорічної вартості основних засобів та оборотних коштів є позитивною за період 2020-2022 роки (рис. 2.5). Так, у 2022 році середньорічна вартість основних засобів становила 9034 тис. грн., що у майже 2 рази вище, ніж у 2020 році. Дане відхилення цього показника становить 4293 тис. грн. або 102,97 %

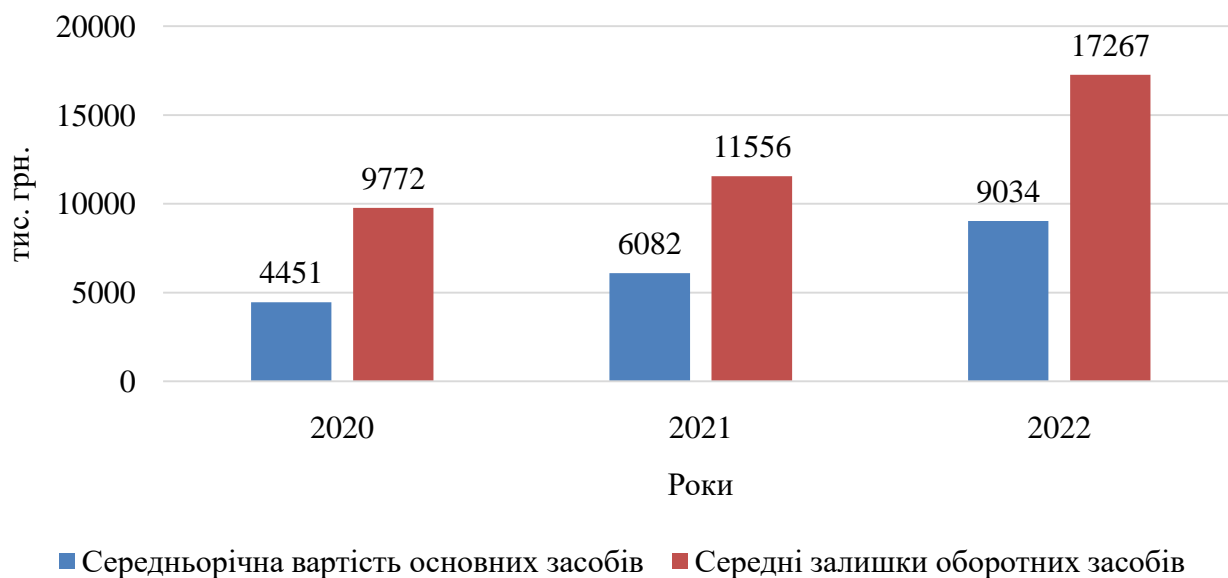


Рисунок 2.5 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів та середніх залишків оборотних коштів ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки

Це було досягнуто товариством «ТАВААГРОІНВЕСТ» за рахунок оновлення будівництва ще одного складського приміщення та оновлення автопарку.

Дебіторська заборгованість протягом 2020-2022 років зростає, що може свідчити про кредитування діяльності товариства. Так, у 2022 році розмір дебіторської заборгованості становив 4159 тис. грн., що на 72,93 % вище, ніж у 2020 році. У порівнянні із 2021 роком зростання становило 1538 тис. грн. або 58,68 % (рис. 2.6).

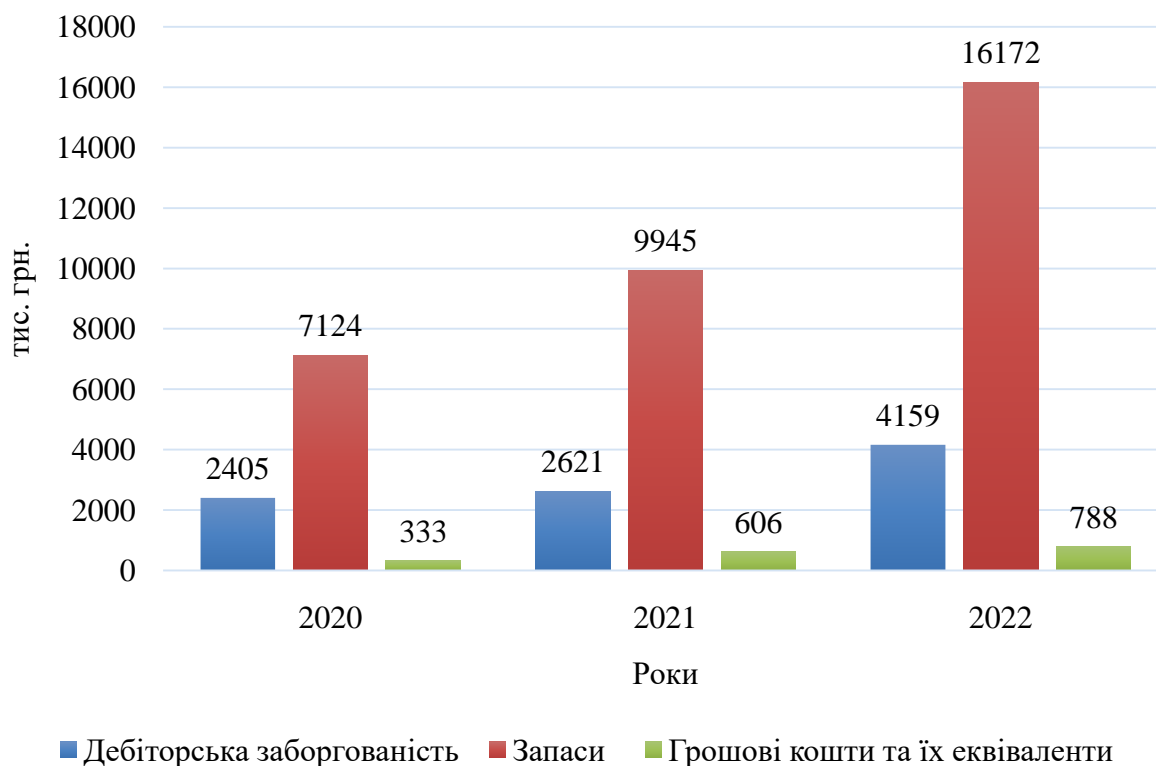


Рисунок 2.6 – Динаміка основних елементів оборотних активів ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки

За період 2020-2022 роки на товаристві відбулося зростання розміру грошових коштів із 333 тис. грн. до 788 тис. грн. Розмір запасів на кінець 2022 року склали 16172 тис. грн., що на 127,01 % (62,61 %) більше, ніж у 2021 році (рис. 2.6).

Аналізуючи динаміку економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки, можна констатувати факт зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (рис. 2.7).

У 2022 році відбулося зростання чистого доходу на 56605 тис. грн. (108,71 %) у порівнянні із таким же показником за 2020 рік. Порівняно із 2021 роком зростання становило 39810 тис. грн. або 57,81 %.

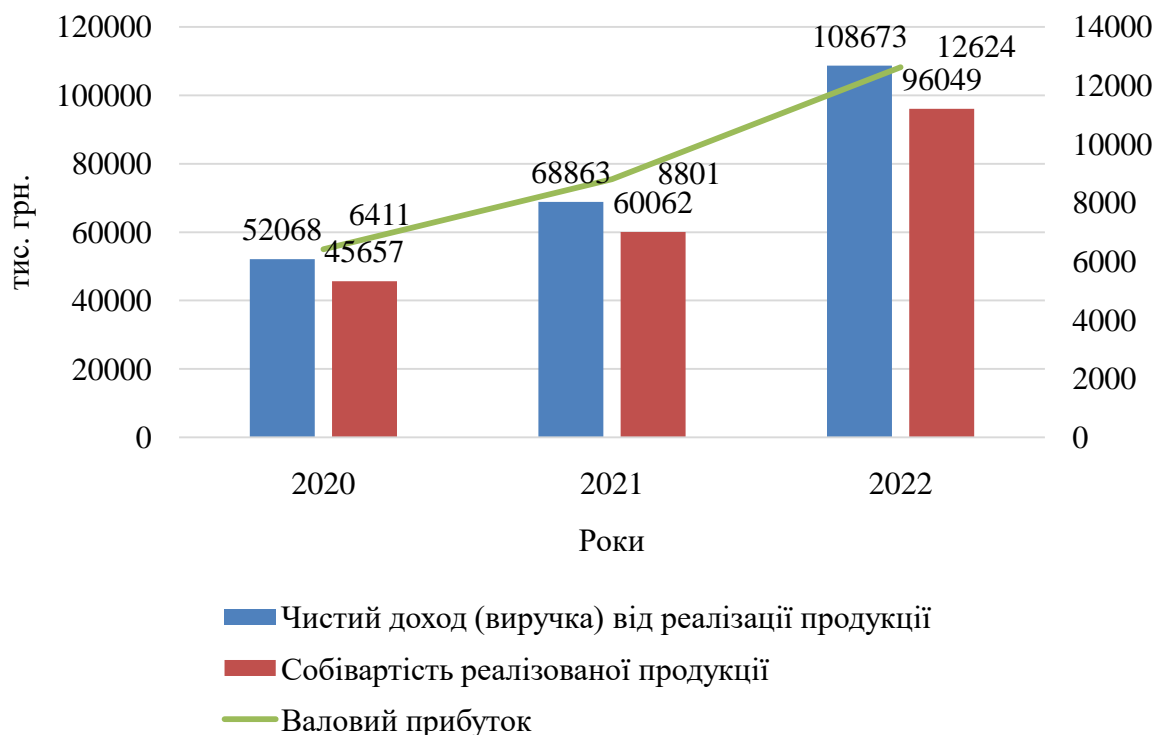


Рисунок 2.7 – Динаміка економічних результатів діяльності  
ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки

Така позитивна динаміка пояснюється зростанням попиту на продукцію товариства. Цього товариство досягло за рахунок нарощування клієнтської бази.

Цілком пояснювальним є зростання собівартості продукції на товаристві протягом 2020-2022 років. Але на розмір собівартості впливають не лише обсяги реалізації, а і інші фактори, що не стосуються ефективності діяльності (здорожчання ресурсів, підвищення мінімальної заробітної плати тощо). У 2022 році собівартість продукції зросла на У 50392 тис. грн. (110,37 %) порівняно із 2020 роком. Якщо аналізувати два попередні періоди, то зростання становило 59,92 % (рис. 2.7).

ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» протягом 2020-2022 років характеризується як прибуткове підприємство. У 2022 році валовий прибуток товариства склав 12624 тис. грн., що на 6213 тис. грн. більше, ніж у 2020 році (рис. 2.8).



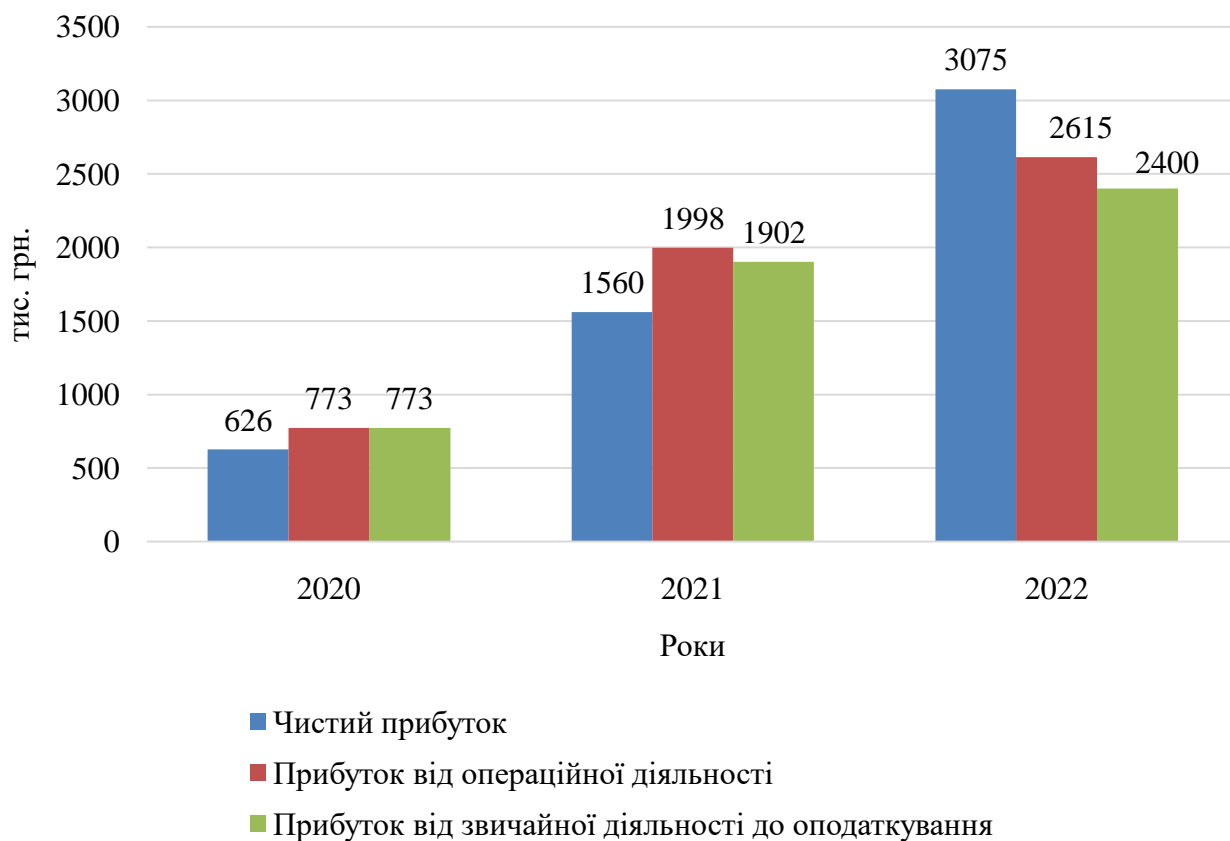


Рисунок 2.8 – Динаміка прибутку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 рр.

Чистий прибуток є кінцевим фінансовим результатом господарської діяльності підприємства. Динаміка цього показника на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» протягом 2020-2022 років є позитивною (рис. 2.8).

У 2022 році спостерігається зростання чистого прибутку склало 3075 тис. грн., що майже у 2 рази вище, ніж у 2021 році та у 4 рази вище, ніж у 2020 році. Зростання цього показника такими темпами дає право зробити висновок про підвищення ефективності діяльності товариства.

Фінансові результати у великій мірі залежать від ефективності праці персоналу підприємства. На ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» середньооблікова чисельність працівників має майже сталу динаміку. Товариство має невеликий штат працівників 9-10 осіб. Нарощування обсягів виробництва відбувається при стабільності колективу, що свідчить про підвищення ефективності праці.

Підтвердженням цьому є показники продуктивності праці на товаристві за 2020-2022 роки (рис. 2.9).

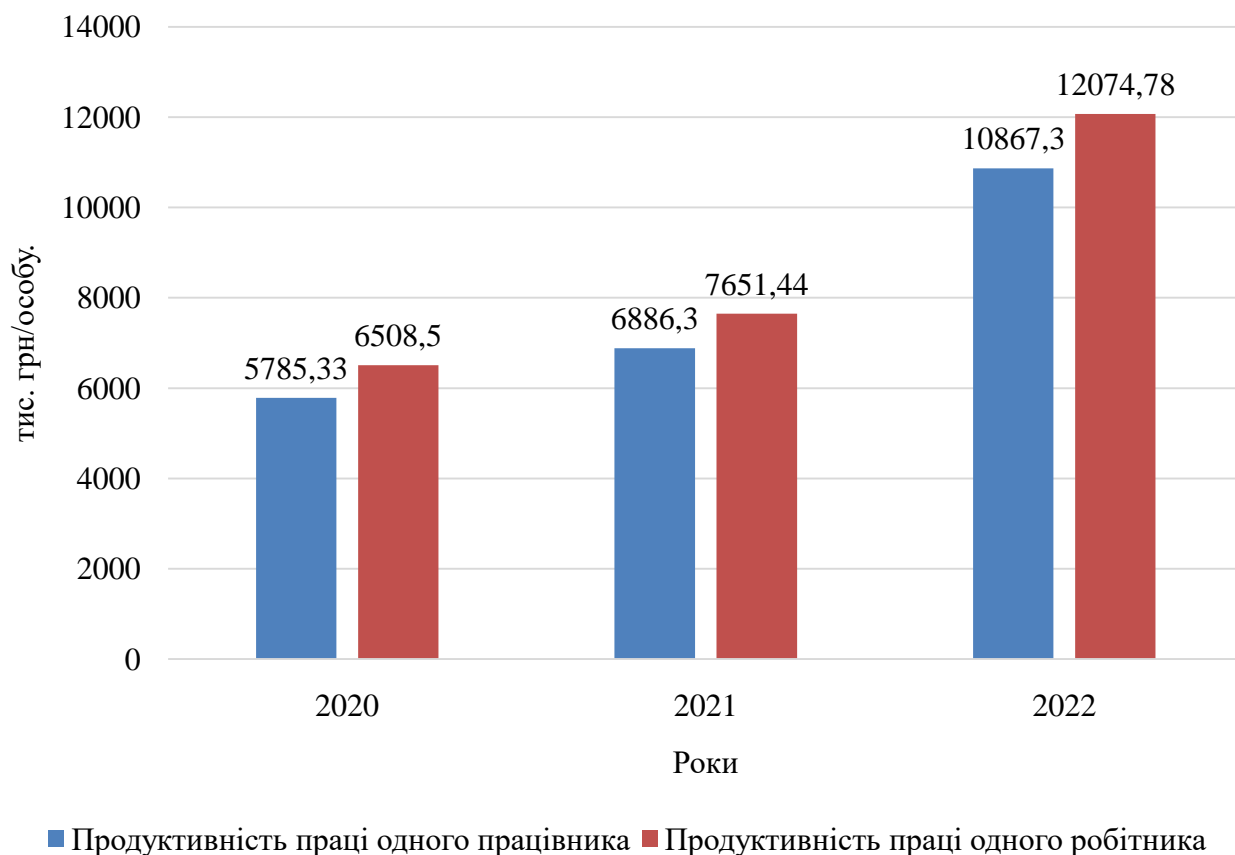


Рисунок 2.9 – Динаміка продуктивності праці на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки

На товаристві «ТАВААГРОІНВЕСТ» систематично переглядаються та покращуються умови праці, підвищується рівень заробітної плати та впроваджується автоматизація бізнес-процесів, що має позитивний вплив на продуктивність праці працівників. Середньомісячна заробітна плата працівників за період 2020-2022 роки зросла з 10,28 тис. грн. до 12,5 тис. грн. Товариство підвищує рівень оплати праці, враховуючи економічні умови та фінансові результати його діяльності.

Щодо показників ефективності використання інших ресурсів підприємства, то можна відмітити їх зростання (рис. 2.10).

Фондовіддача за 2020-2022 роки зросла на 2,83%, переважно за рахунок зростання на 6,24% у 2022 році. У 2021 році спостерігається несуттєве зниження цього показника. Значення даного показника свідчить про ефективне використання основних засобів на товаристві. За рахунок оновлення автопарку

на нарощування матеріальної бази показник фондоозброєності протягом трьох років зростає.

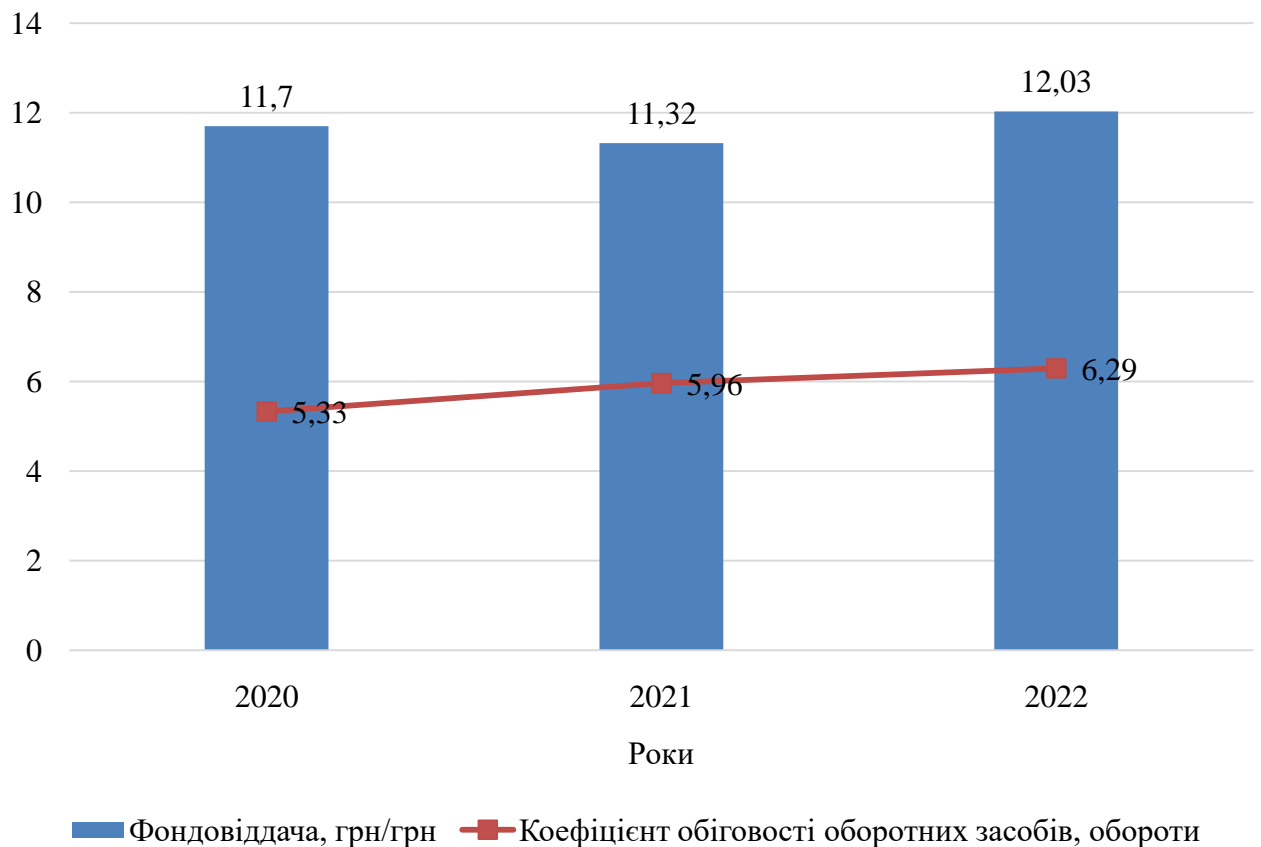


Рисунок 2.10 – Динаміка фондовіддачі та коефіцієнта обіговості оборотних засобів на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки

Проаналізуємо динаміку показників рентабельності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за три роки.

Рентабельність активів та продажу має несталу динаміку. У 2021 році спостерігається зростання показника, а у 2022 році – його спад. Так, у 2021 році рентабельність продажу зростає на 86%, а у 2022 році на 19,92% знижується.

Рентабельність активів у 2022 році зросла на 63,52% за рахунок зростання цього показника у 2021 році (рис. 2.11).

Рентабельність активів має сталу динаміку до зростання. У 2022 році відбувається підвищення цього показника у 1,66 разів.

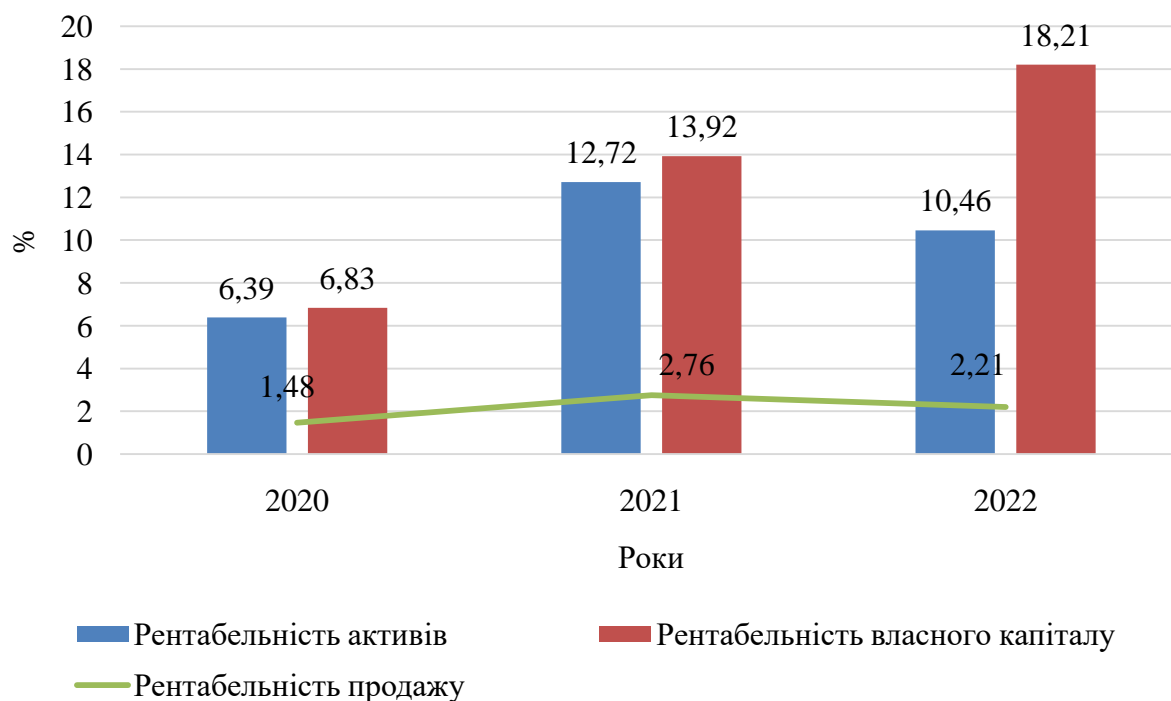


Рисунок 2.11 – Динаміка показників рентабельності  
ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки

Отже, аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за період 2020-2022 роки показав позитивну динаміку практично всіх показників. Товариство є прибутковим, нарощує обсяги виробництва, ефективно використовує наявні у його розпорядженні ресурси.

Аналізуючи стан розвитку будь-якого підприємства треба пам'ятати, що воно існує не обособлено, а має зовнішнє та внутрішнє середовище. Не виключенням є і об'єкт даного дослідження – ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ». Тому наступним етапом даної кваліфікаційної роботи магістра стане аналіз проблем та перспектив функціонування товариства на ринку.

Важливо відзначити, що функціонування ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" значно визначається станом ринку мінеральних добрив, на якому дане підприємство здійснює свою діяльність. Ситуація на цьому ринку залежить від розвитку аграрного сектору, що виступає основним споживачем, а також від загальної політико-економічної обстановки в країні.

### **2.3. Проблеми та перспективи функціонування підприємства на ринку**

Товариство з обмеженою відповідальністю "ТАВААГРОІНВЕСТ" спеціалізується на реалізації мінеральних та інших добрив для сільськогосподарських підприємств. Діяльність цієї компанії значною мірою залежить від стану ринку, на якому вона діє. Тому цілеспрямовано провести аналіз поточного стану ринку та визначити подальші перспективи її функціонування.

Основними замовниками продукції ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" є сільськогосподарські підприємства. З цього приводу варто провести аналіз стану аграрного сектору в Україні, оскільки результативність господарської діяльності самої компанії тісно пов'язана з розвитком сільськогосподарської галузі в країні.

За оцінкою Міністерства аграрної політики України та Київської школи економіки, загальні збитки сільськогосподарської галузі внаслідок широкомасштабного російського вторгнення в Україну, на 15 вересня 2022 року, складають 6,6 мільярда доларів США [58]. Непрямі втрати у сільському господарстві України, обумовлені зменшенням виробництва, блокадою портів і зростанням виробничих витрат, оцінюються у 34,25 мільярда доларів США. Це включає втрати в рослинництві через зниження виробництва на 11,2 мільярда доларів США, у тваринництві – на 348,7 мільйонів доларів США, в результаті скорочення виробництва озимих культур оцінені у 3 мільярда доларів США, багаторічних культур – у 322 мільйони доларів США, втрати через порушення логістики становлять 18,5 мільярда доларів США [58].

Серйозно постраждало рослинництво, втрати обсягів виробництва продукції рослинництва в натуральних виразниках 2022 року порівняно з попереднім роком становлять 35–40 %. Це зумовлено скороченням посівних площ через тимчасову окупацію територій України та меншою врожайністю культур в порівнянні з попереднім роком. За даними першого заступника міністра аграрної політики та продовольства України Т. Висоцького, окупанти

вивезли понад 500 тисяч тонн зерна з тимчасово окупованих територій, незаконно експортували десятки тисяч тонн соняшникової олії та сотні кілограмів овочів [58].

Тваринницька галузь також суттєво постраждала. Мінагрополітика повідомляє, що через військові дії втрачено 15–20 % поголів'я великої рогатої худоби, свиней і птиці. Найбільше постраждали господарства Чернігівської, Харківської, Сумської, Київської, Донецької, Луганської, Миколаївської, Херсонської, Запорізької областей, де на початку 2022 року було сконцентровано 25,3 % поголів'я ВРХ, 25,8 % корів, 31,5 % свиней, 28,2 % овець та кіз, 24,9 % птиці. Виробництво продукції тваринництва в цих областях складало 20 % м'яса, 28,7 % молока, 44,8 % яєць [58].

Втрата виробничо-ресурсного потенціалу сільського господарства стала значною проблемою. Велика частина земель, що використовується для сільськогосподарської діяльності, зараз недоступна через окупацію, постійні обстріли або мінування (у порівнянні з 2021 роком, посівна площа скоротилася на 20% у 2022 році).

Зменшення обсягів внесення добрив і засобів захисту рослин призвело до зниження врожайності сільськогосподарських культур та погіршення якісного стану ґрунтів. Внутрішнє споживання азотних добрив у 2022 році зменшилося на 40–55% (від 4,75 млн т до 2–2,9 млн т) за попередніми оцінками.

У територіях з активними бойовими діями сільськогосподарські землі зазнали серйозних зруйнувань, їхній якісний стан суттєво погіршився і вимагатиме значних витрат на відновлення для повернення до активного сільськогосподарського використання. Великі площі земель можуть залишитися невикористаними через воєнне забруднення, що призведе до зменшення сільськогосподарської продукції. Зараз третина українських земель стала зоною ризикованого сільського господарства [58].

Також відбулось погіршення забезпечення сільгоспідприємств технікою – продажі комбайнів зменшилися на 2,4 рази, а тракторів – вдвічі за 7 місяців 2022 року порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Це відбувається на тлі значних втрат техніки через бойові дії або її викрадення окупантами.

Оцінюється, що 84,2 тисячі одиниць техніки та устаткування (11% від наявних до 24 лютого 2022 року) є повністю або частково пошкодженими.

Деякі сільгоспвиробники виходять з аграрного бізнесу або змінюють свою спеціалізацію через серйозні економічні втрати. Багато працівників сільгоспідприємств та фермерів були вимушені не тільки припинити діяльність у сільському господарстві, але й залишити свої домівки. За даними Організації Об'єднаних Націй з питань продовольства та сільського господарства (ФАО), понад 150 000 фермерів і працівників продовольчої системи безпосередньо постраждали від війни та/або мігрували. Перспектива відновлення їхньої економічної діяльності на власних землях є невизначеною, що може призвести до їхнього виходу з аграрного бізнесу або зміни спеціалізації. Дрібні товарні виробники, які вирощували сезонні продукти, теж опинилися в складному положенні, відігравали важливу роль у забезпеченні зайнятості й доходів сільського населення [58].

Втрата частини об'єктів інфраструктури для зберігання та первинної переробки сільськогосподарської продукції призвела до ускладнення збуту продукції на зовнішні ринки. Зерносховища, продовольчі склади та логістична інфраструктура були систематично знищені ворогом, а також ускладнено експортні поставки української агропродукції через блокаду українських чорноморських портів, які до вторгнення РФ забезпечували понад 90% експорту зернових та олійних культур. Також виникли труднощі із зберіганням зерна через дефіцит складських потужностей, який збільшився до 20 мільйонів тонн через знищення зерносховищ [58].

У році 2022 сільськогосподарський комплекс України виявив вражаючу стійкість в умовах повномасштабної війни. Неприятливі умови не завадили зібрати високий врожай. За даними Міністерства агропромислової політики, в 2022 році було зібрано понад 67 мільйонів тонн врожаю, що стало одним з найкращих показників за останні 30 років.

Станом на 12 січня 2023 року, на площі 10,9 мільйона гектарів (94%) вже зібрано зернових та зернобобових культур, з них намолочено 50,965 мільйонів тонн зерна. Наприклад, пшеницю обмолочено на 4,979 мільйоні гектарів

(100%), отримано 20,2 мільйонів тонн, а кукурудзу на зерно обмолочено на 3,6 мільйона гектарів (85%), отримано 23,5 мільйонів тонн. Соняшник та соя також показали високі показники збору [58].

Україна залишається ключовим постачальником продовольства для світу. У липні 2022 року Україна, Туреччина та ООН уклали угоду щодо безпечного транспортування зерна та продуктів харчування з українських портів (зернова угода). Це дозволило відновити експорт зерна та пов'язаних продуктів з трьох морських портів. У серпні 2022 року більше 1,72 мільйона тонн української агропродукції було відправлено в порти 18 країн світу через розблоковані порти. Кукурудза, пшениця, ячмінь та інші продукти склали понад 90% цього обсягу [58].

Загалом протягом 11 місяців 2022 року Україна експортувала 50,9 мільйонів тонн сільськогосподарської та харчової продукції на загальну суму 21,1 мільярда доларів США. Основні позиції експорту включали кукурудзу, пшеницю, олію соняшникову та насіння ріпаку. У грудні 2022 року угода про експорт з трьох портів передбачає щомісячний обсяг в 5 мільйонів тонн зерна. За перших 150 днів роботи "зернового коридору" вийшло 605 суден із вивезеними 15,9 мільйонами тоннами агропродукції, зокрема пшениці та кукурудзи [58].

Україна володіє значними родючими чорноземами і заслуговує на статус аграрної держави. Забезпечення стабільних врожаїв для аграрних підприємств залежить від погодно-кліматичних умов та належного постачання мінеральними та іншими добривами.

Аграрний сектор є ключовим компонентом національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку не лише в Україні, а й для істотної частини світу. Це особливо актуально в умовах воєнного конфлікту, коли країні-окупанту обмежено можливість експорту власної сільськогосподарської продукції. У таких обставинах Україна виконує важливе завдання щодо забезпечення міжнародної продовольчої безпеки у світі.



ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" спрямоване на співпрацю з усіма аграрними підприємствами України. На рисунку 2.12 можна спостерігати динаміку кількості підприємств, які здійснюють сільськогосподарську діяльність в Україні в період з 2016 по 2022 роки [67].

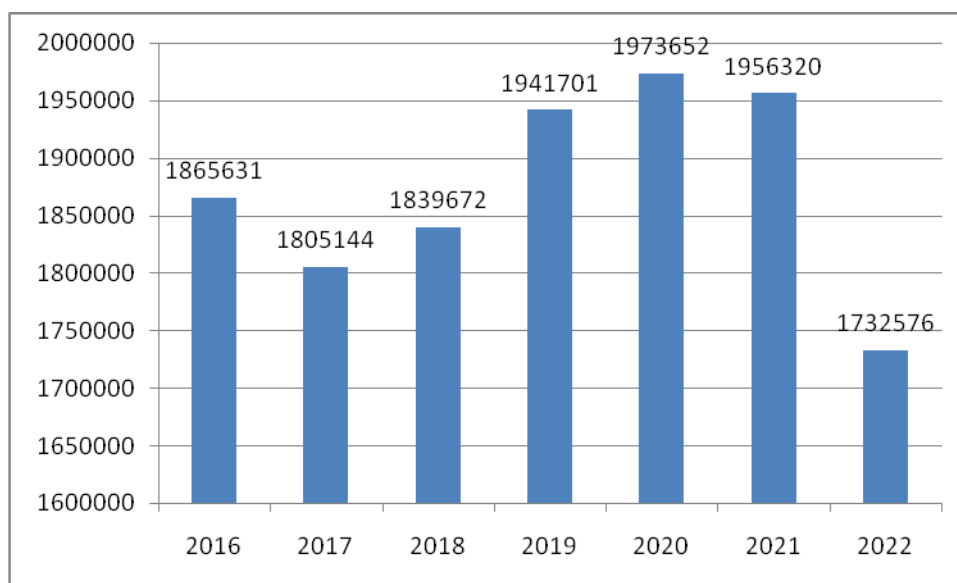


Рисунок 2.12 – Кількість підприємств, що здійснюють сільськогосподарську діяльність у 2016-2022 рр., одиниць

Відбувається суттєве зменшення кількості сільськогосподарських підприємств в Україні впродовж в 2002 році. Важливо враховувати, що подані статистичні дані відображають лише зареєстровані офіційно підприємства, які діють у сфері сільського господарства. У той час як в Україні існує значна кількість особистих селянських ферм, які не мають офіційної реєстрації. Ці підприємства, фактично, працюють в підпільній зоні, але продовжують займатися сільським господарством.

Можна стверджувати, що загалом аграрний сектор в Україні є досить розвиненим, з великою кількістю сільськогосподарських підприємств, які працюють. Саме через цю активність ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" має значну кількість потенційних клієнтів. Кожен аграрний виробник потребує мінеральних добрив для досягнення високих врожаїв у майбутньому (рис. 2.13).

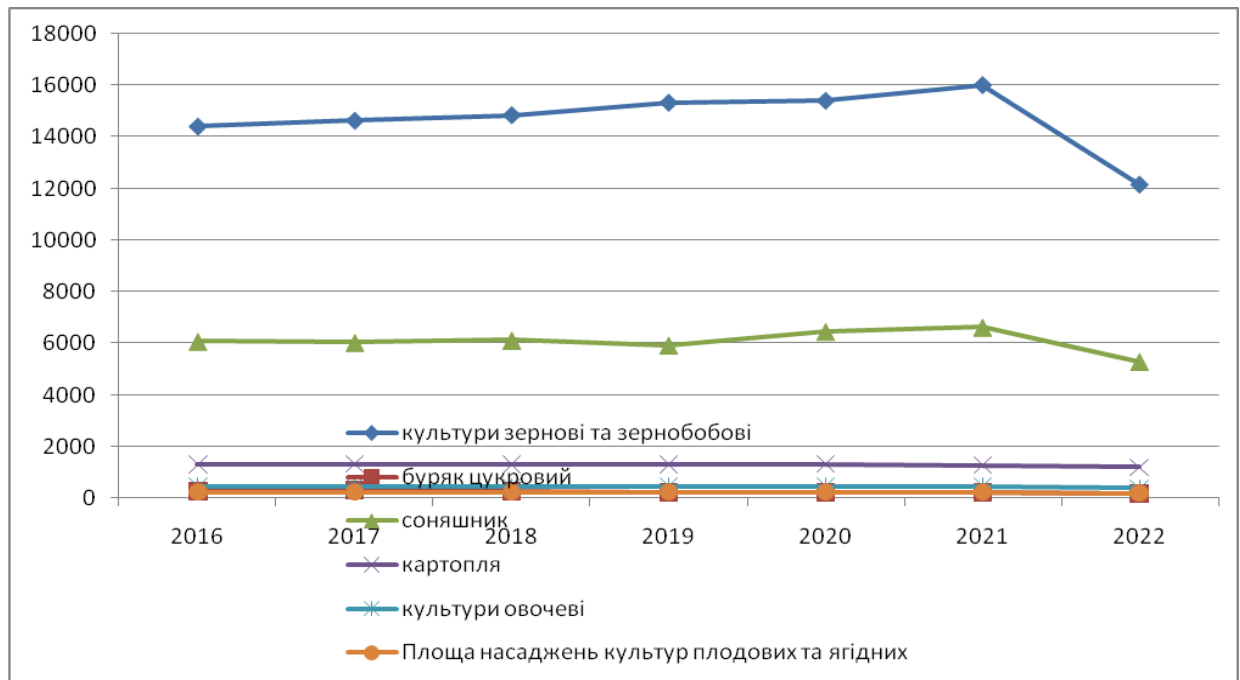


Рисунок 2.13 – Площа посівна уточнена сільськогосподарських культур, тис.га

Відомо, що SWOT-аналіз сприяє визначенню конкурентних переваг підприємства та ідентифікації ризиків, з якими воно зіткнулося, що може вплинути на ухвалення стратегічних рішень. (табл. 2.3).

Фінансові труднощі, з якими стикаються багато фермерів, у поєднанні з низькими цінами на зерно та високими витратами на паливно-енергетичну сировину, а також обмеженим фінансуванням, обмежують прогрес у вирощуванні зернових культур та впровадженні новаторських технологій. Це призводить до коливань пропозиції зернових, які перевищують внутрішній попит, в той час як внутрішній попит на сільськогосподарську продукцію залишається стабільним, визначаючи обсяги внутрішнього ринку.

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що ефективне управління сільськогосподарськими підприємствами потребує реалізації оптимальних маркетингових стратегій розвитку, які сприяють здобуттю нової позиції на ринку через використання конкурентних маркетингових стратегій.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності аграрних підприємств

S (СИЛЬНІ СТОРОНИ)	W ( СЛАБКІ СТОРОНИ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий попит на продукцію;</li> <li>– лідируючі позиції на цільових ринках;</li> <li>– модифікація нових та перспективних на майбутнє товарів аграрної сфери;</li> <li>– розвиток складових екологічного маркетингу;</li> <li>– поєднання якісних та цінових особливостей та характеристик продукції;</li> <li>– налагодження власних каналів збуту;</li> <li>– створення позитивного іміджу підприємства;</li> <li>– надійність та висока репутація постачальників продукції;</li> <li>– регіональне зонування, перспективна логістика, ефективні канали постачання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– практично відсутні інтеграційні та коопераційні зв'язки між суб'єктами аграрного бізнесу;</li> <li>– недосконале використання складових кормової бази підприємства;</li> <li>– відсутність інфраструктури виробничої бази тваринницької галузі.</li> <li>– несвоєчасність проведення заходів у сфері маркетингу на фермерському господарстві;</li> <li>– недостатня увага щодо проведення маркетингових досліджень ринку, смаків і вподобань споживачів;</li> <li>– неналежна організація та ведення роботи служби маркетингу в організаційній структурі управління підприємством.</li> </ul>
O ( МОЖЛИВОСТІ)	T (ЗАГРОЗИ )
<ul style="list-style-type: none"> <li>– закупівля якісного насінневого матеріалу;</li> <li>– опанування сучасних маркетингових інноваційних технологій та виявлення складових елементів щодо підвищення прибутковості;</li> <li>– рівень забезпечення зайнятості населення;</li> <li>– наявність та відкриття власної збутової мережі продовольчих товарів;</li> <li>– нові сегменти ринку та розширення кордонів ринкової ніші в регіонах;</li> <li>– співпраця та проведення семінарів на базі провідних господарств регіону та тренінги зі світовими компаніями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість впроваджувати закордонні технології конкурентів;</li> <li>– тиск зі сторони на ринкових сегментах;</li> <li>– несприятливі погодні умови та ризики, які виникають внаслідок цих явищ;</li> <li>– практично відсутня фінансова підтримки фермерства зі сторони держави;</li> <li>– зростання темпів інфляції;</li> <li>– відсутність кваліфікованої та правової бази по захисту аграрних підприємств;</li> <li>– наявність диспаритету цін на аграрну продукцію порівнюючи з цінами промислової продукції;</li> </ul>

Для отримання повної картини зовнішнього середовища та аналізу впливу факторів на діяльність сільськогосподарських підприємств рекомендується проводити PEST-аналіз. Це дозволить визначити можливості, ризики та загрози, що існують у зовнішньому середовищі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз діяльності аграрних підприємств

ФАКТОРИ	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
P (Political)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стабільність та довіра до уряду</li> <li>– Антимонопольне законодавство</li> <li>– Налагодження співпраці інститутів влади за умов її децентралізації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Податкова політика держави щодо аграрного сектору</li> <li>– Бюрократизація та рівень корупції</li> <li>– Знаття обмежень на продаж земель сільськогосподарського призначення іноземним громадянам</li> </ul>
E (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Економічна стабільність в країні</li> <li>– Функціонування ринку землі</li> <li>– Розширення зовнішньоторговельних зв'язків та вихід на нові ринки збуту продукції АПК України</li> <li>– Заміщення імпоротної продукції аналогами вітчизняного виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий рівень інфляції</li> <li>– Високий рівень безробіття</li> <li>– Зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат аграрного підприємства</li> <li>– Коливання курсу валют</li> <li>– Повільне пристосування суб'єктів АПК регіонів до мінливого середовища</li> <li>– Відсутність дієвого механізму страхування ризиків с.г. виробників</li> <li>– Недосконала цінова політика на сільськогосподарську продукцію</li> </ul>
S (Social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання населення у світі, що породжує попит на продукти харчування</li> <li>– Покращення якості надання освітніх, медичних та інших соціальних послуг населенню</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження чисельності сільського населення</li> <li>– Недостатній рівень соціального захисту сільського населення</li> <li>– Рівень екологічної свідомості населення</li> </ul>
T (Technological)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток технологій</li> <li>– Активне використання інноваційного потенціалу</li> <li>– Підвищення якості виробленої продукції, у тому числі органічної с.-г.продукції за міжнародними стандартами</li> <li>– Оновлення зношених основних засобів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Великі витрати на впровадження інноваційних технологій</li> <li>– Незадовільний стан матеріальнотехнічного забезпечення, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних аграрних підприємств</li> </ul>

Ефективне управління сільським господарством включає в себе вчасне внесення мінеральних та органічних добрив, оскільки це безпосередньо впливає на майбутній врожай сільськогосподарських виробників. У таблиці 2.5 та на рисунку 2.14 наведені дані про внесення мінеральних добрив на одиницю площі сільськогосподарських угідь України протягом 2016-2022 рр. [67].

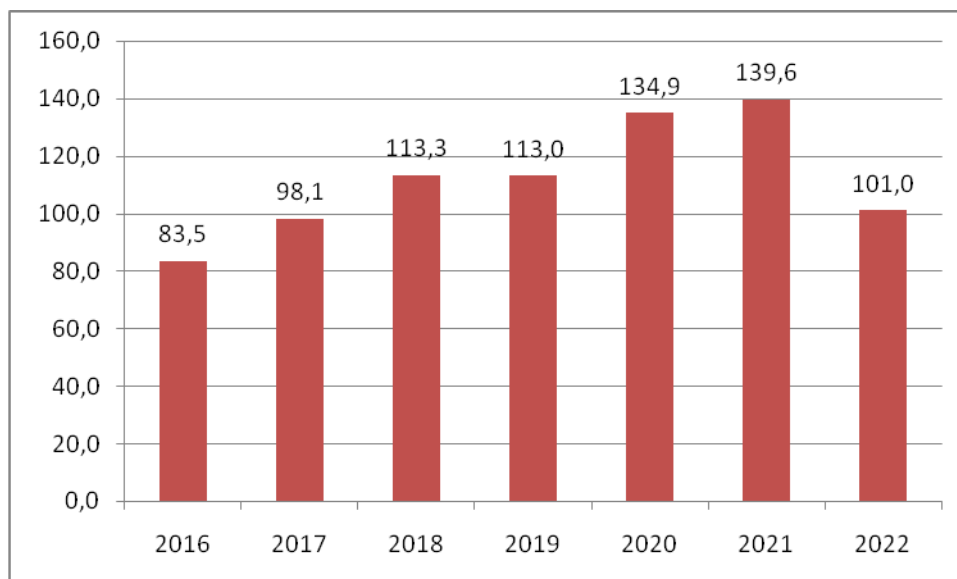


Рисунок 2.14 – Обсяг внесених мінеральних добрив на одиницю площі сільськогосподарських угідь, кг

Таблиця 2.5 – Дані щодо внесення мінеральних добрив сільськогосподарськими підприємствами України протягом 2016-2022 років [66,67]

Показник	Одиниця виміру	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Площа сільськогосподарських угідь по країні	Млн. га	41,5	41,5	41,5	41,5	41,5	41,5	41,5
Внесення азотних добрив	1000 т N	1197,4	1365,3	1532,7	1601,7	1916,7	1970,0	1378,4
Внесення азотних добрив на одиницю площі сільськогосподарських угідь	кг N на 1 га	57,8	66,0	74,0	77,4	93,0	95,6	66,9
Внесення фосфорних добрив	1000 т P <sub>2</sub> O <sub>5</sub>	287,0	363,4	447,7	400,7	483,2	501,9	367,9
Внесення фосфорних добрив на одиницю площі сільськогосподарських угідь	кг P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> на 1 га	13,9	17,6	21,6	19,4	23,5	24,4	17,9
Внесення калійних добрив	1000 т K <sub>2</sub> O	244,5	299,4	365,9	335,9	379,8	404,7	333,1
Внесення калійних добрив на одиницю площі сільськогосподарських угідь	кг K <sub>2</sub> O на 1 га	11,8	14,5	17,7	16,2	18,4	19,6	16,2

Продовження таблиці 2.5

Загальний обсяг внесених мінеральних добрив	1000 т N, P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> і K <sub>2</sub> O	1728,9	2028,1	2346,3	2338,3	2779,7	2876,6	2079,4
Обсяг внесених мінеральних добрив на одиницю площі сільськогосподарських угідь	кг N, P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> і K <sub>2</sub> O на 1 га	83,5	98,1	113,3	113,0	134,9	139,6	101,0
Площі, оброблені мінеральними добривами	млн.га	15,7	16,5	16,1	16,4	16,4	16,8	12,7
Частка площ, оброблених мінеральними добривами	%	75,8	79,7	77,8	79,2	79,6	81,6	61,7

З поданих відомостей можна зробити висновок, що сільськогосподарські підприємства активно використовують мінеральні добрива для живлення вирощених рослинницьких культур. Ринок мінеральних добрив в Україні виявляється достатньо розвиненим, з існуючою кількістю виробників, серед яких найбільшими є Група Ostchem, Одеський припортовий завод, Дніпроазот, Сумхімпром, GROSSDORF та інші. Аналітики вказують, що потенціал українського ринку мінеральних добрив значний і не використаний повністю [59]. Фактичні виробничі можливості підприємств не використовуються повністю, що вказує на можливість росту їх діяльності.

Для вітчизняних підприємств-виробників мінеральних добрив є проблемою те, що протягом тривалого періоду основні обсяги експорту, до 40%, припадали на Білорусію. З урахуванням воєнного стану та використання території Білорусі для воєнних дій проти України вітчизняні підприємства анулювали будь-які експортні операції з мінеральними добривами до цієї країни. Також, внаслідок початку війни, логістика для внутрішніх підприємств значно ускладнилася. Велика частина підприємств, які займалися виробництвом мінеральних добрив, функціонують в умовах обмеження або тимчасової окупації. Зокрема, це стосується ПрАТ «Северодонецьке об'єднання Азот» [59].

У таблиці 2.6 наведено характеристику найбільших виробників мінеральних добрив в Україні у 2020 році.

Таблиця 2.6 – Найбільші виробники мінеральних добрив в Україні, 2020 р. [59]

№ п/п	Назва підприємства	Місцезнаходження	Основні види продукції	Обсяг виробництва, тис. т./рік
1	2	3	4	5
1	ПрАТ «Севєродонецьке об'єднання Азот»	93403, Луганська обл., місто Севєродонецьк, вулиця Пивоварова, будинок 5	Аміак рідкий технічний, амоній нітрат (селітра аміачна), сечовина (карбамід)	до 2000 тис. т/рік
2	ПрАТ «Азот»	18014, м. Черкаси, вул. Героїв Холодного Яру, 72	Карбамідо-аміачна суміш (КАС), карбамід марки Б, аміачна селітра, аміак водний, аміак рідкий технічний, сульфат амонію	до 1300 тис. т/рік
3	ПрАТ «Рівнеазот»	35331, Рівненська обл., Рівненський р-н, село Городок, вул. Штейнгеля барона, 139А	Селітра аміачна, вапняково-аміачна селітра, аміак рідкий, аміак водний, органічні добрива	до 1250 тис. т/рік
4	Одеський припортовий завод	65481, Одеська обл., місто Южне, вулиця Заводська, будинок 3	Аміак, карбамід, рідкий азот, діоксид вуглець, аміачна селітра	до 950 тис. т/рік
5	АТ «ДніпроАзот»	51909, Україна, Дніпропетровська область, м. Кам'янське, вул. С.Х.Горобця, 1	<u>Азот газоподібний, аміачна вода, двоокис вуглецю рідкий, карбамід, карбамід марка а, карбамід фасований в біг-беги (800 кг)</u>	до 835 тис. т/рік
6	ПАТ «Суміхімпром»	40003, Україна, м. Суми, вул. Харківська, п/в 12	Сульфат амонію, суперагро NP, суперфосват гранульований, сульфат алюмінію,	до 157 тис. т/рік
7	GROSSDORF	18000, Черкаси, Черкаська область, бульвар Шевченка, 342	Аміачна селітра, рідке комплексне добриво, карбамідно-сульфатна суміш	До 132 тис. т/рік

Минулого року, вперше за більш ніж десятиліття, Азія втратила позицію головного покупця української сільськогосподарської продукції, опустившись на друге місце (рис. 2.15).

У 2022 році частка експорту в загальному обсязі експорту сільськогосподарської продукції українського виробництва зросла із 41% у 2021 році до 53%. Це підтверджує лідерство України в товарній структурі та досягнення найвищого рівня з часів незалежності. За аналітичними даними Державної митної служби України за 2022 рік, обсяг експорту продовольчої продукції становив 23,6 млрд. доларів [63]. У 2022 році Азія втратила свою позицію головного покупця української сільськогосподарської продукції, опустившись на друге місце. Це відбулося вперше за більше ніж десятиліття. на рисунку 2.15 представлено перелік найбільших країн-імпортерів української сільськогосподарської продукції в 2022 році [63].

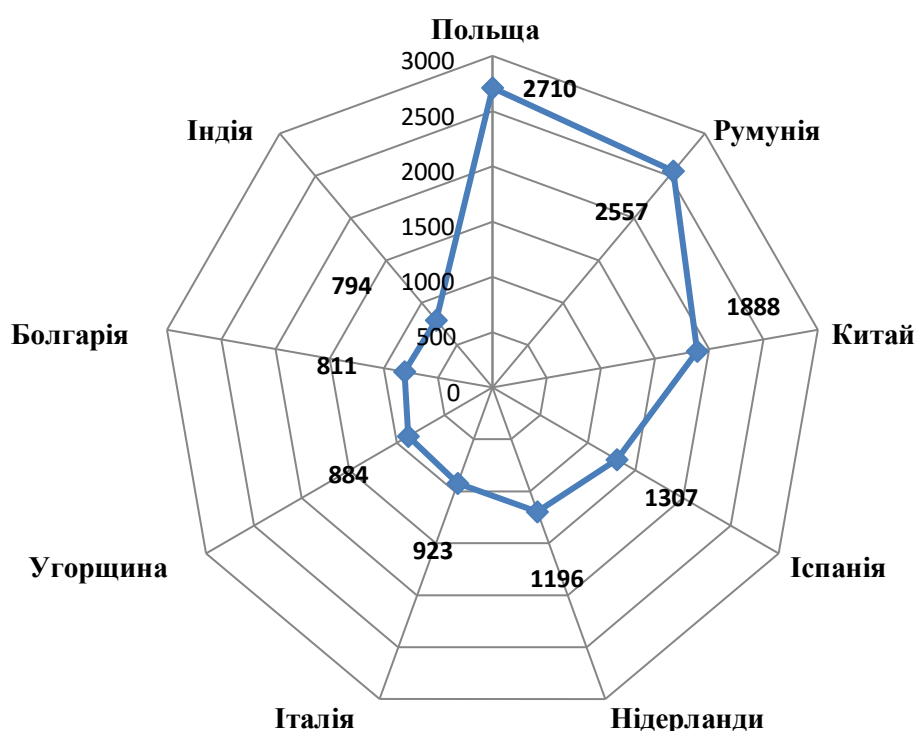


Рисунок 2.15 – Найбільші країни-імпортери української сільськогосподарської продукції в 2022р.

На рисунку 2.16 наведено структуру імпорту мінеральних добрив до України за країною походженням.



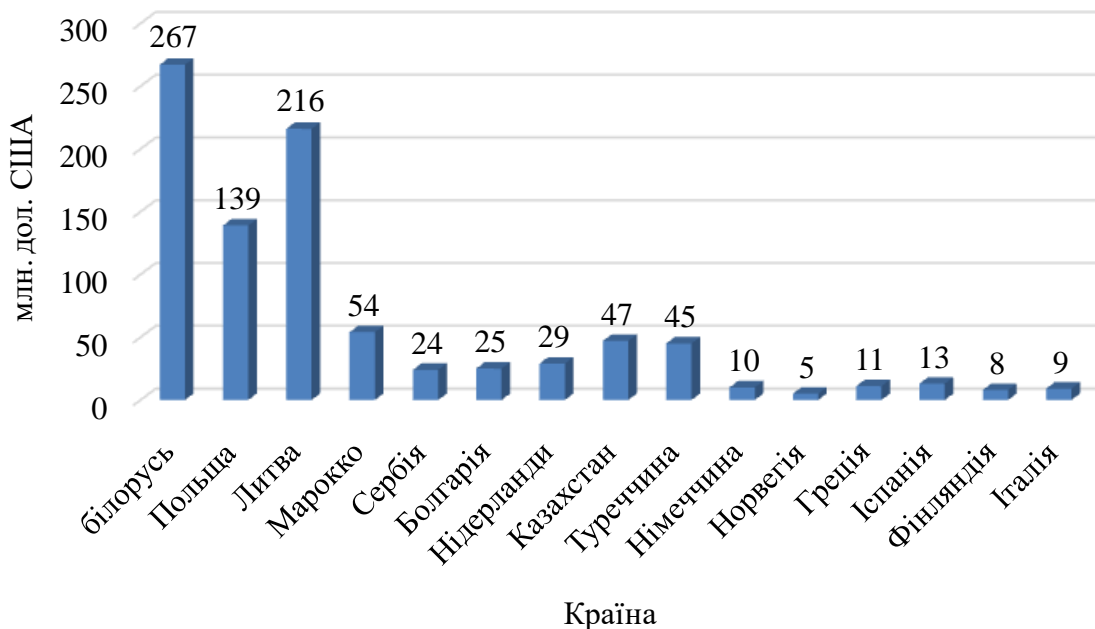


Рисунок 2.16 – Структура імпорту мінеральних добрив до України за країною походженням у 2021 р., млн. дол. США [67]

З рисунку 2.16 видно, що основним зовнішнім постачальником мінеральних добрив до України була білорусь.

Загалом у 2021 році ця країна імпортувала в Україну мінеральних добрив на суму 267 млн. доларів США. Однак через участь даної країни у воєнному конфлікті в Україні зовнішньоекономічна взаємодія з нею повністю припинена. До початку воєнний дій білорусь, росія та Україна були основними світовими імпортерами мінеральних добрив.

Наразі в Україні, як і у всьому світі, спостерігається відчутний дефіцит мінеральних добрив [64, 65].

На рисунку 2.17 наведено структуру споживання українськими аграріями мінеральних добрив.

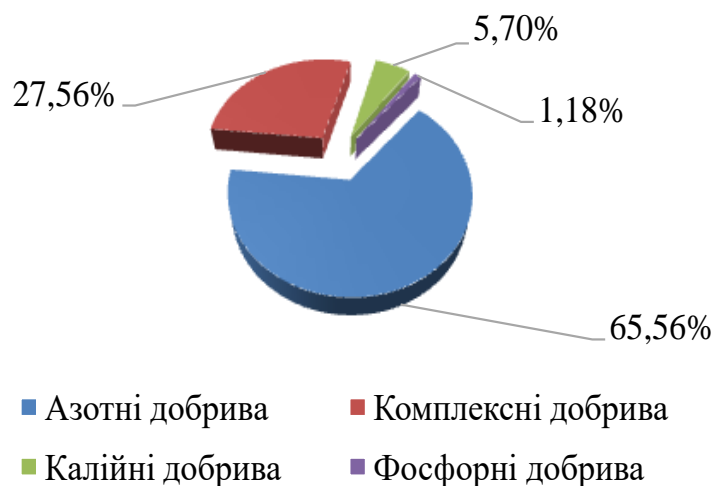


Рисунок 2.17 – Структура споживання українськими аграріями мінеральних добрив [61]

За групах мінеральних добрив можна зробити таку класифікацію:

- Селітра – нітрат амонію, є ефективним азотним добривом;
- Карбамід – добриво, що є обов'язковим елементом обробки ґрунту в городі і знаходить своє застосування в саду. Речовина підтримує культури під час росту і плодоношення, усуває ряд проблем на ділянці, пов'язаних з шкідниками та хворобами;
  - КАС містить все три форми азоту та добре діє в проникнення через верхню частину рослин;
  - Діамофоска – комплексне мінеральне добриво у формі гранул, яке застосовується на багатьох видах ґрунтів;
  - NPK – комплексне азотно-фосфорно-калійне добриво, яке поставляється у вигляді гранул.

Наприклад, «Суміхімпром» і Дніпровський завод мінеральних добрив у 2021 р. збільшили випуск NPK-добрив на 40% у порівнянні з 2020 р., і в структурі їхнього виробництва NPK-добрив близько 80% займали марки з вмістом хлористого калію 20% і вище. Учасники ринку відзначали посилення попиту на NPK-добрива з високим вмістом калію, такі як 10-20-20 і 10-26-26, від аграріїв у північних, західних і центральних регіонах України, в той час як

на півдні країни більш затребуваним комплексним добривом залишався сульфоамофос.

Як вже зазначалося у першому розділі даної магістерської роботи, при аналізі та розробці маркетингових стратегій підприємств агропромислового комплексу необхідно враховувати сезонність, яка суттєво впливає на попит на мінеральні добрива. Вершина його активності припадає на весняно-літній період, коли використовується 65-70% від річного обсягу споживання азотних добрив. Згідно з динамікою споживання, також змінюються ціни на добрива. З наближенням до весняної сезонної кампанії їх вартість зростає, а в кінці весни – зменшується. Наступний підйом цін на ринку відзначається в середині осені, коли розпочинаються закупівлі на наступний сезон.

Важливо відзначити, що стан ринку мінеральних добрив в Україні значно визначається впливом зовнішнього середовища. З метою аналізу факторів зовнішнього середовища розглянемо дві основні категорії: фактори прямого впливу та фактори непрямого впливу. У таблиці 2.7 представлені фактори маркетингового середовища прямого впливу.

Таблиця 2.7 – Фактори маркетингового середовища прямого впливу підприємств на ринку мінеральних добрив

Група факторів	Загальний вплив факторів
Споживачі	Споживачами мінеральних добрив є сільськогосподарські підприємства різних правових форм господарювання, фермерські господарства, особисті селянські господарства, сільські приватні підприємства та агрохолдинги. Ключовими чинниками їх вибору є якість продукції, ціна, репутація та відомість виробника. В умовах воєнного стану та потреби в підтримці національної економіки дедалі частіше аграрні підприємства віддають перевагу продукції вітчизняного виробництва
Конкуренти	Ринок виробників мінеральних добрив є досить концентрованим. Основними виробниками є такі підприємства, як: ПрАТ «Севродонецьке об'єднання Азот», ПрАТ «Азот», ПрАТ «Рівнеазот», Одеський припортовий завод, АТ «ДніпроАзот», ПАТ «Суміхімпром» та GROSSDORF. При чому перші три входять до групи Ostchem, яка контролює близько 60 % ринку. Водночас в Україні велика кількість підприємств, які реалізують мінеральні добрива та засоби захисту рослин вітчизняного та іноземного виробництва

Постачальники	Сфера постачання виробників мінеральних добрив – ще одна сила конкуренції – має свою специфіку, оскільки сировинні ресурси зосереджені на певних територіях. Більшість сировини, на основі якого виробляються мінеральні добрива є імпортною, зокрема необхідні спеціальні компоненти та природний газ. Переважна більшість з них імпортувалася з росії, зараз це неможливо й виник дефіцит у поставках
---------------	---

В сучасних умовах фактори непрямого впливу включають чотири основні аспекти: економічні, політичні, соціальні та науково-технологічні. Визначення впливу цих факторів на стан ринку мінеральних добрив буде проводитися за допомогою PEST-аналізу, результати якого подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз впливу факторів маркетингового середовища непрямого впливу підприємств на ринку мінеральних добрив

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
<b>1. Політичні фактори:</b>					
1.1	Високий рівень бюрократії та корупції	0,2	2	-	-0,4
1.2	Державне регулювання діяльності підприємств	0,2	2		-0,4
1.3	Військові дії на усій території України з 24.02.2022 р.	0,6	3	-	-1,8
Разом		1			-2,8
<b>2. Економічні фактори:</b>					
2.1	Підвищення вартості на енергоресурси	0,3	2	-	-0,6
2.2	Девальвація національної валюти	0,2	3	-	-0,6
2.3	Економічна криза через Covid-19 та військові дії	0,2	2	-	-0,4
2.4	Зниження обсягів виробництва	0,3	3	-	-0,9
Разом		1			-2,5
<b>3. Соціальні фактори:</b>					
3.1	Соціальна напруженість через пандемію Covid-19 та військові дії	0,25	3	-	-0,75
3.2	Зростання вимог споживачів до надійності постачання продукції	0,25	2	-	-0,5

## Продовження таблиці 2.8

3.3	Демографічна криза	0,5	3	-	-1,5
Разом		1			-2,75
4. Технологічні фактори:					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,3	2	+	+0,6
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,3	2	+	+0,6
4.3	Державна підтримка інновацій	0,4	3	+	+1,2
Разом		1			+2,4

На підставі отриманих результатів PEST-аналізу можна зробити висновок, що на компанії, що діють на ринку мінеральних добрив, фактори непрямого впливу в основному мають негативний вплив в маркетинговому середовищі. Основні труднощі виникають внаслідок воєнної ситуації в Україні. Саме від подальшого розвитку воєнного конфлікту залежатимуть перспективи функціонування підприємств на ринку мінеральних добрив у майбутньому. Ще однією суттєвою проблемою є девальвація національної валюти. Вона спричиняє підвищення цін на імпортні товари та зниження платоспроможності аграрних підприємств.

### Висновок до розділу 2.

Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за період 2020-2022 роки показав позитивну динаміку практично всіх показників. Товариство є прибутковим, нарощує обсяги виробництва, ефективно використовує наявні у його розпорядженні ресурси. Аналізуючи стан розвитку будь-якого підприємства треба пам'ятати, що воно існує не обособлено, а має зовнішнє та внутрішнє середовище. Не виключенням є і об'єкт даного дослідження. Тому був проведений аналіз проблем та перспектив функціонування товариства на ринку. Враховуючи отримані результати аналізу ринкових умов функціонування ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» та результати його діяльності за досліджуваний період розглянемо у наступному розділі кваліфікаційної роботи маркетингову стратегію товариства.

## РОЗДІЛ 3

### МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

#### 3.1. Аналіз маркетингової стратегії товариства

Маркетингова стратегія представляє собою широкий та недеталізований підхід до формування чи зміни уявлень споживачів про продукт протягом визначеного періоду за допомогою наявних маркетингових інструментів та ресурсів у конкурентних умовах, спрямований на досягнення загального успіху бізнесу [26].

Етапи розробки маркетингової стратегії на будь-якому підприємстві у загальному вигляді можуть бути представлені так, як на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Етапи розробки маркетингової стратегії ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Тут представлено ключові елементи стратегії маркетингу, які безпосередньо впливають на успішність діяльності підприємства.

Але перед тим, як розробляти стратегію, необхідно вивчити поточну ситуацію. Це включає проведення маркетингового аудиту, завданням якого є формулювання маркетингових цілей та ключових показників успішності підприємства [51]. Основні елементи, що будуть проаналізовані у ході проведення маркетингового аудиту, представлено на рисунку 3.2.

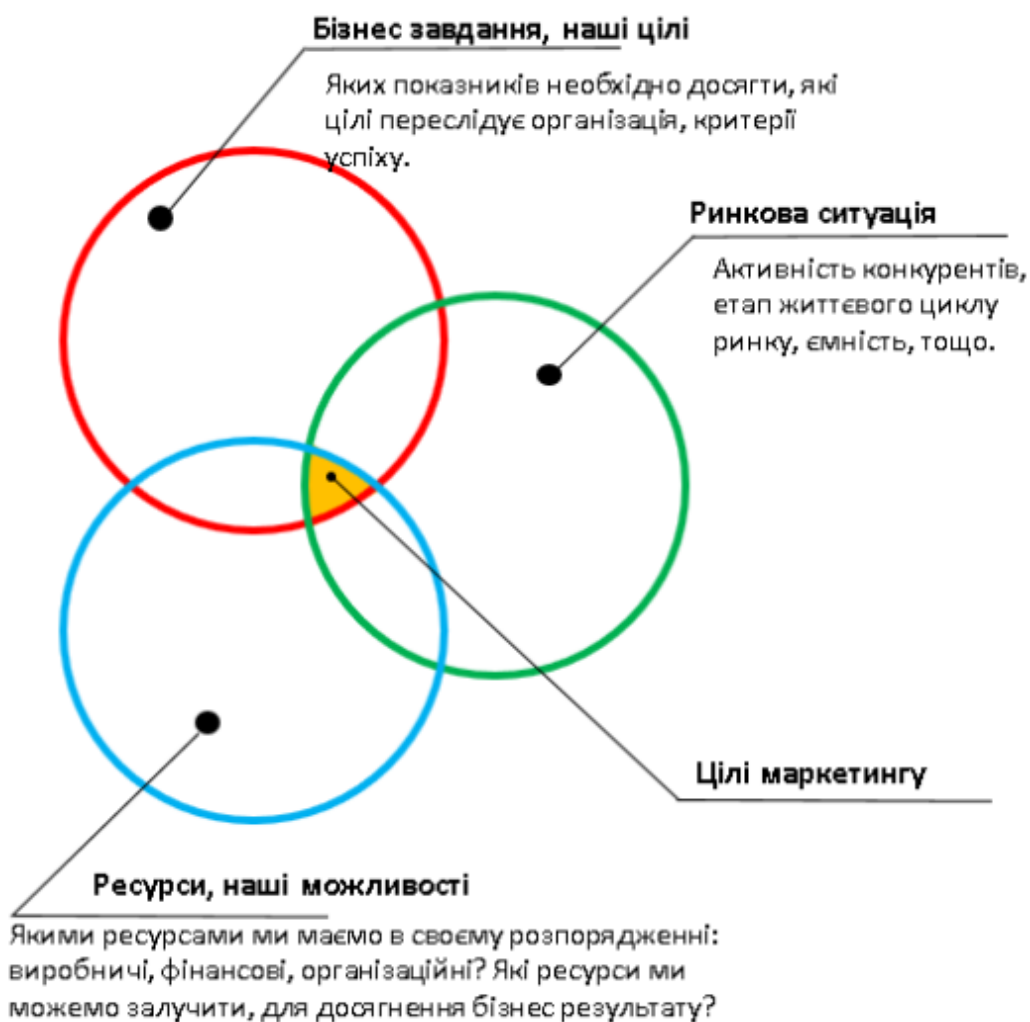


Рисунок 3.2 – Складові маркетингового аудиту на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Отже, в результаті проведення маркетингового аудиту ми повинні отримати відповіді на основні питання, що дозволять виявити певні недоліки або «прогалини» у маркетингу та дозволять розробити основні напрямки стратегії розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» (рис. 3.3).

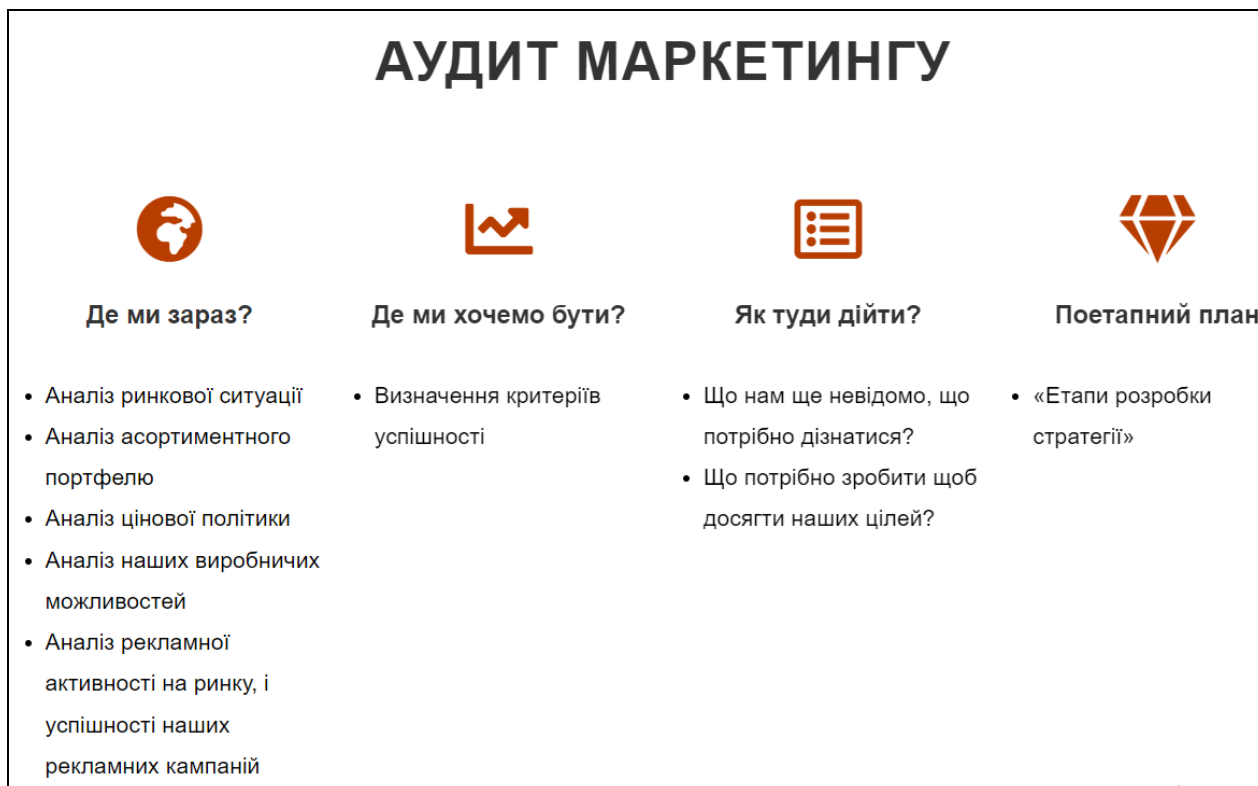


Рисунок 3.3 – Аудит маркетингу: основні питання та відповіді

### ***Бізнес-завдання, місія, цілі ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».***

Основна мета ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" полягає у забезпеченні високих врожаїв сільськогосподарської продукції в Україні шляхом реалізації продукції для землеробства.

Місія ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» є фундаментом для існування підприємства: «Наша спеціалізація - в розробці, виробництві та впровадженні надійних продуктів, що відповідають екологічним стандартам і сприяють отриманню споживачами якісних врожаїв, а також вносять вагомий внесок у світове сільське господарство».

Девіз компанії «Досвід. Надійність. Результат.» відображає нові можливості для аграріїв, допомагаючи досягати високих якісних та кількісних показників вже сьогодні.

### ***Ринкова ситуація. Поточне позиціонування ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»***

ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» підтримує партнерські зв'язки з багатьма компаніями (рис. 3.4).



Бізнес-партнери ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»



- ТОВ «НОПОСОН-АГРО»,
- «KWS»,
- «Всеукраїнський науковий інститут селекції»
- «Агрохімічні технології» (АХТ),
- Група компаній «Ярило»,
- Група Євраліс Семенс,
- Компанія «Агро-Адмірал»,
- Компанія «Юг Агролідер»,
- Юридична група «Гарант»

Рисунок 3.4 – Бізнес-партнери ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

На сьогодні ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» розпоряджається добре розвиненою мережею логістичних і складських центрів у Полтавській, Київській та Львівській областях з загальною площею складських приміщень 3580 м<sup>2</sup>. Крім того, у підприємства існує власний автопарк, який оцінюється майже в 3623 тис. грн., і використовується для перевезення вантажів як в межах Полтавської області, так і за її межами.

Протягом існування товариства побудовано, реконструйовано, модернізовано та введено в експлуатацію безліч об'єктів, спрямованих на складську, фасувальну і логістичну діяльність, а також на соціально-побутове обслуговування допоміжного персоналу.

Результати роботи ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» були визнані нагородами та грамотами обласної державної адміністрації. Товариство має в своєму штаті висококваліфікованих співробітників, які забезпечують проведення оптово-роздрібної торгівельної діяльності.

ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» має певну базу дистриб'юторів своєї продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Дистриб'ютори продукції ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

№ п/п	Назва дистриб'юторської компанії
1	ТОВ «Торговий дім «НАСІННЯ»
2	ТОВ «РОЗМАЙ АГРО»
3	ПП «Адлер»
4	ПП «Поділля-Агрохімсервіс»
5	ТОВ «Щедрий Лан»
6	ТОВ «АГРО-ПЛАНТ С»
7	ТОВ «Центр-Агро Плюс»
8	ТОВ «САМ ТЕХНО»
9	ТОВ «АГРОПЛАНТЕКО»
10	ТОВ «ТД ІНТЕРАГРОСТАНДАРТ»
11	ТОВ "ПОЛІТЕХТРЕЙД"
12	ТОВ «Агрохім-Партнер»
13	ТОВ «КЛЕВЕРС»
14	ТОВ «Хімагротрейд»
15	ТОВ «АГРОКЛЕВЕР»
16	ТОВ «Украггоресурс»
17	ТОВ «АГРОХІМІЧНИЙ ЗАХИСТ»
18	ТОВ «АГРОПРОМ –ЦЕНТР»
19	ТОВ «Агроцентр-ЛТД»
20	ПрАТ «ГАЛНАФТОХІМ»
21	ТОВ «СЕРВІС-АГРОМАРКЕТ»

ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» провадить свою господарську діяльність за принципами «бізнес для бізнесу» (B2B).

Товариство "ТАВААГРОІНВЕСТ" спрямовує свою маркетингову стратегію на реалізацію своєї продукції іншим підприємствам. В контексті «бізнес для бізнесу» (B2B-маркетинг) акцент робиться на співпраці не з кінцевими споживачами, а з іншими компаніями, які використовують сільськогосподарську продукцію в своїй діяльності або виступають посередниками.

Товариство "ТАВААГРОІНВЕСТ" здійснює постачання продукції до широкого кола клієнтів, які включають в себе сільськогосподарські підприємства та окремі домогосподарства.

Споживачі з сільськогосподарського сектору зазвичай здійснюють оптові закупівлі продукції у великих обсягах від ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ".

Існує практика колективних закупівель між сільськогосподарськими підприємствами для отримання значних обсягів сільгосппродукції, таких як саджанці, мінеральні добрива та інші товари. Це дозволяє їм економити на витратах на доставку та отримувати знижки від обсягу закупівель.

Крім того, ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" надає послуги з доставки своєї продукції клієнтам, маючи власний автопарк вантажівок.

Основні групи клієнтів ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» представлені на рисунку 3.5.

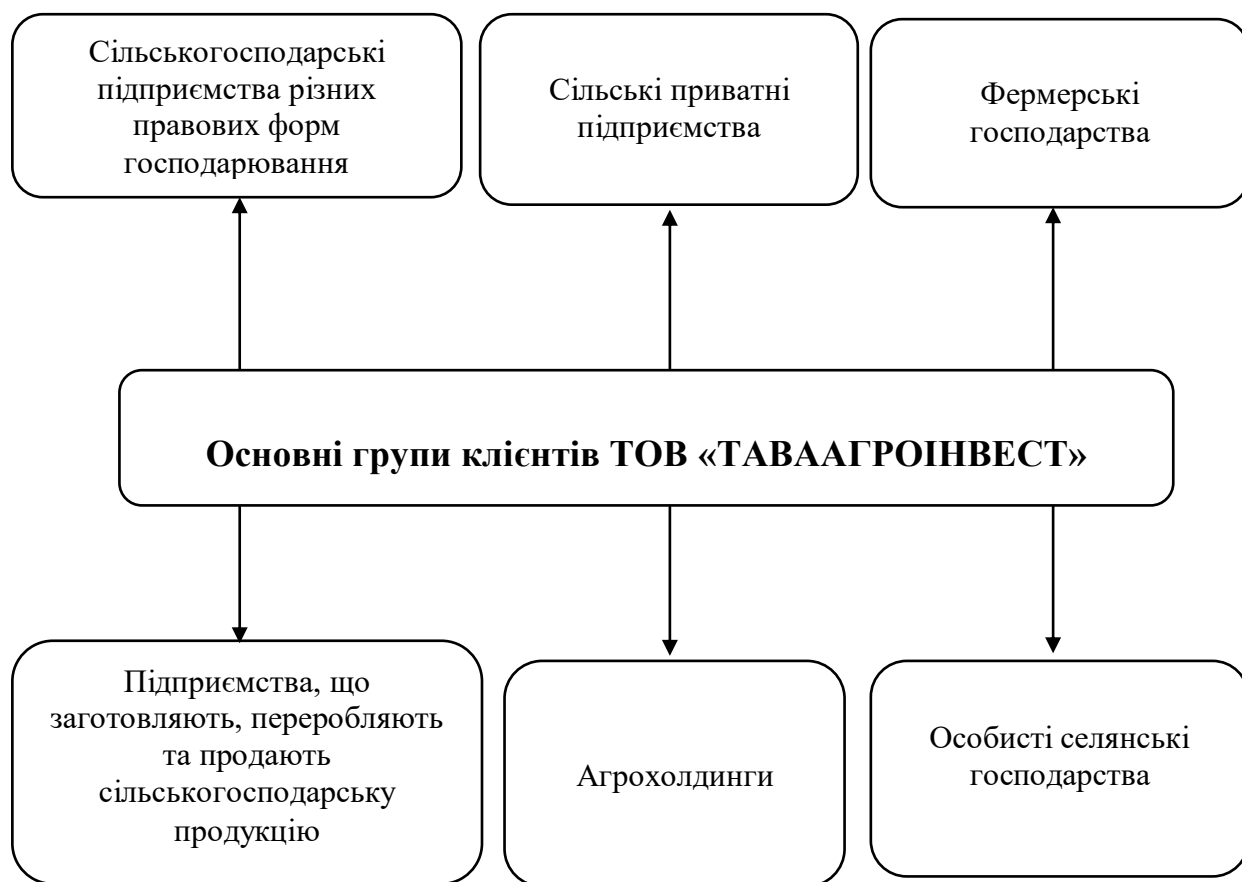


Рисунок 3.5 – Основні групи клієнтів ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Серед найбільших клієнтів ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» слід відзначити:

- ТОВ «Компанія «Фармко»,
- ТОВ «Чиста Криниця»,
- АПК «Докучаєвські чорноземи»,
- ПП «Агрофірма Агроінвест»,
- ТОВ «Рост Агро»,

- ТОВ «Савинці»,
- ТОВ «Агро перемога»,
- ТОВ «Агрофірма Пирятин»,
- СТОВ «Воскобійники»,
- АОПП «Великочорочинське» тощо.

Клієнтська база ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» переважно знаходиться у Полтавській області.

Рівень задоволення клієнтів, своєчасність поставок та якість продукції повністю залежать від цієї співпраці ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» із постачальниками. На даний момент основними постачальниками для ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» є такі відомі компанії, як EURALIS, Юг Агролідер, KWS, MAÏSADOUR, ВНІС, Ярило.

#### *Аналіз конкурентного середовища*

На ринку мінеральних добрив та насіння для сільськогосподарських підприємств існує значна конкуренція, і, відповідно, ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" змушене конкурувати з широким спектром суперників.

Основними конкурентами товариства є:

- ПрАТ «Дніпровський завод мінеральних добрив»,
- Фірма «ЕРІДОН»,
- ТОВ «БТУ-Центр»,
- ТОВ «Дасагро»,
- ТОВ «ВВМ Трейдінг»,
- ТОВ «Долина»,
- ТОВ «Агро-Життя»,
- ТОВ «ЛанАгро»,
- ТОВ «ТМ АГРОСФЕРА»,
- ТОВ «Спектр-Агро» та інші.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" та його головних конкурентів за основним видом діяльності за КВЕД – «оптова торгівля хімічними продуктами». Для цього застосуємо матричний метод, що базується на аналізі основних параметрів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" на ринку реалізації мінеральних добрив

Підприємством	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Рентабельність продажу, %	Середня ціна мікродобрив (10л), грн.	Компетенція працівників, бали	Витрати на збут, тис. грн.	Прибуток підприємства, тис. грн.	Номерклатура (асортимент) товарів
ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»	108673	2,83	2200	9	1285	3075	5
ТОВ «ТМ АГРОСФЕРА»	237075,1	5,11	3650	10	3145	12115,6	4
ТОВ «ВВМ Трейдінг»	290658,1	0,31	2450	5	4540	-	7
ТОВ «Дасагро»	60664,9	0,34	2150	6	150	208	3
ТОВ «БТУ-Центр»	60818,6	3,68	1850	8	1680	2237,8	6

Характеристика кожного конкурента оцінювалась на основі критеріїв, які мають різну впливовість (табл. 3.3). Відносна оцінка кожного з критеріїв здійснювалась через надання їх відносного індексу від 0 до 10: якщо продукція за даним критерієм є неконкурентоспроможною, він отримував значення 0; якщо оцінюється як конкурентоспроможна – отримував індекс 10 (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Відносне оцінювання конкурентоспроможності за обраним критерієм

Найменування критерія конкурентоспроможності	еталонне значення	ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»	ТОВ «ТМ АГРОСФЕРА»	ТОВ «ВВМ Трейдінг»	ТОВ «Дасагро»	ТОВ «БТУ-Центр»
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	290658,1	3,74	8,16	10	2,09	2,09
Рентабельність продажу, %	5,11	5,54	10	0,61	0,67	7,2
Середня ціна мікродобрив (10л), грн.	1850	8,41	5,07	7,55	8,6	10
Компетенція працівників, бали	10	9	10	5	6	8
Витрати на збут, тис. грн.	4540	2,83	6,93	10	0,33	3,7
Прибуток підприємства, тис. грн.	12115,6	2,54	10	0	0,17	1,85
Номенклатура (асортимент) товарів	7	7,14	5,71	10	4,29	8,57

Зважену оцінку сформовано як добуток коефіцієнта вагомості та відносної оцінки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

Найменування критерія конкурентоспроможності	Вагомість критерію	ТОВ «ТАВАА ГРОІНВЕСТ»	ТОВ «ГІМ АГРОСФЕРА	ТОВ «ВВМ Трейдинг»	ТОВ «Дасагро»	ТОВ «БТУ-Центр»
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	0,15	0,56	1,22	1,50	0,31	0,31
Рентабельність продажу, %	0,15	0,83	1,5	0,09	0,1	1,08
Середня ціна мікродобрив (10л), грн.	0,15	1,26	0,76	1,13	1,29	1,50
Компетенція працівників, бали	0,15	1,35	1,5	0,75	0,9	1,2
Витрати на збут, тис. грн.	0,1	0,28	0,69	1	0,03	0,37
Прибуток підприємства, тис. грн.	0,2	0,51	2	0	0,03	0,37
Номерклатура (асортимент) товарів	0,1	0,71	0,57	1	0,43	0,86
Інтегральний показник конкурентоспроможності		5,5	8,24	5,47	3,09	5,69

Стан конкурентоспроможності підприємств на ринку реалізації мінеральних добрив наведено на рисунку 3.6.

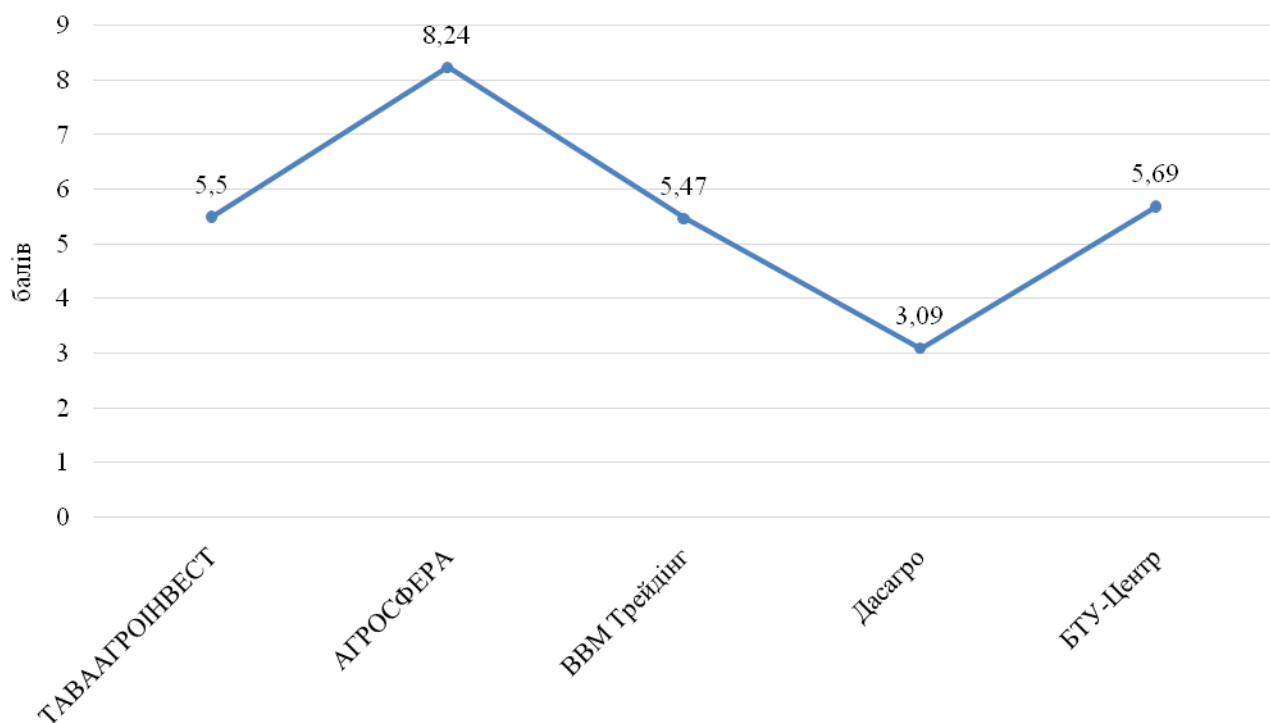


Рисунок 3.6 – Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств на ринку реалізації мінеральних добрив

Висновок з проведеної оцінки може бути сформульований таким чином: ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" утримує стійкі конкурентні позиції на ринку реалізації мінеральних добрив. За інтегральною оцінкою конкурентоспроможності, серед розглянутих підприємств, лідером є ТОВ "ТМ Агросфера" із показником 8,24 балів. На другому місці розташувалося ТОВ "БТУ-Центр" із результатом 5,69 балів, а ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" посідає третю позицію із значенням 5,5 балів. ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" демонструє достатньо міцні конкурентні позиції, що свідчить про потенційні можливості для її подальшого розвитку.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності за посівним матеріалом кукурудзи у Полтавській області, оскільки вирощування зернових культур є одним з допоміжних видів діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

Основними конкурентами ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» у Полтавській області за цим видом діяльності є ТОВ «Агро-Життя», ТОВ «Лан-Агро», ТОВ «АГРОСФЕРА». Для оцінки конкурентоспроможності товариства побудуємо багатокутник конкурентоспроможності. Вихідними даними стане таблиця експертних оцінок від 1 до 10 за наступними критеріями (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за посівним матеріалом кукурудзи у Полтавській області

Критерії	Підприємство			
	ТОВ «ТАВААГРО-ІНВЕСТ»	ТОВ «АгроЖиття»	ТОВ «ЛанАгро»	ТОВ «АГРОСФЕРА»
Якість продукції	9	10	9	10
Цінова політика	8	9	7	9
Зручність місцезнаходження (відносно міста Полтава)	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

На підставі цього аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для кращого визначення позицій у ринковому сегменті (рис. 3.7).

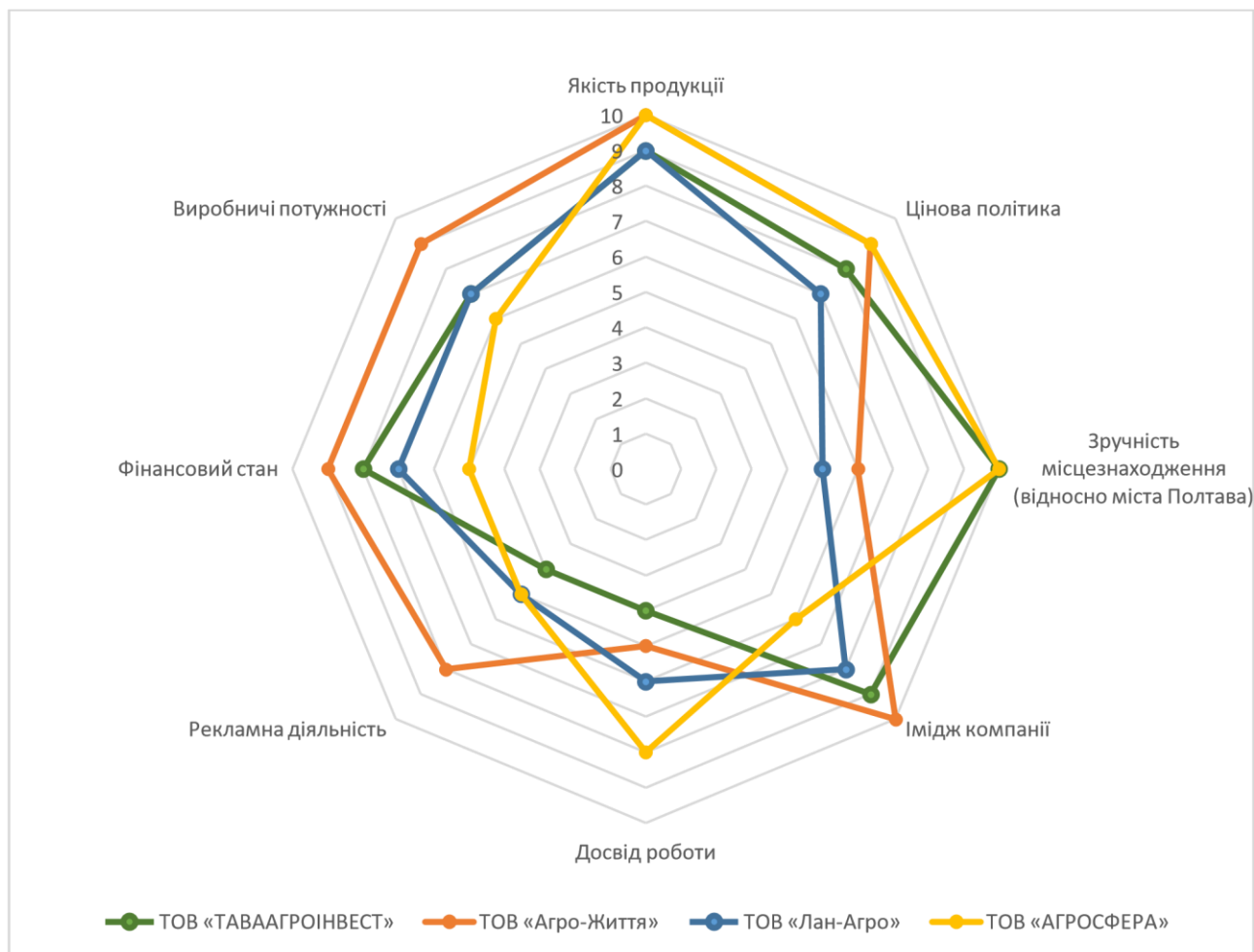


Рисунок 3.7 – Багатокутник конкурентоспроможності підприємств за посівним матеріалом кукурудзи у Полтавській області

Отже, після вивчення конкурентів за посівним матеріалом кукурудзи у Полтавській області, було встановлено, що TOB "Агро-Життя" є лідером серед зазначених сільськогосподарських підприємств. TOB "ТАВААГРОІНВЕСТ" та TOB "АГРОСФЕРА" зайняли середні позиції. З погляду даного дослідження, підприємство TOB "Лан-Агро" виявилось аутсайдером.

Основним недоліком TOB "ТАВААГРОІНВЕСТ" у порівнянні з іншими конкуруючими підприємствами є його рекламна діяльність, оцінений параметр отримав найнижчу оцінку.



Для визначення поточного стану та перспектив розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» ми використовуємо методику General Electric – McKinsey, яка служить для оцінки бізнес-портфелю підприємства. Цей метод базується на вивченні двох факторів, кожен із яких характеризується певними показниками.

Для побудови цієї матриці необхідно провести аналіз привабливості ринку сільськогосподарської продукції та конкурентоспроможності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ». Спочатку важливо визначити набори показників для оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства. Потім необхідно призначити відносні ваги для кожного параметра та виставити оцінки від 1 до 5. З отриманих даних ми розраховуємо остаточний результат, перемножуючи відносну вагу параметра на його оцінку. Результати аналізів, що лягли в основу матриці General Electric – McKinsey, представлені в таблицях 3.6 та 3.7.

Таблиця 3.6 – Оцінка привабливості ринку сільськогосподарської продукції

Параметр	Відносна вага	Оцінка привабливості (1-5)	Результат
Розмір ринку	0,14	5	1,35
Темпи росту ринку	0,11	3	0,69
Рівень конкуренції	0,13	4	0,8
Якість ринку	0,12	4	0,6
Державне регулювання ринку	0,05	2	0,3
Вплив інфляції	0,09	2	0,18
Технологічні вимоги	0,10	3	0,3
Вплив природніх умов	0,14	3	0,42
Прибутковість ринку	0,12	4	0,48
Разом	1	-	5,1

Таблиця 3.7 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Параметр	Відносна вага	Оцінка привабливості (1-5)	Результат
Ціна	0,10	4	0,8
Якість продукції	0,16	5	1,5
Ефективність рекламної діяльності	0,05	2	0,2
Кваліфікація працівників	0,07	3	0,45
Лояльність покупців	0,15	4	1
Імідж компанії	0,15	5	0,75
Ефективність виробництва	0,10	3	0,3
Ефективність управління	0,10	3	0,3
Привабливість асортименту	0,12	4	0,48
Разом	1	-	5,8

Маючи дані для побудови матриці General Electric – McKinsey, наступним етапом є формування координатної системи. По вертикалі ми відображаємо рівень привабливості ринку, а по горизонталі – оцінку конкурентоспроможності підприємства. Далі визначаємо, до якого квадранту належить ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» (рис. 3.8). За допомогою отриманих даних ми аналізуємо ефективність бізнесу ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

За допомогою отриманих даних ми аналізуємо ефективність бізнесу ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ», роблячи висновок, що товариство відноситься до сектору «середній бізнес», тобто має середнє значення показника конкурентоспроможності та привабливості ринку.

Сегмент «середнього бізнесу» характеризується середньою привабливістю ринку і конкурентоспроможністю підприємства. В цьому квадранті рекомендується приймати обережний підхід до розвитку, що включає в себе стратегічне інвестування (диференціацію) в прибуткові та менш ризиковані продукти з метою утворення бар'єрів для конкурентів, які намагаються увійти в цей сегмент.

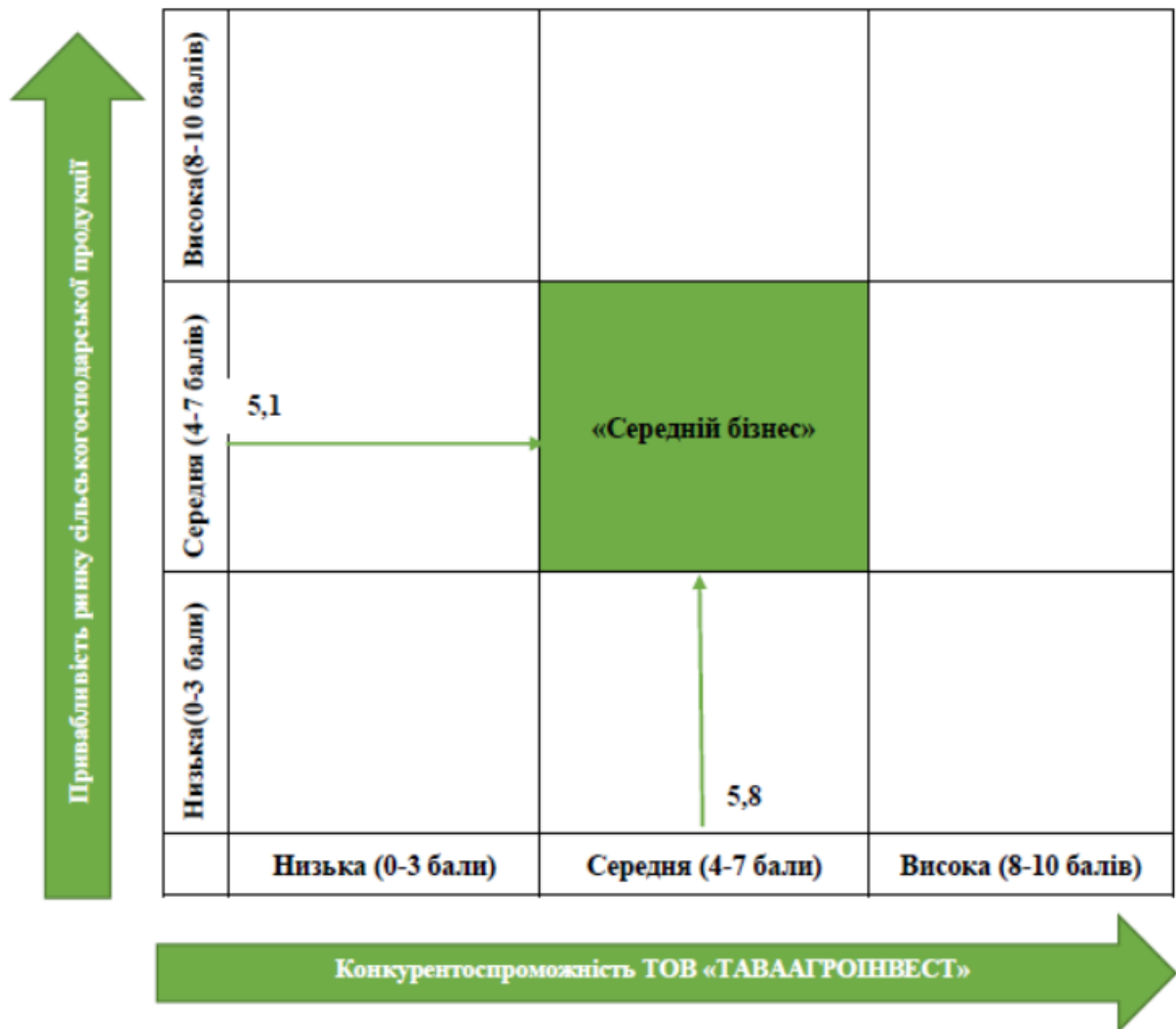


Рисунок 3.8 – Матриця General Electric – McKinsey ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

### *Ресурси ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»*

Маркетингова діяльність повинна бути забезпечена ресурсами для її здійснення. Першочерговими в аналізі є фахівці-маркетологи. Аналіз організаційної структури управління показав, що на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» відсутній виокремлений відділ маркетингу. Має місце відділ збуту, який підпорядковується комерційному директорові. Цей структурний підрозділ виконує функції маркетингу в рамках діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

Організаційна структура відділу маркетингу компанії представлена на рисунку 3.9.

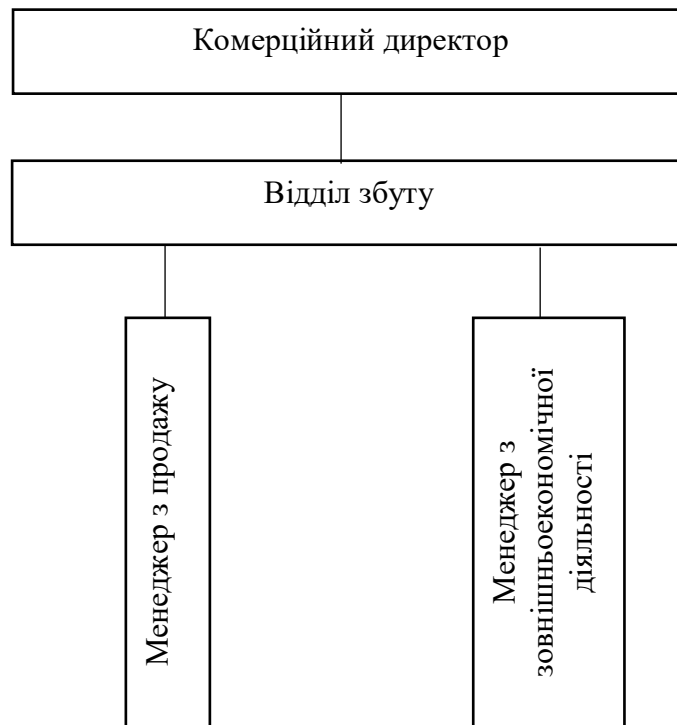


Рисунок 3.9 – Структура організації маркетингу ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Відділ збуту нараховує у своєму складі двох працівників: менеджера з продажу та менеджера з зовнішньоекономічної діяльності. Менеджер з продажу відповідає за проведення процесу продажу продукції клієнтам, її рекламування на ринку, встановлення взаємовигідних стосунків, забезпечення сталого зростання обсягів збуту та інші аспекти. Велика частина загальних обсягів збуту ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» залежить від результатів роботи менеджера з продажу. Таким чином, можна визначити, що цей менеджер виконує одну з ключових ролей в компанії. На рисунку 3.10 подано перелік функціональних обов'язків менеджера з продажу ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

З рисунку 3.10 видно, що на менеджера з продажу покладено велика кількість функцій.

Серед недоліків можна відзначити обмежену кількість працівників у відділі збуту. Особливо відчутно це буде у випадку, коли менеджер з продажу тимчасово не зможе виконувати свої обов'язки через хворобу або інші причини.

Менеджер з зовнішньоекономічної діяльності відповідає за розвиток зв'язків ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» з міжнародними партнерами. Зокрема, він відвідує закордонні компанії, проводить переговори з іноземними партнерами

стосовно постачання продукції та працює над розвитком бренду ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» на міжнародному ринку тощо.



Рисунок 3.10 – Основні функціональні обов'язки менеджера з продажу ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Управління відділом збуту та, відповідно, маркетинговою діяльністю ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» покладено на комерційного директора. Він є топ-менеджером компанії та відповідає за всі процеси, пов'язані з закупівлями, продажами та маркетингом ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ». Основні функції комерційного директора ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» наведено на рисунку 3.11.

Всі стратегічні рішення, що стосуються маркетингової стратегії та розвитку торгової мережі на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ», приймаються колективно з узгодженням директора та з участю комерційного директора та персоналу відділу збуту.

У виконанні функцій маркетингу на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» працівники взаємодіють тісно із іншими структурними підрозділами та співробітниками. При укладанні договорів з клієнтами важливою є участь

юрисконсульта, який забезпечує дотримання законів та захищає інтереси ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».



Рисунок 3.11 – Основні функціональні обов’язки комерційного директора ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

При обговоренні маркетингової стратегії, особливо в питаннях про збільшення фінансування на розвиток маркетингу, враховуються рекомендації заступника директора з організаційних питань, відповідального за фінансові аспекти ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ». Це забезпечує більш ефективне прийняття маркетингових рішень на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ», які ґрунтуються на економічних засадах.

Працівникам відділу збуту та комерційному директору доводиться вирішувати значну кількість завдань, що призводить до їхнього основного фокусу на питанні ефективного збуту продукції та максимізації обсягів продажу в найкоротший термін. Однак маркетингові дослідження та систематичний моніторинг маркетингового середовища ставляться на другий план через перевантаженість цих працівників іншими актуальними обов’язками.

Важливо відзначити, що на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» діє розвинена дилерська мережа, через яку здійснюється просування продукції.

Наразі для ефективної організації маркетингових заходів наголос робиться на належному матеріально-технічному забезпеченні працівників, які відповідають за маркетинг. Аналіз показав, що робочі місця працівників відділу збуту оснащені необхідною технікою, такою як ноутбуки, планшети та телефони з необмеженим доступом до всіх номерів в межах України. Це дозволяє працівникам оперативно зв'язуватися з клієнтами та надавати інформацію про продукцію та інші аспекти.

Працівникам відділу збуту ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» доводиться виконувати ряд завдань вручну, оскільки в компанії відсутнє спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації маркетингових функцій. Це особливо стосується збору, обробки та аналізу інформації. Відсутність відповідного програмного забезпечення призводить до того, що працівники витрачають значну кількість часу та зусиль на рутинні операції, які могли б бути автоматизовані [40].

Наприклад, управління клієнтською базою на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» реалізується через стандартний табличний продукт Microsoft Excel. Інформацію вводять вручну, а аналіз та обробка даних здійснюються виключно за допомогою працівників. Хоча Microsoft Excel забезпечує базовий набір операцій, таких як складання бюджету, розрахунки витрат, побудова діаграм і звітів, він обмежений у порівнянні із сучасним спеціалізованим програмним забезпеченням. Основна функція Microsoft Excel - візуалізація вихідних даних для прийняття рішень, але йому вже не вистарчає для конкуренції зі спеціалізованими інструментами. Таким чином, працівники відділу маркетингу витрачають значний час на ручне введення даних, пошук і самостійний аналіз інформації.

Відповідно сучасні програмні продукти, зокрема якими є CRM-технології, є значно ефективнішими у плані автоматизації маркетингу. Зокрема, вони окрім стандартних функцій надають можливість у автоматизованому режимі здійснювати розсилку повідомлень клієнтам, допомагати працівникам у

прийнятті рішень, нагадувати про певні події, виділяти найбільш прибуткових та привабливих клієнтів, сегментувати клієнтів, визначити правильний таймінг для нагадування клієнту про підприємство, інтегрувати з веб-сторінкою тощо. Тобто такі програмні продукти мають набагато ширший функціонал та дозволяють полегшити роботу у сфері маркетингу. ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» на даний час не має у своєму розпорядженні такого потужного програмного продукту в сфері маркетингу. Внаслідок чого працівники відділу збуту ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» змушені виконувати багато дріб'язкової та рутинної роботи, тоді як часу на дійсно стратегічне завдання у сфері маркетингу хронічно не вистачає.

В результаті проведеного інтерв'ю з фахівцями відділу збуту ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» та комерційним директором виявлено значну кількість помилок, які періодично допускаються та можуть впливати на результати діяльності компанії та її взаємовідносини з клієнтами. Основні проблеми, що фахівці допускають у виконанні своїх обов'язків, наведено на рисунку 3.12.

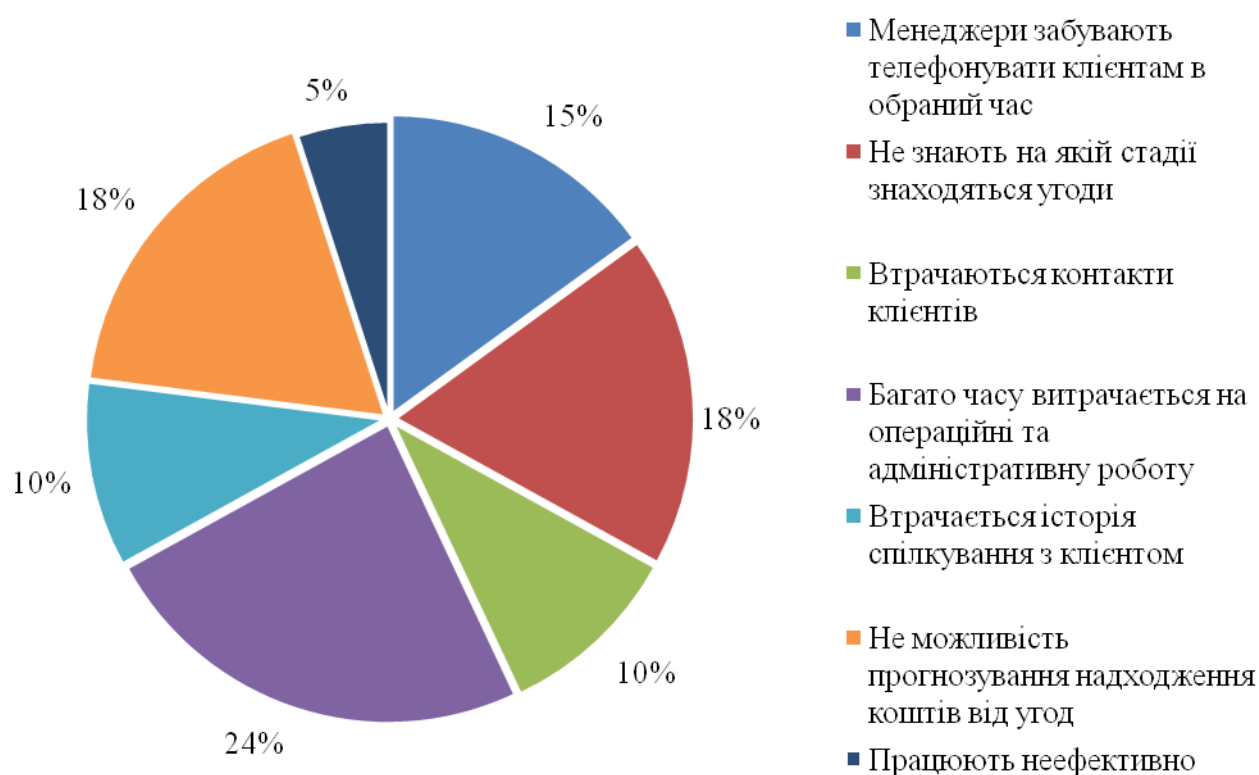


Рисунок 3.12 – Головні проблеми співробітників ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» при здійсненні своїх функцій, % в 2022 р.



Основною причиною, яка їх породила є відсутність спеціалізованого програмного забезпечення у сфері маркетингу та перевантаженість працівників.

Ліквідація зазначених проблем сприятиме підвищенню ефективності маркетингу та роботи відділу збуту ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

В маркетингу ефективність використання ресурсів відображається на показниках ефективності маркетингової діяльності підприємства. Проаналізуємо маркетингову діяльність товариства за її основними складовими: товарної політики, цінової, збутової політики та політики просування [19].

*Товарну політику ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»* проаналізуємо виходячи з властивостей номенклатури продукції товариства. Види посівного матеріалу та різновиди його гібридів представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Види посівного матеріалу ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Назва фірми виробника	Сільськогосподарські культури	Гібриди
<b>EURALIS</b>	Кукурудза	ЕС МЕТОД, ЕС АНДРОМЕДА, ЕС ВЕРОНІКА, ЕС РОМАНТІК, ЕС НОВАМІС СЛ, ЕС ТЕРРАМІС СЛ, ЕС СІРІУС, ЕС КОНКОРД, ЕС АСТЕРОЇД, ЕС МОСКІТО, ЕС СЕНСОР, ЕС МІЛОРД.
	Соняшник	ЕС АНДРОМЕДА, ЕС ВЕРОНІКА, ЕС РОМАНТІК, ЕС НОВАМІС СЛ, ЕС ТЕРРАМІС СЛ, ЕС БЕЛЛА, ЕС НІАГАРА, ЕС РЕГАТА, ЕС САВАНА, ЕС ПЕТУНІЯ, ЕС ГЕНЕРАЛІС СЛ, ЕС ФЛОРІМІС, ЕС ГРАФІК СЛ, ЕС ГЕНЕЗІС, ЕС КАПРИЗ СЛП, ЕС ЛОРІС СЛП, ЕС АРКАДІЯ СУ, ЕС АРОМАТІК СУ, ЕС МОНАЛІЗА.
	Ріпак	ЕС ГІДРОМЕЛЬ, ЕС ДАРКО, ЕС ОДІС, ЕС АНГЕЛ, ЕС РИТМО, ЕС СЮРІЕЛЬ.
	Соя	ЕС СЕНАТОР, ЕС НАВІГАТОР, ЕС ГЛАДІАТОР, ЕС КОМАНДОР, АЛІГАТОР, ЕС ТЕНОР, ЕС МЕНТОР.
<b>ЮГ АГРОЛІДЕР</b>	Кукурудза	НС 205, НС 3014, НС 3022, НС 3023.
	Соняшник	НС Х 195, НС СУМО 2017, НС Х 1752, НС Х 2652, НС ИМИСАН, НС ТАУРУС, НС Кнез, Златибор, МОНАРХ, НС КОНСТАНТИН, НС КРУНА, НС ОСКАР, НС РОНИН.
	Горох	НС Мороз.

<b>KWS</b>	Кукурудза	КАНЬЙОНС ФАО 230, АМАРОС ФАО 230, КВС КАВАЛЕР ФАО 250, КВС 2323 ФАО 260, КЕЛТІКУС ФАО 270, КВС 2370 ФАО 280, КВС КУМΠΑН ФАО 290, БОГАТИР ФАО 290, КАРАБАС ФАО 300, КЕРБЕРОС ФАО 310, КАРПАТІС ФАО 340, КВС 381 ФАО 350, КВС 4484 ФАО 370, КАРІФОЛС ФАО 380, КВС КАШЕМІР ФАО 390.
	Соняшник	КВС ДРАГОН, КВС АСЕР КЛ.
	Ріпак	ФАКТОР КВС, ГОРДОН КВС, АЛЬВАРО КВС, ГИБІРОК.
<b>MAÏSADOUR</b>	Кукурудза	MAS 20.A, MAS 20.F, MAS 15. T, MAS 23.K, MAS 10.A, MAS 18.L, AMELIOR, MAS 25.F, VASILI, MAS 28.A, MAS 24. C, MAS 35.K, MAS 36.A, MAS 37.V, MAS 39.T, MAS 44.A, MAS 40.F, MAS 30.M, MAS 44.A, MAS 40. F, MAS 30. M, MAS 45.M, MAS 47.P.
	Соняшник	MAS 82.A, MAS 83.R, MAS 80. IR, MAS 90.F, MAS 91.G, MAS 86.SP, MAS 85.SU, MAS 89.IR, MAS 92. CP, MAS 86.OL, MAS 87.A, MAS 97.A, MAS 96.P.
<b>ВНІС</b>	Кукурудза	ГРАН 220, АМАРОК, ГРАН 310, ГРАН 5, ВН 63, ГРАН 6, ВН 6763, АМАРОК 290, АМАРОК 300, ТЕСЛА, ГРАН 1.
	Соняшник	УКРАЇНСЬКЕ СОНЕЧКО, ЗАГРАВА, АТІЛЛА, УКРАЇНСЬКИЙ F1, СОНЯЧНИЙ НАСТРІЙ, ФОЛК, ШЕНОН, ЄВРО, КАРЛОС 105, АРМАГЕДОН, КАРЛОС 115.

Товарний асортимент ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» також включає: мікродобрива, інокулянти, засоби захисту рослин, біопрепарати, роденциди, у таблиці 3.9 наведені їх різновиди.

Таблиця 3.9 – Асортиментна група товарів для догляду за рослинами ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Вид продукції	Найвні різновиди	Продукція
<b>Мікродобрива</b>	Для позакореневого підживлення культур	Ярило Зерновий, Ярило Олійний, Ярило Кукурудза, Ярило Картопля, Ярило Овочевий, Ярило Плодовий, Ярило Соя.
	Фітогормони	Ярило Продуктивний ріст, Ярило Ефективний наплив, Ярило Гумат Калію.
<b>Мікродобрива</b>	МоноХелати	Ярило Залізо, Ярило Марганець, Ярило Бор Екстра, Ярило Аміно Цинк, Ярило Аміно Мідь, Ярило Молібден, Ярило Кальцій, Ярило Супер Азот, Ярило Сірка +.
	Мікродобрива серії «Professional»	Ярило Активний старт PRO, Ярило PROуніверсал, Ярило Аміном ікс.
	Коректор кислотності ґрунтів	Ярило Са +.
	Рідкі комплексні мікродобрива	Ярило РКД.
<b>Інокулянти</b>	Agromar	Ековітал Agromar Горох, Ековітал Agromar Соя, Ековітал Agromar Нут.
<b>Засоби захисту рослин</b>	НОПОСОН	Гефест, Аватар, Ковчер, Хепі Стар, Клетект, Акінак, Нірвана, Альфастек, Міланіт, Блок, Карбон, Кевлар, Спека, Софіт.
	Агрохімічні технології	ГЕЛІОС РК, ГЕЛІОС ЕКСТРА РК, ГРЕНАДЕР ВГ, ГРЕНАДЕР МАКСІ ВГ, ДІЛАР ВГ, ДИСУЛАМ СЕ, ІМПЕКС ДУО РК, КЛОДЕКС ПРО КЕ, МЕТРИЗАН ВГ, МІЛАФОРТ КС, ОРЕОЛ МАКСІ КЕ, ОСНОВА КЕ, ПРОМЕКС КС, СУЛЬФОНІЛ ВГ, ТАНАЇС ВГ, ТОЛАЗИН СЕ, АЦИФЕН РК, ПРОПАЗОКС КЕ, АТРІКС КЕ, АСИСТЕНТ ВП, ДИМЕФОКС КЕ, КАНОНІР ВГ, КАНОНІР ДУО КС, ФОСОРГАН ДУО КЕ, КАРБЕЗИМ КС, МАЕСТРО КЕ, ПОЛІГАРД КЕ, ФЛУТРИВІТ КС.
<b>Родентициди</b>		Бактеронцид гель

Асортимент товарів компанії охоплює п'ять категорій: насіння, мікродобрива, інокулянти, засоби захисту рослин, біопрепарати та родентициди. З цього випливає, що різноманіття продукції компанії включає

шість товарних груп. У межах кожної групи ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» пропонує різні види продукції, кожен з яких має свого виробника.

Група посівного матеріалу включає кукурудзу, соняшник, ріпак, сою, ячмінь, цукровий буряк та люцерну. Таким чином, глибина асортименту посівного матеріалу ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» становить 7 одиниць.

Мікродобрива включають інокулянти, азотофіксатори, біофунгіциди, прилипачі та стимулятори росту, що вносять 5 одиниць до глибини асортименту.

Кожен з продуктів пропонується різними виробниками з різними якісними характеристиками та гібридами. Загальна кількість продукції ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» оцінюється приблизно в 250 одиниць, що відображено на рисунку 3.13.

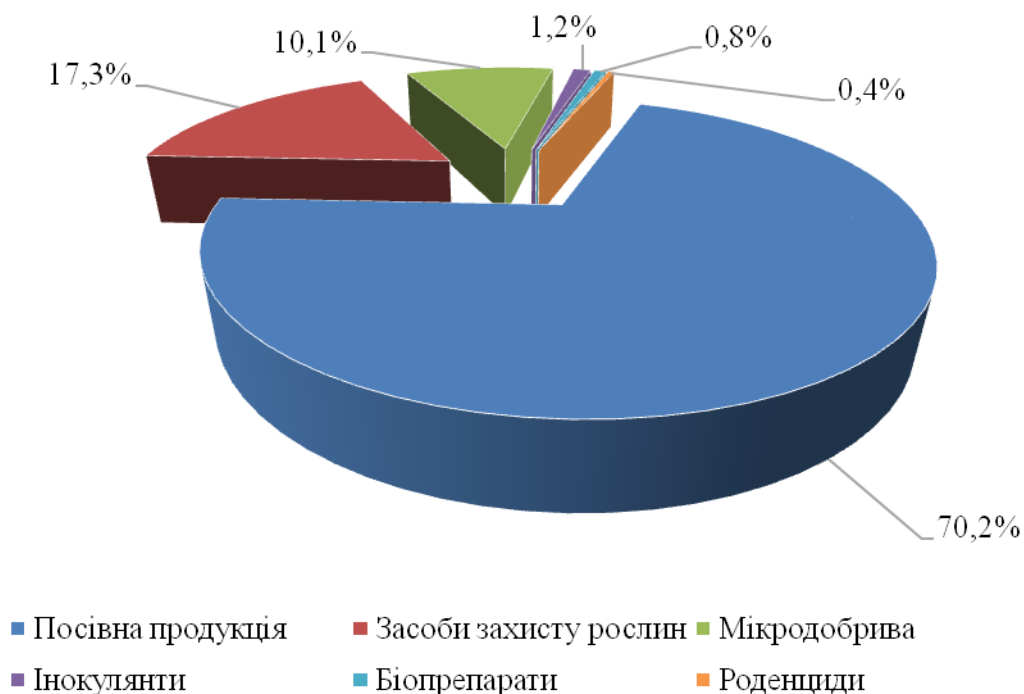


Рисунок 3.13 – Структура товарного портфелю ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Найбільш обширною групою товарів у ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» є посівний матеріал, що становить 70,2% від усього обсягу продукції. Розширені можливості в цьому асортименті обумовлені наявністю значної кількості

гібридних форм посівного матеріалу, що пропонується сільськогосподарським підприємствам.

Для оцінки товарного асортименту ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» запропоновано використовувати АВС-аналіз. Цей метод дозволяє класифікувати продукцію компанії за рівнем доходів від реалізації (рис. 3.14)

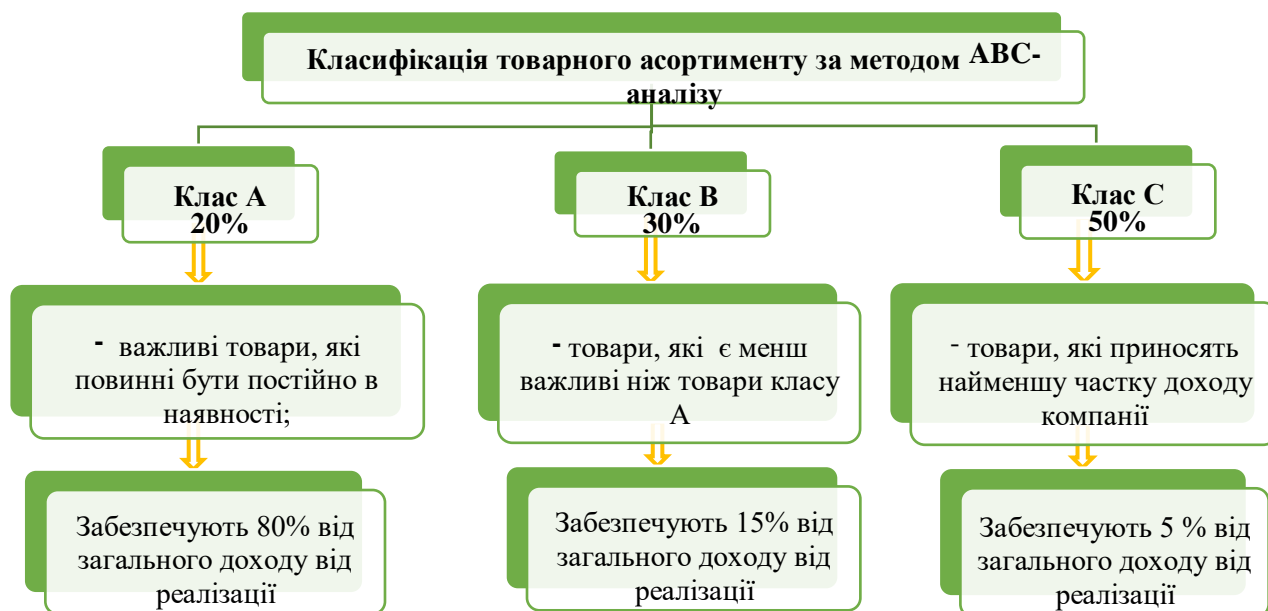


Рисунок 3.14 – Класифікація товарного асортименту за методом АВС-аналізу

У таблиці 3.10 представлено АВС-аналіз товарного асортименту досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.10 – АВС-аналіз товарного асортименту ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Найменування продукції	Дохід від реалізації продукції за 2020-2022 роки, грн	Частка в загальному обсязі, %	Частка у загальному обсязі наростаючим підсумком, %	Група А,В,С
КWS кукурудза	39463	17,19	17,19	А
EURALIS кукурудза	35210	15,34	32,52	А
Агрохімічні технології	29344	12,78	45,30	А
ВНІС кукурудза	27230	11,86	57,16	А
МАЇSADOUR кукурудза	15896	6,92	64,09	А
ЮГ АГРОЛІДЕР сояшник	15630	6,81	70,89	А
EURALIS сояшник	12269	5,34	76,24	А
ЮГ АГРОЛІДЕР кукурудза	9300	4,05	80,29	В

## Продовження таблиці 3.10

MAÏSADOUR соняшник	7598	3,31	83,60	В
ВНІС соняшник	6479	2,82	86,42	В
КWS соняшник	6236	2,72	89,13	В
EURALIS соя	5964	2,60	91,73	В
КWS ріпак	4690	2,04	93,77	В
EURALIS ріпак	3623	1,58	95,35	В
ЮГ АГРОЛІДЕР соя	3595	1,57	96,92	С
Рідкі комплексні мікродобрива	2198	0,96	97,88	С
Мікродобрива для позакореневого підживлення культур	1050	0,46	98,33	С
Фітогормони	950	0,41	98,75	С
Коректор кислотності ґрунтів	723	0,31	99,06	С
МоноХелати	653	0,28	99,35	С
Інокулянти Agromar	524	0,23	99,57	С
Родентицити	459	0,20	99,77	С
НОПОСОН	318	0,14	99,91	С
Мікродобрива серії «Professional»	202	0,09	100,00	С
Разом	229604	100	100	100

Таким чином товари групи «А» приносять ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» 70,9 % загальної виручки, товари групи «С» – 5,3 % виручки. На основі АВС-аналізу товарного портфелю можна переглянути його склад та прийняти рішення щодо оновлення номенклатури.

За допомогою діаграми Паретто відобразимо найбільш прибуткові види продукції (рис. 3.15).

Узагальнимо результати АВС-аналізу у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Узагальнення результатів АВС-аналізу товарного портфелю ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Клас	Дохід від реалізації продукції за 2020-2022 роки, грн	Частка обсягу продажу постачальників, %	Кількість найменувань продукції	Частка кількості продукції, %
А	175042	76,24	7	29,17
В	40267	17,54	6	25,00
С	14295	6,23	11	45,83
Разом	229604	100	24	100

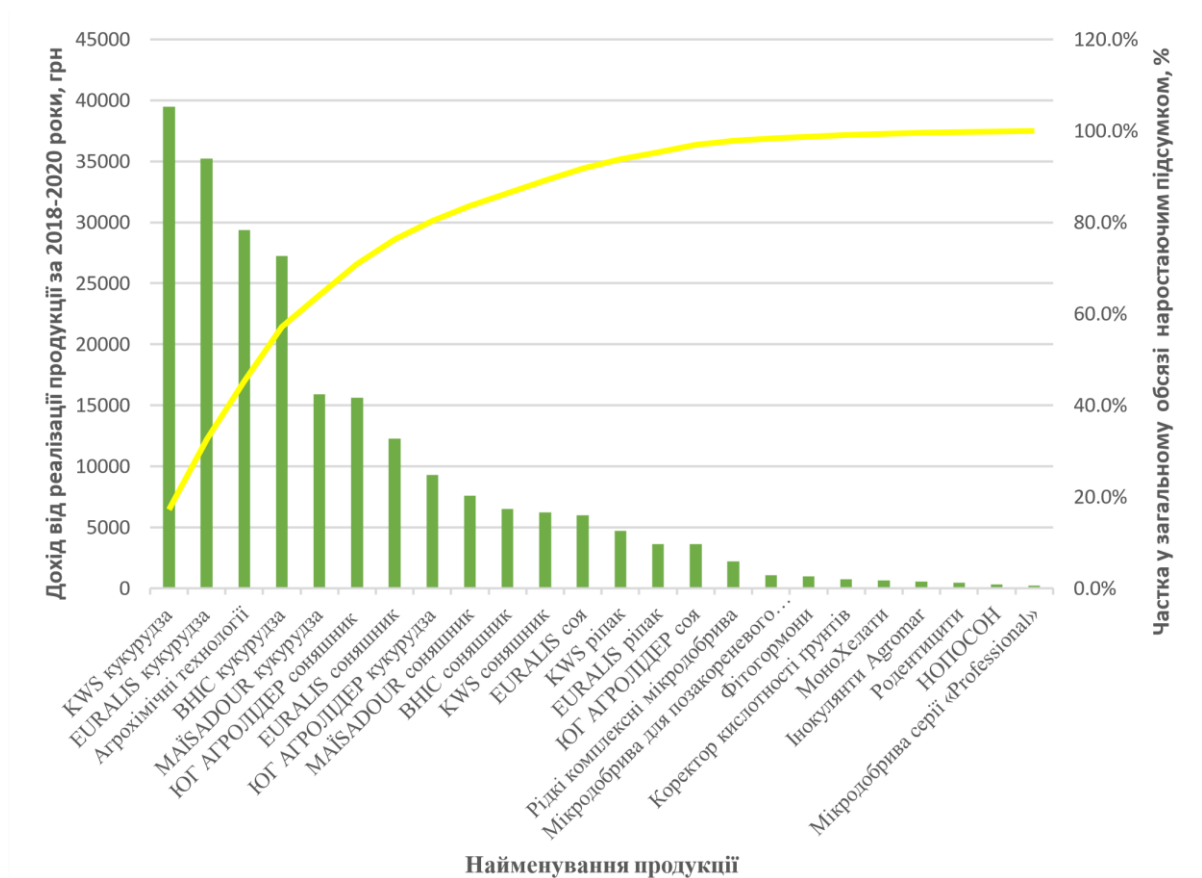


Рисунок 3.15 – Діаграма Паретто для визначення найбільш прибуткових видів продукції ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Загалом, асортимент товарів у ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» вражає своєю різноманітністю та високою якістю. З іншого боку, підприємство пропонує значну кількість продукції, яка майже не знаходить попиту та, відповідно, не приносить очікуваного прибутку. Розширення асортименту не є необхідним для компанії, і єдиним варіантом є входження на нові сегменти ринку.

Для оцінки результативності окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБО) будемо використовувати метод корпорації "General Electric". Цей метод оцінює положення конкретної одиниці, яка виробляє товар, у відношенні до ринкової привабливості та ефективності бізнесу (рис. 3.16).

Цей підхід базується на припущенні, що як сильний бізнес на непривабливому ринку, так і слабкий на привабливому, є малоефективними. Успішним вважається лише ефективний бізнес на привабливому ринку.

Такими стратегічними бізнес-одиницями ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» є:

- рослинництво (вирощування насіння зернових культур);

- добрива (тверді та рідкі);
- біо-препарати (біологічно активні препарати, стимулятори росту).

Ефективність бізнесу

	Низька	Середня	Висока
5,0	Вибіркове розширення виробництва	Інвестиції у розширення виробництва	Захищена позиція
3,67	Обмежене розширення або “збирання врожаю”	Вибіркове розширення або управління дохідністю	Вибіркове розширення ринку
2,33	Ліквідація	Управління, спрямоване на підвищення дохідності	Захист і переорієнтація
1,0			
	1,0	2,33	3,67
			5,0

Привабливість ринку

Рисунок 3.16 – Вибір стратегії за методом General Electric

Ступінь привабливості ринку та ефективності наявних на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» СБО представлено у таблиці 3.12-3.14.

Таблиця 3.12 – Оцінка привабливості ринку та ефективності рослинництва на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Показник	Значимість фактора	Оцінка (1-5 бал.)	Цінність
Привабливість ринку			
1. Загальний обсяг ринку	0,2	4	0,8
2. Темпи зростання ринку (в рік)	0,2	2	0,4
3.3. Прибутковість	0,25	3	0,75
4. Рівень конкуренції	0,15	3	0,45
5. Екологічні вимоги	0,1	3	0,3
6. Санітарні вимоги	0,1	3	0,3
Усього	1		3
Ефективність СБО (рослинництва)			
1. Частка ринку	0,15	3	0,45



2. Темпи зростання частки ринку	0,15	2	0,3
3. Якість продукції	0,2	5	1
4. Ефективність виробництва	0,2	5	1
5. Ефективність збуту	0,15	4	0,6
6. Репутація	0,15	4	0,6
Усього	1		3,95

Таблиця 3.13 - Оцінка привабливості ринку та ефективності продажу добрив на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Показник	Значимість фактора	Оцінка (1-5 бал.)	Цінність
Привабливість ринку			
1. Загальний обсяг ринку	0,2	4	0,8
2. Темпи зростання ринку (в рік)	0,2	4	0,8
3.3. Прибутковість	0,25	4	1
4. Рівень конкуренції	0,15	3	0,45
5. Екологічні вимоги	0,1	3	0,3
6. Санітарні вимоги	0,1	3	0,3
Усього	1		3,65
Ефективність СБО (продаж добрив)			
1. Частка ринку	0,15	2	0,3
2. Темпи зростання частки ринку	0,15	4	0,6
3. Якість продукції	0,2	4	0,8
4. Ефективність виробництва	0,2	4	0,8
5. Ефективність збуту	0,15	4	0,6
6. Репутація	0,15	3	0,45
Усього	1		3,55

Таблиця 3.14 - Оцінка привабливості ринку та ефективності продажу біопрепаратів на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Показник	Значимість фактора	Оцінка (1-5 бал.)	Цінність
Привабливість ринку			
1. Загальний обсяг ринку	0,2	4	0,8
2. Темпи зростання ринку (в рік)	0,2	3	0,6
3.3. Прибутковість	0,25	3	0,75

4. Рівень конкуренції	0,15	4	0,6
5. Екологічні вимоги	0,1	4	0,4
6. Санітарні вимоги	0,1	2	0,2
Усього	1		3,35
Ефективність СБО (продаж біопрепаратів)			
1. Частка ринку	0,15	3	0,45
2. Темпи зростання частки ринку	0,15	3	0,45
3. Якість продукції	0,2	4	0,8
4. Ефективність виробництва	0,2	4	0,8
5. Ефективність збуту	0,15	3	0,45
6. Репутація	0,15	3	0,45
Усього	1		3,4

Представимо графічно результати дослідження (рис. 3.17).

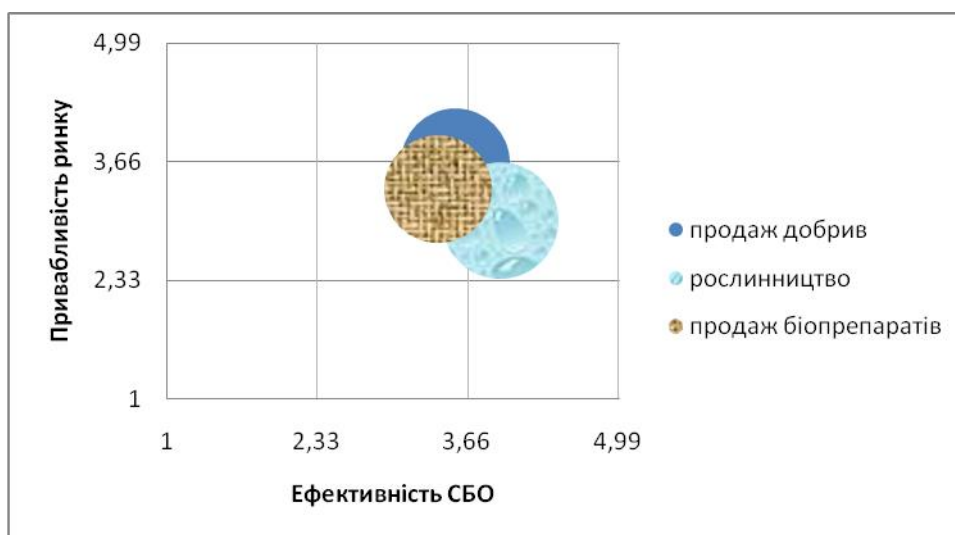


Рисунок 3.17 – Оцінювання СБО ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за методом General Electric

Після оцінки привабливості ринку та ефективності стратегічних бізнес-одиниць (СБО) ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» можна зазначити, що галузь рослинництва має високий рівень ефективності та середню привабливість ринку. Це вказує на доцільність інвестування у вибіркоче розширення ринку для даного сектору. З іншого боку, в сегменті продажу добрив відзначаються середні показники ефективності бізнесу та вища за середню привабливість

ринку, що свідчить про необхідність інвестицій у розширення виробництва в **цьому напрямку**.

**Цінова політика товариства.** Стратегія ціноутворення у ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» визначає вартість їхньої продукції. При формуванні цінової політики, відділ збуту проводить аналіз ринку та вивчає конкурентні цінові пропозиції, враховуючи це при визначенні власної ціни на продукцію. Основним критерієм для встановлення цін ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» є собівартість продукції. Використовуваний підприємством метод ціноутворення називається методом повної собівартості.

У зв'язку з нестабільністю валютного ринку та постійним зростанням вартості пального ціни на продукцію ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» зростають. ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» впроваджує гнучку цінову політику. Зокрема, оптовим покупцям пропонується відстрочка платежу. З одного боку, це сприяє максимізації обсягів продажу, а з іншого боку, пов'язане з ризиком неповернення частини коштів, особливо в умовах війни, коли існує загроза ліквідації підприємств або неможливості оплати поставленої продукції.

Для оптових покупців, які придбали продукцію на суму понад 100 тис. грн., надається знижка у розмірі 5%. Також, у випадку негайної оплати без відстрочення, покупець може скористатися додатковою знижкою в розмірі 3%. З метою стимулювання збуту окремих видів продукції компанія також надає знижки.

Щодо **стратегії збуту**, ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» використовує нульовий та однорівневий канал збуту. При нульовому каналі товариство взаємодіє безпосередньо з кінцевим покупцем, реалізуючи свою продукцію напряму, без посередників. Придбати продукцію ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» можна як у офісі чи представництві компанії, так і через інтернет-магазин за адресою: <https://tava-agro.com.ua/>. З метою повного задоволення клієнтів, ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» також пропонує послугу доставки продукції до місця проживання клієнта.

В умовах однорівневого каналу збуту продукція ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» реалізується через єдиного посередника, яким є

регіональні менеджери, відповідальні за продаж у певному регіоні. Умови співпраці з ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» передбачають реалізацію продукції за ціною компанії без додаткових націнок з боку посередника. Товариство пильно стежить за тим, щоб кінцевий клієнт отримував продукцію за максимально доступною ціною.

Значущою перевагою для ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» є можливість обирати різні варіанти придбання продукції, проте серед недоліків збутової стратегії важливо відзначити ризик зривів поставок. Оскільки ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» не є виробником, надходження продукції на його склади залежить від постачальників, які можуть порушувати терміни поставок. У період війни збільшується ймовірність подій цього роду. Великі обсяги продукції у складах ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» в умовах конфлікту стають не вигідними через можливий ризик їхнього пошкодження.

**Політика просування.** Як вже зазначалося, ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» функціонує на ринку B2B («бізнес для бізнесу»). Просування продукції до клієнтів товариства відбувається із застосуванням різних методів (рис. 3.18).

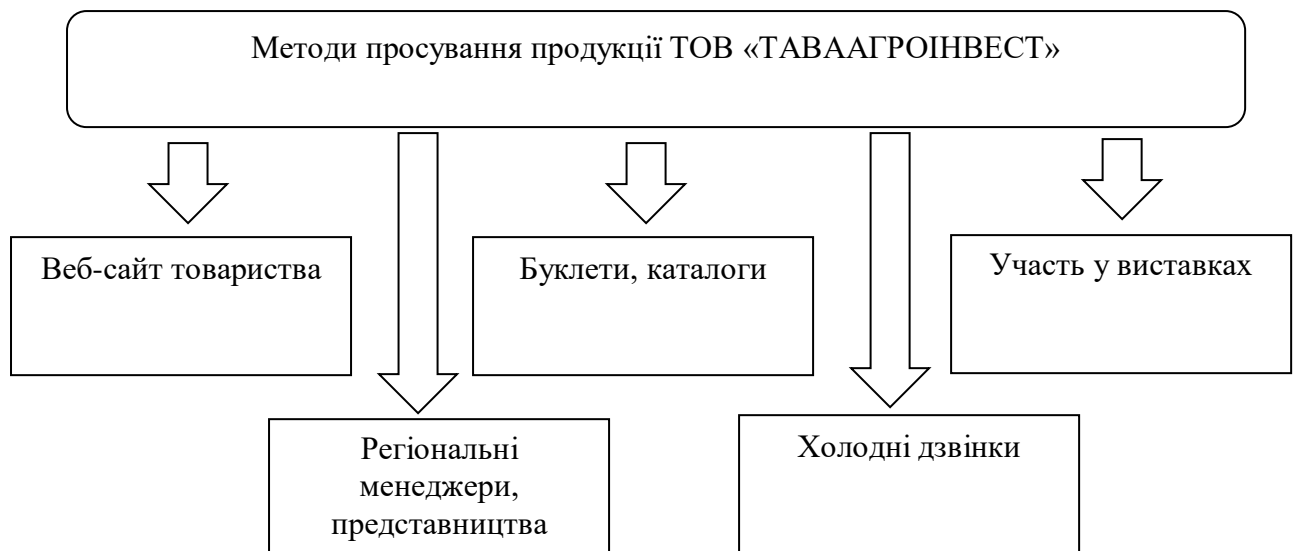


Рисунок 3.18 – Методи просування продукції ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» пропонує інтернет-магазин, що дозволяє клієнтам робити замовлення онлайн, не потребуючи особистого візиту до офісу компанії. Веб-сайт підприємства має розгорнутий функціонал, включаючи

електронну версію каталогу продукції з детальним описом. Крім того, на сайті розміщена загальна інформація про компанію, акції, умови співпраці, контактні дані, сервіс та доставку, новини та відгуки. Для ефективного просування власного веб-сайту, ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» використовує контекстну рекламу, спрямовану на потенційних клієнтів.

Компанія активно бере участь у всеукраїнських виставках та конференціях у сфері сільського господарства. Це надає можливість представити товариство, представити свою продукцію та встановити нові бізнес-контакти.

ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» часто використовує метод холодних дзвінків. За допомогою інтернету, менеджери можуть отримати доступ до каталогів сільськогосподарських підприємств Полтавської області та інших регіонів з номерами телефонів. Використовуючи ці дані, менеджери ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» контактують безпосередньо з аграрними підприємствами, пропонуючи їм придбати відповідну продукцію. Також компанія веде власну базу клієнтів і періодично здійснює дзвінки, нагадуючи про себе, пропонуючи спеціальні умови та ознайомлюючи з акціями та новинами.

Як зазначалося раніше недоліком є нестача фахівців-маркетологів та окремого відділу маркетингу. До цього моменту на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» відсутня була цілісна система управління відносинами з клієнтами (CRM), яка автоматизує відправку пропозицій клієнтам, утримує єдину базу даних, автоматично фіксує всю необхідну інформацію про клієнтів та керує взаємовідносинами з ними. Загалом, технології CRM забезпечують підтримку прийняття рішень та автоматизують всі процеси, пов'язані з маркетинговою діяльністю.

Визначемо показники оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Показники оцінки маркетингової діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
				Абс.	Відносне	Абс.	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	52068	68863	108673	56605	108,71	39810	57,81
Індекс товарообігу, грн./грн.	1,14	1,32	1,58	0,44	38,60	0,26	19,70
Чистий прибуток, тис. грн.	626	1560	3075	2449	391,21	1515	97,12
Рентабельність продажу, %	1,48	2,76	2,21	0,73	x	-0,55	x
Рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,87	0,87	0,88	0,01	1,15	0,01	1,15
Витрати на збут, тис. грн.	2715	2989	1285	-1430	-52,67	-1704	-57,01
Частка витрат на збут в загальних витратах, %	48,10	43,19	11,04	-37,06	x	-32,15	x
Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу	0,05	0,04	0,01	-0,04	-80	-0,03	-75
Рентабельність витрат на збут, %	23,06	52,19	239,30	216,24	x	187,11	x

Розрахунки свідчать про сталу динаміку обсягів збуту продукції ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» (рис. 3.19).

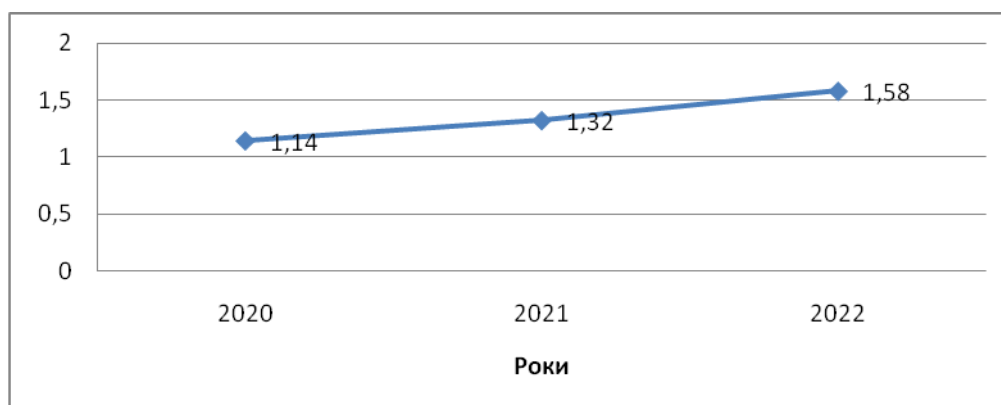


Рисунок 3.15 – Динаміка індексу товарообороту на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки

Також відзначається збільшення чистого прибутку, який в період з 2020 по 2022 роки зріс майже в чотири рази. Варто відзначити, що рентабельність продажів у 2022 році трошки зменшилася порівняно з попереднім роком, а саме на 0,55%. У зв'язку із зростанням собівартості продукції у 2022 році ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» досягло економії на витратах на збут (рис. 3.16).



Рисунок 3.16 – Динаміка витрат на збут ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки

Отже, можна зробити висновок, що маркетинговій діяльності на товаристві не приділяється належна роль. ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» не має окремого відокремленого структурного підрозділу, що б зосереджувався на системній маркетинговій діяльності. Зазначені функції розподілені між комерційним директором та відділом збуту. Товариство володіє добре структурованою товарною політикою та пропонує розмаїтий асортимент продукції клієнтам. Для реалізації продукції використовується нульовий та однорівневий канал продажу, включаючи власний офіс, представництво, регіональних менеджерів та онлайн-продажі через інтернет-магазин.

З очевидних недоліків маркетингової діяльності можна визначити відсутність маркетингового відділу, ігнорування можливостей сучасних комп'ютерних технологій та спеціалізованих програм, скромний маркетинговий бюджет, перевантаженість працівників відділу збуту рутинними операціями, а також фрагментарне виконання маркетингових заходів.

### ***SWOT-аналіз власних позицій ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»***

Для вивчення стану у зовнішньому та внутрішньому середовищі рекомендується використовувати такі методики, як SWOT-аналіз. Цей підхід дозволяє визначити перспективи розвитку об'єкта дослідження. Також варто враховувати систему збалансованих показників, яка вказує на найбільш критичні аспекти у діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – SWOT-аналіз ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

<b>Зовнішнє середовище</b>	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Розвиток аграрного сектору в Україні 2. Вихід на нові сегменти ринку 3. Участь в державних програмах підтримки та міжнародних грантах 4. Реалізація маркетингових заходів, що підвищать рівень залучення клієнтів	1. Війна Україна та загроза ведення бойових дій на Полтавщині 2. Банкрутство окремих ключових клієнтів та партнерів 3. Зниження платоспроможності сільськогосподарських підприємств 4. Високий рівень турбулентності зовнішнього середовища 5. Знецінення гривні по відношенню до долара 6. Зростання тиску конкурентів 7. Зростання витрат 8. Введення урядом країни квот на експорт та імпорт мінеральних добрив
<b>Внутрішнє середовище</b>	
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Великий асортимент продукції 2. Розгалужені умови здійснення покупок 3. Наявність власного автопарку 4. Значні складські приміщення у Полтавській, Львівській та Київській області 5. Наявність постійних клієнтів 6. Висока кваліфікація працівників 7. Прибуткова діяльність 8. Високий рівень обслуговування 9. Висока якість продукції	1. Слабка рекламна підтримка 2. Відсутнє спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації маркетингових функцій 3. Відсутність відділу маркетингу 4. Фрагментарне виконання маркетингових заходів



SWOT-аналіз ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» показав, що зовнішнє середовище товариства характеризується нестабільністю. На його функціонування негативно впливають такі чинники, як війна в Україні, конкурентний тиск, зниження платоспроможності клієнтів та девальвація національної валюти. У той час як внутрішнє середовище ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» є стабільним, але існують слабкі сторони, які слід усунути.

Слабкі сторони стосуються неефективної організації маркетингу та відсутності спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації його функцій. Перспективи для розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» виявляються в тому, що воно постачає мінеральні добрива аграрним підприємствам, які мають стратегічне значення для національної економіки України та гарантують продовольчу безпеку країни. Розвиток аграрного сектору забезпечує постійний попит на продукцію ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ». Але перспективи функціонування підприємства на ринку залежатимуть від ситуації, пов'язаної із воєнними діями в Україні.

### **3.2. Формування стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»**

Маркетингова стратегія розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» представляє собою комплекс напрямків діяльності на аграрному ринку та прийняття рішень по досягненню реалізації основної стратегії товариства. В умовах жорсткої конкуренції цього можна досягти лише при планомірному плануванні по досягненню цілей. ефективному використанні наявних ресурсів, ефективній ціновій політиці та маркетинговій діяльності на підприємстві.

Серед трьох існуючих стратегій розвитку для аграрного підприємства ми запропонуємо для ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» стратегію росту. Це можливо так, як на відміну від двох інших стратегій (виживання та стабілізації), товариство має позитивну динаміку результатів своєї діяльності, займає середні позиції серед конкурентів та має реальний потенціал на майбутній розвиток.

Серед трьох напрямків росту пропонуємо інтенсифікацію наявних можливостей, тобто стратегію інтенсивного росту. Залежно від типів розвитку аграрних підприємств наш вибір – «інноваційний тип» стратегії (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Характеристика стратегії розвитку, запропонованої для впровадження на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Тип маркетингової стратегії розвитку	Стратегія росту	
Напрямок росту	інтенсивний	інтенсифікація наявних можливостей, тобто досягнення маркетингових цілей шляхом інтенсифікації використання наявних ресурсів
Напрямок розвитку	інноваційний тип розвитку	<b>стратегія діджиталізації маркетингу</b> (стратегія підвищення ефективності системи управління та планування маркетингу на основі впровадження інновацій)

Особливістю аграрного підприємства, до якого відноситься об'єкт дослідження ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" є те, що його продукція є сезонною та необхідною для господарства кожного року. Важливо відзначити, що співпраця товариства з кінцевим споживачем не обмежується лише продажем товару. Вона є неперервною та включає такі етапи (рис. 3.17).

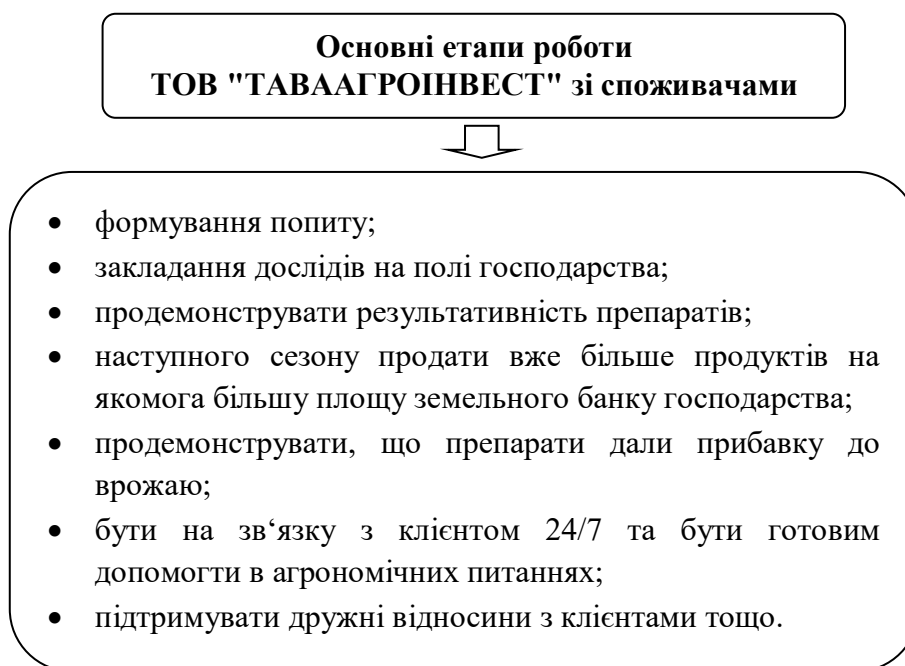


Рисунок 3.17 – Основні етапи роботи ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" зі споживачами

Важливо зазначити, що фактори мотивації клієнта для придбання продукції ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" можуть бути різноманітними, включаючи теплі та дружні налагоджені відносини з представником компанії, виразний імідж компанії.

Основною метою стратегії аграрного підприємства є досягнення вищих конкурентних переваг. Для досягнення цієї мети важливо використовувати наявні якості і ресурси, які надають аграрному підприємству провідну позицію у порівнянні з іншими учасниками ринку. Для цього необхідно здійснювати постійний моніторинг маркетингового середовища. Це дозволить відповідати всім специфічним вимогам споживачів, утримувати високі рейтинги на ринку і вибрати таку стратегію, яка уникає руйнівної конкурентної боротьби, а замість цього сприяє формуванню унікального іміджу підприємства.

Аналіз маркетингової стратегії на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки дозволив виявити певні недоліки в маркетинговій діяльності, що дозволило сформуванню основні стратегічні напрямки розвитку (табл.3.17).

Таблиця 3.17 – Основні стратегічні напрямки розвитку маркетингової діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

Проблеми	Стратегічні напрямки розвитку
Відсутність відділу маркетингу	Створення маркетингового відділу та підбір кваліфікованого персоналу, які будуть займатися підвищенням ефективності маркетингової діяльності підприємства
Недостатня кількість працівників для розширення виробництва;	Розширення штату працівників для росту та розвитку підприємства
Поверхневий маркетинговий аналіз	Маркетинговий моніторинг на постійні основі
Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення у сфері маркетингу	Автоматизація і стандартизація управління відносин із клієнтами, через впровадження CRM-системи, що дозволить покращити організацію маркетингу на товаристві.
Застарілі традиційні методи просування продукції	Оновлення існуючих засобів просування та впровадження нових для підвищення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві
Недостатнє використання сучасних стратегічних напрямів маркетингової діяльності	Впровадження у маркетингову діяльність сучасних засобів просування, таких як використання інтернет-маркетингу, контент-маркетингу, нейромаркетингу.

Для застосування на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» пропонується стратегія діджиталізації маркетингу (рис. 3.19).

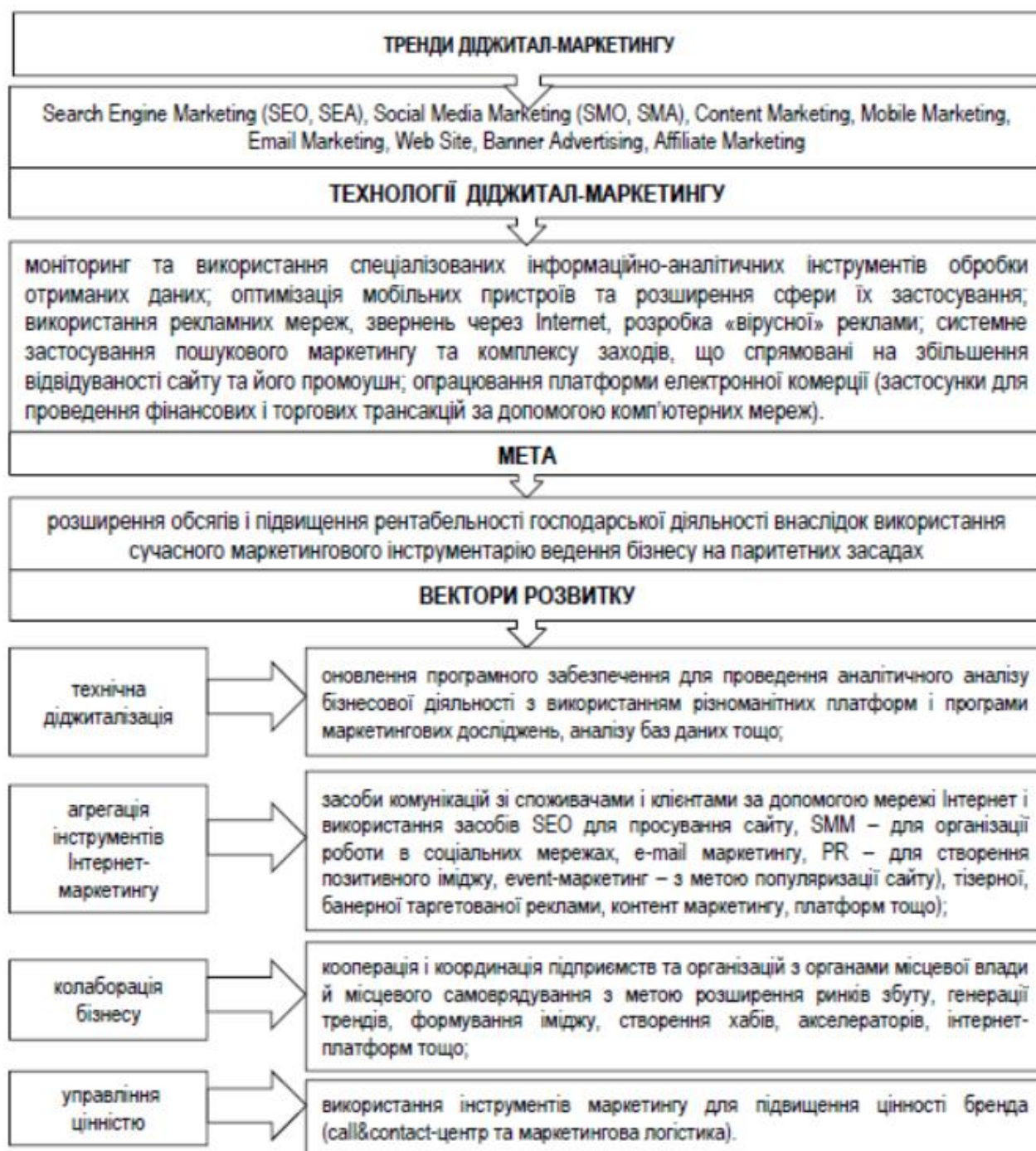


Рисунок 3.4 – Стратегія діджиталізації маркетингу для ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»

ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» може вибрати сучасні засоби просування та ведення маркетингової діяльності, оцінити наявні ресурси на їх впровадження та доцільність застосування.

### **Висновок до розділу 3.**

Отже, для розробки ефективної маркетингової стратегії розвитку підприємство повинно визначити свою мету. Для ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» такою метою повинно стати створення або зміна уявлень споживачів щодо його продукту. Для цього пропонується застосовувати діджиталізацію послуг та сучасні інструменти маркетингу, таких як використання інтернет-маркетингу, контент-маркетингу, нейромаркетингу.

Визначення **проміжку часу**, необхідного товариству для отримання результатів, є важливою частиною процесу формування маркетингової стратегії. Розуміння часових рамок для початку отримання результатів та впровадження стратегії допоможе уникнути завищених очікувань і надмірних висновків щодо ефективності застосованої стратегії.

**Наявність необхідних маркетингових інструментів та ресурсів на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ»** є обов'язковою передумовою для розробки ефективного маркетингового плану. Маркетингова стратегія повинна ґрунтуватися на реалістичному маркетинговому бюджеті та доступних людських ресурсах, незалежно від того, чи це власні ресурси чи залучені ззовні.

**Систематичний аналіз конкурентного маркетингового середовища ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».** Товариство може обрати шлях лідерів ринку, адаптуючи та вдосконалюючи існуючі підходи та методи, або ж вибрати нові та нетрадиційні підходи і креативні ідеї.

Наразі діджиталізація маркетингової діяльності має важливе значення в інноваційному бізнес-середовищі і може забезпечити підприємствам агропромислового комплексу численні переваги перед конкурентами. Маркетингова стратегія, основним напрямком якої є використання цифрових технологій і інструментів для досягнення маркетингових цілей та взаємодії з цифровою аудиторією, стане стратегією розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ». Її реалізація дозволить товариству розширити свою аудиторію та досягати більшого успіху в умовах конкурентного ринкового середовища.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування значення та особливостей формування маркетингової стратегії підприємства агропромислового комплексу та розробка стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності з метою підвищення її ефективності.

Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «ТАВААГРОІНВЕСТ». Предметом дослідження є теоретичні й методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку підприємств агропромислового комплексу та маркетингова діяльність ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра розглянуто теоретико-методичні підходи щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. Маркетингова стратегія – це довгострокове планування бізнес-цілей, яких компанія прагне досягти. Реалізація стратегічного розвитку аграрних підприємств стають ключовими для ефективного функціонування сільськогосподарських виробників. Маркетингова стратегія входить в структуру бізнес-планування, що охоплює стратегічні одиниці бізнесу та загальну стратегію фірми. Це дозволяє приймати найбільш якісні рішення на вищому рівні та вносити необхідні корективи на більш низьких рівнях управління у випадку зміни ринкової ситуації. Розглянуто широку класифікацію маркетингових стратегій. особливу увагу заслуговує стратегія розвитку.

Формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства агропромислового комплексу має свої особливості. Їх аналіз дозволить врахувати специфіку сільськогосподарського сектору при формуванні стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства. Детально розглянуто методичні підходи до формування стратегій маркетингової діяльності аграрних підприємств. Виділено основні недоліки, які властиві підприємствам у процесі здійснення їхньої

маркетингової діяльності. Аналіз результатів наукових досліджень українських та зарубіжних маркетологів, а також практичний досвід фахівців у галузі маркетингу, дозволив виявити стратегічні напрями маркетингової діяльності сучасних підприємств, а також визначені сучасні маркетингові інструменти та області їх використання. У контексті цифрової трансформації маркетологи все більше вдаються до розробки стратегій маркетингу для продуктів та послуг через Інтернет та соціальні мережі. Ці стратегії дозволяють задовольняти потреби споживачів та сприяють їх прогресивному розвитку.

У другому розділі було виконано аналіз господарської та ринкової діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ». А саме, розглянуто організаційно-правові та ринкові засади функціонування товариства, проаналізовано основні економічні та фінансові показники діяльності, досліджено проблеми та перспективи функціонування підприємства на ринку.

Основна сфера діяльності ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" включає продаж насіння для посіву, мікродобрих, засобів захисту рослин та інших продуктів для землеробства та теплиць.

Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за період 2020-2022 роки показав позитивну динаміку практично всіх показників. Товариство є прибутковим, нарощує обсяги виробництва, ефективно використовує наявні у його розпорядженні ресурси. Аналізуючи стан розвитку будь-якого підприємства треба пам'ятати, що воно існує не обособлено, а має зовнішнє та внутрішнє середовище. Не виключенням є і об'єкт даного дослідження. Тому був проведений аналіз проблем та перспектив функціонування товариства на ринку.

Важливо відзначити, що функціонування ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" значно визначається станом ринку мінеральних добрив, на якому дане підприємство здійснює свою діяльність. Ситуація на цьому ринку залежить від розвитку аграрного сектору, що виступає основним споживачем, а також від загальної політико-економічної обстановки в країні.

У році 2022 сільськогосподарський комплекс України виявив вражаючу стійкість в умовах повномасштабної війни. Несприятливі умови не завадили зібрати високий врожай. Україна залишається ключовим постачальником продовольства для світу. Можна стверджувати, що загалом аграрний сектор в Україні є досить розвиненим, з великою кількістю сільськогосподарських підприємств, які працюють. Саме через цю активність ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" має значну кількість потенційних клієнтів. Кожен аграрний виробник потребує мінеральних добрив для досягнення високих врожаїв у майбутньому. Проведено SWOT- та PEST-аналіз діяльності аграрних підприємств. На підставі отриманих результатів можна зробити висновок, що основні труднощі виникають внаслідок воєнної ситуації в Україні. Саме від подальшого розвитку воєнного конфлікту залежатимуть перспективи функціонування підприємств на ринку мінеральних добрив у майбутньому. Ще однією суттєвою проблемою є девальвація національної валюти. Вона спричиняє підвищення цін на імпортовані товари та зниження платоспроможності аграрних підприємств.

Третій розділ присвячено на аналізу маркетингової стратегії ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ". Маркетингова стратегія представляє собою широкий та недеталізований підхід до формування чи зміни уявлень споживачів про продукт протягом визначеного періоду за допомогою наявних маркетингових інструментів та ресурсів у конкурентних умовах, спрямований на досягнення загального успіху бізнесу.

Але перед тим, як розробляти стратегію, необхідно вивчити поточну ситуацію. В результаті проведення маркетингового аудиту було отримано відповіді на основні питання, що дозволили виявити певні недоліки або «прогалини» у маркетингу та дозволили розробити основні напрямки стратегії розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

Основна мета ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" полягає у забезпеченні високих врожаїв сільськогосподарської продукції в Україні шляхом реалізації продукції для землеробства. Місія ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» є фундаментом для існування підприємства: «Наша спеціалізація - в розробці,



виробництві та впровадженні надійних продуктів, що відповідають екологічним стандартам і сприяють отриманню споживачами якісних врожаїв, а також вносять вагомий внесок у світове сільське господарство».

Девіз компанії «Досвід. Надійність. Результат.» відображає нові можливості для аграріїв, допомагаючи досягати високих якісних та кількісних показників вже сьогодні.

ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» підтримує партнерські зв'язки з багатьма компаніями, має певну базу дистриб'юторів своєї продукції, провадить свою господарську діяльність за принципами «бізнес для бізнесу» (B2B). Товариство "ТАВААГРОІНВЕСТ" здійснює постачання продукції до широкого кола клієнтів, які включають в себе сільськогосподарські підприємства та окремі домогосподарства.

Проведене оцінювання конкурентоспроможності ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" на ринку реалізації мінеральних добрив дозволило зробити наступний висновок. ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" утримує стійкі конкурентні позиції на ринку реалізації мінеральних добрив. За інтегральною оцінкою конкурентоспроможності, серед розглянутих підприємств, лідером є ТОВ "ТМ Агросфера" із показником 8,24 балів. На другому місці розташувалося ТОВ "БТУ-Центр" із результатом 5,69 балів, а ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" посідає третю позицію із значенням 5,5 балів. ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" демонструє достатньо міцні конкурентні позиції, що свідчить про потенційні можливості для її подальшого розвитку.

Проведено аналіз конкурентоспроможності за посівним матеріалом кукурудзи у Полтавській області, оскільки вирощування зернових культур є одним з допоміжних видів діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ». Основними конкурентами ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» у Полтавській області за цим видом діяльності є ТОВ «Агро-Життя», ТОВ «Лан-Агро», ТОВ «АГРОСФЕРА». Для оцінки конкурентоспроможності товариства побудовано багатокутник конкурентоспроможності. Отже, після вивчення конкурентів за посівним матеріалом кукурудзи у Полтавській області, було встановлено, що ТОВ "Агро-Життя" є лідером серед зазначених

сільськогосподарських підприємств. ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" та ТОВ "АГРОСФЕРА" зайняли середні позиції. З погляду даного дослідження, підприємство ТОВ "Лан-Агро" виявилось аутсайдером.

Основним недоліком ТОВ "ТАВААГРОІНВЕСТ" у порівнянні з іншими конкуруючими підприємствами є його рекламна діяльність, оцінений параметр отримав найнижчу оцінку.

Для визначення поточного стану та перспектив розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» використано методику General Electric – McKinsey, яка служить для оцінки бізнес-портфелю підприємства. Товариство відноситься до сектору «середній бізнес», тобто має середнє значення показника конкурентоспроможності та привабливості ринку.

Сегмент «середнього бізнесу» характеризується середньою привабливістю ринку і конкурентоспроможністю підприємства. В цьому квадранті рекомендується приймати обережний підхід до розвитку, що включає в себе стратегічне інвестування (диференціацію) в прибуткові та менш ризиковані продукти з метою утворення бар'єрів для конкурентів, які намагаються увійти в цей сегмент.

Маркетингова діяльність повинна бути забезпечена ресурсами для її здійснення. Першочерговими в аналізі є фахівці-маркетологи. Аналіз організаційної структури управління показав, що на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» відсутній виокремлений відділ маркетингу. Має місце відділ збуту, який підпорядковується комерційному директору. Цей структурний підрозділ виконує функції маркетингу в рамках діяльності ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

Серед недоліків можна відзначити обмежену кількість працівників у відділі збуту. Особливо відчутно це буде у випадку, коли менеджер з продажу тимчасово не зможе виконувати свої обов'язки через хворобу або інші причини.

Працівникам відділу збуту ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» доводиться виконувати ряд завдань вручну, оскільки в компанії відсутнє спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації маркетингових функцій. Це

особливо стосується збору, обробки та аналізу інформації. Відсутність відповідного програмного забезпечення призводить до того, що працівники витрачають значну кількість часу та зусиль на рутинні операції, які могли б бути автоматизовані.

Було проаналізовано маркетингову діяльність товариства за її основними складовими: товарної політики, цінової, збутової політики та політики просування.

Асортимент товарів компанії охоплює п'ять категорій: насіння, мікродобрива, інокулянти, засоби захисту рослин, біопрепарати та родентициди. З цього випливає, що різноманіття продукції компанії включає шість товарних груп. У межах кожної групи ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» пропонує різні види продукції, кожен з яких має свого виробника. Група посівного матеріалу включає кукурудзу, соняшник, ріпак, сою, ячмінь, цукровий буряк та люцерну. Таким чином, глибина асортименту посівного матеріалу ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» становить 7 одиниць. Мікродобрива включають інокулянти, азотофіксатори, біофунгіциди, прилипачі та стимулятори росту, що вносять 5 одиниць до глибини асортименту. Кожен з продуктів пропонується різними виробниками з різними якісними характеристиками та гібридами. Загальна кількість продукції ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» оцінюється приблизно в 250 одиниць.

Найбільш обширною групою товарів у ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» є посівний матеріал, що становить 70,2% від усього обсягу продукції. Розширені можливості в цьому асортименті обумовлені наявністю значної кількості гібридних форм посівного матеріалу, що пропонується сільськогосподарським підприємствам.

Для оцінки товарного асортименту ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» забуло застосовано АВС-аналіз. Таким чином товари групи «А» приносять ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» 70,9 % загальної виручки, товари групи «С» – 5,3 % виручки. Загалом, асортимент товарів у ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» вражає своєю різноманітністю та високою якістю. З іншого боку, підприємство пропонує значну кількість продукції, яка майже не знаходить попиту та,

відповідно, не приносить очікуваного прибутку.

Для оцінки результативності окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБО) застосовано метод корпорації "General Electric". Після оцінки привабливості ринку та ефективності стратегічних бізнес-одиниць (СБО) ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» можна зазначити, що галузь рослинництва має високий рівень ефективності та середню привабливість ринку. Це вказує на доцільність інвестування у вибіркоче розширення ринку для даного сектору. З іншого боку, в сегменті продажу добрив відзначаються середні показники ефективності бізнесу та вища за середню привабливість ринку, що свідчить про необхідність інвестицій у розширення виробництва в *цьому напрямку*.

Стратегія ціноутворення у ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» визначає вартість їхньої продукції. При формуванні цінової політики, відділ збуту проводить аналіз ринку та вивчає конкурентні цінові пропозиції, враховуючи це при визначенні власної ціни на продукцію. Основним критерієм для встановлення цін ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» є собівартість продукції. Використовуваний підприємством метод ціноутворення називається методом повної собівартості.

ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» впроваджує гнучку цінову політику. Зокрема, оптовим покупцям пропонується відстрочка платежу. З метою стимулювання збуту окремих видів продукції компанія також надає знижки.

Щодо стратегії збуту, ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» використовує нульовий та однорівневий канал збуту. Товариство пильно стежить за тим, щоб кінцевий клієнт отримував продукцію за максимально доступною ціною.

Просування продукції до клієнтів товариства відбувається із застосуванням різних методів. Недоліком є нестача фахівців-маркетологів та окремого відділу маркетингу. До цього моменту на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» відсутня була цілісна система управління відносинами з клієнтами (CRM), яка автоматизує відправку пропозицій клієнтам, утримує єдину базу даних, автоматично фіксує всю необхідну інформацію про клієнтів та керує взаємовідносинами з ними.

Визначено показники оцінки ефективності маркетингової діяльності

ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки. Можна зробити висновок, що маркетинговій діяльності на товаристві не приділяється належна роль. ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» не має окремого відокремленого структурного підрозділу, що б зосереджувався на системній маркетинговій діяльності. Зазначені функції розподілені між комерційним директором та відділом збуту. Товариство володіє добре структурованою товарною політикою та пропонує розмаїтий асортимент продукції клієнтам. Для реалізації продукції використовується нульовий та однорівневий канал продажу, включаючи власний офіс, представництво, регіональних менеджерів та онлайн-продажі через інтернет-магазин.

З очевидних недоліків маркетингової діяльності можна визначити відсутність маркетингового відділу, ігнорування можливостей сучасних комп'ютерних технологій та спеціалізованих програм, скромний маркетинговий бюджет, перевантаженість працівників відділу збуту рутинними операціями, а також фрагментарне виконання маркетингових заходів.

SWOT-аналіз ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» показав, що зовнішнє середовище товариства характеризується нестабільністю. На його функціонування негативно впливають такі чинники, як війна в Україні, конкурентний тиск, зниження платоспроможності клієнтів та девальвація національної валюти. У той час як внутрішнє середовище ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» є стабільним, але існують слабкі сторони, які слід усунути.

Слабкі сторони стосуються неефективної організації маркетингу та відсутності спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації його функцій. Перспективи для розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» виявляються в тому, що воно постачає мінеральні добрива аграрним підприємствам, які мають стратегічне значення для національної економіки України та гарантують продовольчу безпеку країни. Розвиток аграрного сектору забезпечує постійний попит на продукцію ТОВ

«ТАВААГРОІНВЕСТ». Але перспективи функціонування підприємства на ринку залежатимуть від ситуації, пов'язаної із воєнними діями в Україні.

Маркетингова стратегія розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» представляє собою комплекс напрямків діяльності на аграрному ринку та прийняття рішень по досягненню реалізації основної стратегії товариства.

Серед трьох існуючих стратегій розвитку для аграрного підприємства ми запропонуємо для ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» стратегію росту. Це можливо так, як на відміну від двох інших стратегій (виживання та стабілізації), товариство має позитивну динаміку результатів своєї діяльності, займає середні позиції серед конкурентів та має реальний потенціал на майбутній розвиток. Серед трьох напрямків росту пропонуємо інтенсифікацію наявних можливостей, тобто стратегію інтенсивного росту. Залежно від типів розвитку аграрних підприємств наш вибір – «інноваційний тип» стратегії.

Аналіз маркетингової стратегії на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки дозволив виявити певні недоліки в маркетинговій діяльності, що дозволило сформулювати основні стратегічні напрямки розвитку. Для застосування на ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» пропонується стратегія діджиталізації маркетингу. ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ» може вибрати сучасні засоби просування та ведення маркетингової діяльності, оцінити наявні ресурси на їх впровадження та доцільність застосування.

Наразі діджиталізація маркетингової діяльності має важливе значення в інноваційному бізнес-середовищі і може забезпечити підприємствам агропромислового комплексу численні переваги перед конкурентами. Маркетингова стратегія, основним напрямком якої є використання цифрових технологій і інструментів для досягнення маркетингових цілей та взаємодії з цифровою аудиторією, стане стратегією розвитку ТОВ «ТАВААГРОІНВЕСТ».

Її реалізація дозволить товариству розширити свою аудиторію та досягати більшого успіху в умовах конкурентного ринкового середовища.