

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

«___» _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Ольга ПЕТУХОВА
(ім'я та прізвище)

«___» _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМА 5-3

Шуляк Віта Олександрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Страшинська Лариса Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“10” жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шуляк Віти Олександрівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Формування маркетингових стратегій підприємства»

керівник роботи Страшинська Л.В., д.е.н., професор кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.10.2023 р. № 819-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 26.01.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до формування маркетингових стратегій підприємства. Розділ 2. Оцінювання стратегічної позиції ТОВ «АгроРось» на ринку. Розділ 3. Окреслення загальних стратегічних підходів щодо розвитку підприємства. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу.

«Сучасні погляди на роль стратегії в діяльності підприємства», «Логотип ТОВ «АгроРось», «Загальна юридична інформація ТОВ «АгроРось», «Техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «АгроРось» за 2021 – 2022 рр», «Ширина та глибина асортименту товарів ТОВ «АгроРось», «Обсяги реалізації продукції ТОВ «АгроРось», 2019-2022 рр», «Обсяги реалізації продукції за асортиментними групами, 2021-2022 рр.», «Сильні та слабкі сторони ТОВ «АгроРось», « Інформація щодо сильних та слабких сторін ТОВ «АгроРось», «Можливості та загрози зовнішнього середовища для ТОВ «АгроРось», «Інформація щодо загроз та можливостей зовнішнього середовища ТОВ «АгроРось», «Матриця можливостей зовнішнього середовища для підприємства», «Матриця загроз зовнішнього середовища для підприємства», «Матриця SWOT для ТОВ «АгроРось», «Матриця стратегій розвитку для ТОВ «АгроРось», «Матриця І. Ансоффа», «Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «АгроРось», «Витрати на організацію участі ТОВ «АгроРось» в ярмарку», «Результати опитування експертів», «Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення», «Очікувані результати від участі ТОВ «АгроРось» в ярмарку «Аграрна Україна», « Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «АгроРось»

6. Дата видачі завдання 10.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	10.10.2023 - 16.10.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2022 - 30.10.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи до формування маркетингових стратегій підприємства»	31.10.2022 - 20.11.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання стратегічної позиції ТОВ «АгроРось» на ринку»	21.11.2022 - 11.12.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Окреслення загальних стратегічних підходів щодо розвитку підприємства»	12.12.2023 - 01.01.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	02.01.2024- 15.01.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2024- 26.01.2024	Виконано

Здобувач _____ Віта ШУЛЯК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Лариса СТРАШИНСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Шуляк В.О. Формування маркетингових стратегій підприємства

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У роботі були визначені ключові аспекти та чинники, які впливають на формування маркетингових стратегій, а також досліджено методичні підходи до її оцінки. Проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «АгроРось», проведено аналіз маркетингових стратегій підприємства за допомогою SWOT аналізу та матриці І.Ансоффа. Запропоновано низку стратегій та запропоновано участі у ярмарці «Аграрна Україна» з метою покращення стратегічних можливостей підприємства.

Сутність заходу для підвищення прибутку підприємства буде важливим інструментом оптимізації підприємством рекламно-маркетингових стратегій, забезпечивши максимальну видимість серед потенційних партнерів і клієнтів. Цей захід сприятиме посиленню стратегічної позиції підприємства на ринку та підвищенню ефективності його діяльності.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 62 сторінки, включаючи 18 таблиць, 4 рисунка. Список використаної літератури (40 найменувань) – 3 сторінки.

Ключові слова: стратегія, маркетинг, ТОВ «АгроРось», сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, SWOT аналіз, матриця І.Ансоффа.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність понять «стратегія» та «стратегія підприємства» і особливості її розробки	7
1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства	12
1.3. Матричні методи оцінки маркетингових стратегій підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «АгроРось» НА РИНКУ.....	22
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «АгроРось»	22
2.2. Оцінювання стратегічних напрямків розвитку ТОВ «АгроРось» за допомогою SWOT-аналізу	29
2.3. Визначення стратегічних альтернатив за допомогою матриці І. Ансоффа.....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ТОВ «АгроРось».....	45
3.1. Окреслення загальних стратегічних підходів щодо розвитку підприємства	45
3.2. Обґрунтування маркетингової стратегії для ТОВ «АгроРось» у вигляді участі в ярмарку «Аграрна Україна».....	47
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АгроРось».....	53
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	59
ДОДАТОК А.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств постійного підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, провідних систем управління, використання інноваційних методів завоювання ринку та утримання своїх позицій. Розроблення стратегії розвитку будь-якого підприємства є невід'ємною умовою його успішного функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Питання обґрунтування методів стратегічного планування особливо набуває актуальності для підприємств зв'язку, тому що саме вони найбільше залежать від змін, що відбуваються у світі технологій та маркетингу, і повинні постійно враховувати ці зміни у своїй діяльності для утримання та розвитку своїх конкурентних переваг.

Сутність та особливості стратегічного планування діяльності підприємства розглянута в працях таких учених, як: І. Ансофф, В.А. Белошапка, К. Боумэн, В.А. Василенко, А. Демб, Г.В. Загорій, Ф.Ф. Нойбауер, Ф.Ф. Нойбауер Г.І. Ткаченко та ін.

На сьогодні важливо визначити найбільш ефективний метод стратегічного планування для розроблення стратегії розвитку діяльності підприємств зв'язку з метою забезпечення їх ефективного функціонування.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стратегічного розвитку підприємства та розробка маркетингових стратегій ТОВ «АгроРось».

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити сутність понять «стратегія» та «стратегія підприємства» та особливості її розробки
- дослідити класифікацію стратегій розвитку підприємства

- ознайомитися з матричними методами оцінки маркетингових стратегій підприємства
- дослідити техніко-економічні характеристики ТОВ «АгроРось»
- розробити оцінювання стратегічних напрямів розвитку ТОВ «АгроРось» за допомогою SWOT-аналізу
- визначити стратегічні альтернативи за допомогою матриці І.Ансоффа
- розробити окреслення загальних стратегічних підходів щодо розвитку підприємства
- обґрунтувати маркетингову стратегію для ТОВ «АгроРось» у вигляді участі в ярмарку « Аграрна Україна»
- дослідити вплив запропонованого заходу на основі техніко-економічних показників діяльності ТОВ « АгроРось»

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингових стратегій ТОВ « АгроРось».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних положень та методичних підходів щодо формування стратегії підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані Державного комітету статистики України і його органів, наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, результати самостійно проведених досліджень підприємства, дані звітності ТОВ « АгроРось».

Основними методами дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є індукція та дидукція аналізу, та синтез методів порівнянь, узагальнення, а також матричні методи дослідження(матриця SWOT і матриця І.Ансоффа)

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку. Робота викладена на 62 сторінках, містить 18 таблиць і 4 рисунка. Список використаної літератури складається 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність понять "стратегія" та "стратегія підприємства" і особливості її розробки

Стратегія - це система взаємопов'язаних та взаємодіючих довгострокових дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це концептуальний фреймворк, який визначає, як організація планує використовувати свої ресурси та здійснювати дії для досягнення конкурентної переваги та утримання стійкої позиції на ринку. Стратегія включає в себе вибір напрямків розвитку, цільових сегментів ринку, ресурсного забезпечення та інших ключових аспектів.

Стратегія є поняттям, що відіграє ключову роль у сфері управління та планування бізнес-діяльності. Вона визначає загальний напрямок дій та рішень, які призначені для досягнення визначених мети і цілей підприємства[1].

Термін "стратегія" походить від грецького слова "στρατηγία" (strategia), що означає мистецтво ведення війни. У сучасному бізнес-контексті стратегія вказує на систематичне та цілеспрямоване планування дій для досягнення конкурентної переваги та стійкої позиції на ринку.

Основні аспекти поняття "стратегія":

- 1) довгостроковий план: Стратегія передбачає планування на довгий термін, орієнтований на досягнення визначених цілей, які зазвичай вимагають часу для реалізації;
- 2) взаємопов'язаність дій: Стратегія включає в себе взаємозалежні дії та рішення, спрямовані на підтримання консистентності та взаємодії між різними аспектами бізнесу;

3) орієнтація на ринок: Стратегія орієнтована на ринок та враховує зміни в економічному та конкурентному середовищі для досягнення конкурентних переваг;

4) врахування внутрішніх та зовнішніх факторів: Стратегія враховує як внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, так і зовнішні можливості та загрози, що впливають на його функціонування;

5) системний підхід: Стратегія вимагає системного підходу до управління, щоб враховувати взаємодію всіх елементів організації.

Етапи розробки стратегії [2]:

- аналіз ситуації - визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на підприємство;
- постановка місії та визначення цілей - формулювання основної місії підприємства та конкретних цілей, які воно прагне досягти;
- вибір стратегічних альтернатив - розробка та вибір оптимальних стратегій для досягнення поставлених цілей;
- реалізація та контроль - впровадження обраної стратегії та систематичний моніторинг її виконання.

Стратегія є важливим інструментом управління, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та досягати довгострокового успіху через ефективне використання своїх ресурсів та конкурентних переваг.

Стратегія підприємства - це частина загальної стратегії, яка фокусується на досягненні маркетингових цілей та підтриманні конкурентоспроможності. Вона враховує конкретні аспекти, пов'язані з ринковим середовищем, товарно-промисловим потенціалом та споживчим попитом.

Стратегія підприємства визначає, як підприємство має використовувати свої маркетингові ресурси, щоб визначити себе на ринку, задовольняти потреби клієнтів та забезпечити стабільний рівень прибутку.

Стратегія підприємства - це комплексний план дій, спрямований на досягнення мети та забезпечення конкурентоспроможності в умовах бізнес-середовища. Ця стратегія визначає, як підприємство планує використовувати

свої ресурси, взаємодіяти з конкурентами та реагувати на зміни в економічному, технологічному, та соціокультурному оточенні.

Кожна компанія розробляє свої варіанти стратегічного плану. А тому стратегію менеджери можуть представляти: методом пристосування і встановлення взаємодії фірми, підприємства із зовнішнім середовищем; «визначником», індикатором основних напрямів досягнення поставлених цілей у здійсненні місії і концентрації зусиль на конкретних пріоритетах; основою для стратегічного аналізу, стратегічного планування й прогнозування, стратегічного управління, а також для розробки стратегічних проектів і програм перспективного розвитку підприємства; інструментом діяльності вищого керівництва й управлінського персоналу [9].



Рис. 1.1. Сучасні погляди на роль стратегії в діяльності підприємства

Можна виділити наступні грані ролі стратегії в діяльності підприємства: стратегія як зразок; стратегія як влада; стратегія як конкурентна позиція підприємства; стратегія як система мотивації і контролю персоналу; стратегія як реакція на зовнішні виклики.

Нині в економічній літературі існує питання поєднання або поділу підходів до визначення стратегії [3]:

- при розгляді «Стратегії як процесу» варто одержати відповіді на такі питання: яке положення займає підприємство на внутрішньому ринку? Яке положення підприємства стосовно конкретного сегменту ринку? Чого хоче досягти підприємство і яким бажає бути? Як, коли і де виробляти товари або надавати послуги для досягнення своїх цілей?;

- «стратегія як засіб»реалізації теорії бізнесу в практиці управлінської діяльності;

- «стратегія як результат»зумовлена необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.

Стратегія - це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Основні аспекти сутності стратегії підприємства:

1) маркетингова орієнтація: Стратегія підприємства в першу чергу фокусується на вимогах ринку та спрямована на задоволення потреб клієнтів через вигідні конкурентні пропозиції;

2) довгостроковий план: Стратегія орієнтована на довгострокові перспективи та визначає шляхи розвитку підприємства на тривалий термін;

3) системний підхід: Стратегія розглядає підприємство як систему, взаємодія між різними підсистемами якої має бути узгодженою та ефективною;

4) адаптивність: Стратегія повинна бути гнучкою та відзначатися здатністю до адаптації до змін в бізнес-середовищі;

5) орієнтація на конкурентоспроможність: Стратегія має на меті визначення та використання конкурентних переваг для забезпечення успіху на ринку.

Особливості стратегії підприємства:

- синергетичний підхід - стратегія спрямована на створення синергії

між різними функціональними областями підприємства для підтримання внутрішньої взаємодії;

- збалансований розвиток - стратегія прагне до забезпечення збалансованого розвитку всіх аспектів діяльності підприємства, включаючи фінанси, ресурси, технології, та кадри;
- інноваційність - стратегія враховує необхідність інновацій для підтримки конкурентоспроможності, розвитку нових продуктів та процесів;
- культура підприємства - стратегія взаємодіє з корпоративною культурою та цінностями підприємства, що визначає її реалізацію в організаційному середовищі;
- ефективне управління ризиками - стратегія враховує можливі ризики та використовує методи для їх контролю та мінімізації.

Враховуючи ці особливості, стратегія підприємства визначає не лише шлях досягнення стратегічних цілей, але і формує фундамент для стабільної та конкурентоздатної позиції на ринку.

Процес розробки стратегії підприємства включає в себе кілька етапів[15]:

- а) аналіз внутрішнього середовища: Ретельне вивчення внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, визначення сильних та слабких сторін;
- б) аналіз зовнішнього середовища: Визначення можливостей та загроз, що впливають на підприємство, через оцінку ринкових тенденцій, конкурентної ситуації та інших зовнішніх факторів;
- в) визначення стратегічної місії та цілей: Формулювання основної мети підприємства та конкретних цілей, які слід досягти;
- г) вибір стратегічних альтернатив: Розробка та оцінка різних варіантів стратегій, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори;
- д) реалізація та контроль: Впровадження обраної стратегії та систематичний моніторинг її виконання з метою коригування у випадку необхідності.

Розробка стратегії підприємства є динамічним та адаптивним процесом, спрямованим на забезпечення узгодженості дій підприємства з його стратегічними цілями та змінами в середовищі бізнесу [16].

1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства

Класифікація стратегій розвитку підприємства є важливим інструментом для систематизації різноманітних підходів до досягнення стратегічних цілей та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Вивчення та розуміння цих стратегій дозволяє підприємствам визначити оптимальний шлях розвитку, враховуючи їхні унікальні характеристики та умови діяльності.

Систематизація і класифікація стратегій підприємств є важливим чинником пошуку ними шляхів досягнення своїх цілей, адже це дає змогу побачити конкретну стратегію на фоні тих, що привели суб'єктів господарювання до успіхів або унеможливили реалізацію ними свого потенціалу. Тому знання сильних і слабких сторін певних типів стратегій сприяє менеджменту підприємства у формуванні конкурентоспроможної стратегії власної діяльності, оцінюванні її переваг та недоліків і відповідній організації справ [20].

Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів. Складну і багатоманітну сукупність стратегій класифікують за такими ознаками [7]:

а) за напрямом розвитку підприємства — стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;

б) за рівнем управління — корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій (А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікленд);

в) за напрямками діяльності — товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

г) за досягненням конкурентних переваг — стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації (М. Е. Портер);

г) за позицією в галузі, ринковому сегменті — конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка [5];

д) за багатоаспектністю стратегій. За такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства. З огляду на це П. Друкер виокремив стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі). Цій класифікації бракує системного підходу, що унеможлиблює ранжування стратегій;

е) за використанням множини класифікаційних ознак (суб'єктивно поєднують ключові ознаки різних класифікацій). Унаслідок цього стратегія може бути витлумачена як функціональна (наприклад, збутова), товарна, сфокусована на сегмент ринку, обмеженого зростання і стратегія новачка, що «нападає швидко і зненацька». Для уникнення механічного поєднання критеріальних ознак потрібно на основі попереднього аналізу (кластерного, таксономічного, факторного) визначити взаємозв'язок і вагові коефіцієнти критеріальних показників.

Стратегії розвитку є основою для досягнення довгострокового успіху підприємства. Кожна класифікація стратегій виражає підхід до вирішення конкретних завдань та досягнення поставлених цілей.

Розглянемо детальніше основні класифікації [21]:

1. Стратегії росту:

а) збільшення частки ринку - ця стратегія визначається захопленням нових сегментів ринку або виведенням нових продуктів на існуючий ринок. Це може включати розширення асортименту чи покращення якості послуги для здобуття більшої частки ринку;

б) розширення ринкових можливостей - виходження на нові ринки, географічно віддалені або нові за видами товарів і послуг. Це може включати експорт, відкриття нових філій чи заводів у різних регіонах;

в) розвиток продуктів і послуг - ця стратегія передбачає постійне вдосконалення та розширення лінійки продукції, введення нових функцій або технологій для забезпечення конкурентних переваг;

г) розвиток технологій: Інвестиції у нові технології для поліпшення виробничих процесів або створення інноваційних продуктів, що може забезпечити конкурентні переваги.

2. Стратегії зменшення:

а) зменшення витрат - орієнтовані на ефективне управління витратами з метою підвищення прибутковості. Це може включати оптимізацію виробничих процесів, раціоналізацію інвестицій та оптимізацію ланцюга постачання;

б) оптимізація процесів, що спрямовані на вдосконалення внутрішніх операцій з метою зниження витрат та підвищення продуктивності. Це може включати автоматизацію, вдосконалення логістики та управління запасами;

в) виходження з неефективних ринків - стратегія, що передбачає відмову від діяльності або реорганізацію на ринках, де компанія не може досягти ефективності;

3. Стратегії стабільності:

а) збереження статус-кво - орієнтовані на підтримку поточного положення на ринку і управлінських практиках. Це відбувається шляхом збереження існуючого асортименту товарів та стандартів обслуговування;

б) підтримка існуючого портфелю продуктів - зосередження на вдосконаленні та розвитку існуючих продуктів або послуг, щоб утримати існуючих клієнтів;

в) оптимізація ділових процесів, тобто запровадження удосконалень в операційних процесах без суттєвих змін у стратегії. Мета - збереження стабільності [20].

Стратегії перезавантаження:

а) реінжиніринг бізнес-процесів - радикальна перебудова процесів для досягнення значних змін у продуктивності та ефективності;

б) зміна корпоративної культури - систематична зміна цінностей, вірувань та підходів в організації з метою покращення підприємницького середовища;

Стратегії партнерства та злиття/поглиблення:

а) стратегічні партнерства - формування стратегічних альянсів або партнерств для спільного розвитку нових проектів або входження на нові ринки;

б) мерджери та поглиблення - об'єднання з іншими компаніями з метою створення більш сильної та конкурентоздатної структури.

Стратегії інновацій [18]:

а) розробка нових технологій - інвестування в дослідження та розробку для створення нових технологій;

б) створення інноваційних продуктів - зосередження на створенні та випуску інноваційних продуктів для зазначення підприємства на ринку новаторів [32].

Ці стратегії не є взаємовиключними, і більшість підприємств використовують комбінації залежно від конкретних умов та стратегічних цілей. Успішна стратегія розвитку полягає в адаптації до змін в економічному

середовищі та власних можливостей. Враховуючи різноманіття стратегій розвитку, підприємства можуть вибирати та адаптувати їх залежно від внутрішніх можливостей та зовнішніх умов, щоб досягти своїх стратегічних цілей.

Вибір стратегії розвитку фірми нерозривно пов'язаний з такими поняттями стратегічного управління, як потенціал фірми і її конкурентоспроможність:

- потенціал фірми являє собою сукупність її можливостей з випуску продукції і надання послуг і включає внутрішні змінні і управлінський потенціал. Можливості організації зумовлені її ресурсами (факторами виробництва), що знаходяться в її розпорядженні. У ринковій економіці потенціал організації залежить як від внутрішніх чинників, так і від споживчого попиту, дій конкурентів, економічної ситуації в країні та ін [2];

- конкурентоспроможність фірми характеризує її здатність протистояти конкурентам, вести ефективну конкурентну боротьбу за ринки збуту. Конкурентоспроможність фірми є відносною характеристикою, яка визначається об'єктом порівняння. Факторами, що визначають конкурентоспроможність фірми, є потенціал фірми (ресурсний та інноваційний), умілий вибір стратегії, потенціал її вищого керівництва, фінансові результати її діяльності [17];

Важливим у процесі стратегічного управління є визначення пріоритетів розвитку фірми, на які будуть спрямовані її головні зусилля і ресурси. Пріоритети можуть стосуватися виділення привабливих ринкових секторів, продукції, організаційних побудов та ін.

В загальному вигляді стратегії розвитку можуть бути структуровані таким чином:

- корпоративні: стратегії, які є загальними для всіх підрозділів фірми;
- стратегії бізнесу: за напрямками діяльності організації;
- функціональні: стратегії розвитку окремих сторін діяльності організації (маркетингу, наукових досліджень, персоналу та ін.).

Процес вибору стратегії складається з таких етапів [39]:

- розробка стратегій, що дозволяють досягти поставлених цілей, при цьому бажано запропонувати і розробити, можливо, більше число альтернативних стратегій;
- аналіз та оцінка: аналіз альтернатив в рамках обраної загальної стратегії та їх оцінка за ступенем придатності для досягнення головних цілей фірми;
- коректування загальної стратегії і розробка підтримують стратегій.

На вибір стратегії впливають численні фактори:

- цінності, якими керуються при прийнятті стратегії вищі менеджери організації;
- характер цілей, які ставить перед собою фірма;
- стан і передбачуваність зовнішнього середовища;
- рівень ризику, на який може піти керівництво фірми при реалізації її стратегії;
- потенціал фірми, її внутрішня структура, сильні та слабкі сторони;
- досвід реалізації минулих стратегій;
- фактор часу.

Реалізація стратегії фірми залежить від ефективності системи стратегічних змін, головними з яких є зміни в організаційній структурі та організаційної культури.

1.3 Матричні методи оцінки маркетингових стратегій підприємства

Матричні методи оцінки маркетингових стратегій є ефективним інструментом для систематизації та візуалізації стратегічних альтернатив підприємства, їхнього впливу на ринкову позицію та прибутковість. Ці методи

надають менеджменту можливість здійснювати обґрунтований вибір оптимальної стратегії в умовах невизначеності та динамічних змін на ринку[12].

Розглянемо кілька основних матричних методів:

1. SWOT-аналіз (SWOT Matrix)

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших інструментів для оцінки стратегій. Матриця SWOT враховує внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Зазначення факторів в кож ному з цих чотирьох квадрантів допомагає підприємству зорієнтуватися на ключові аспекти, які слід враховувати при розробці та виборі стратегій[38].

SWOT-аналіз (SWOT Matrix) - це інструмент стратегічного управління, який дозволяє систематизувати та оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Аббревіатура "SWOT" визначає чотири основних аспекти, які враховуються під час аналізу: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). SWOT-аналіз зображується у вигляді матриці, де внутрішні фактори розташовуються на вертикальних осі, а зовнішні - на горизонтальних.

Розглянемо кожну з чотирьох складових SWOT-аналізу:

Сильні сторони (Strengths):

Це позитивні аспекти та переваги, які внутрішньо притаманні підприємству.

Наприклад, це може бути висока якість продукції, сильний бренд, ефективне управління, талановитий персонал тощо.

Слабкі сторони (Weaknesses):

Це внутрішні негативні аспекти або обмеження, які можуть стримувати розвиток підприємства.

Наприклад, це може бути низька ефективність виробничих процесів, відсутність ключових компетенцій, фінансові обмеження тощо.

Можливості (Opportunities):

Це зовнішні фактори або умови, які можуть призвести до позитивних результатів для підприємства.

Наприклад, це може бути зростання попиту на продукцію, розширення ринків, нові технологічні можливості, зміни у законодавстві тощо [37].

Загрози (Threats):

Це зовнішні фактори чи обставини, які можуть становити загрозу для успішності підприємства. Наприклад, це може бути зменшення попиту на ринку, поява нових конкурентів, зміни в регулюючій політиці тощо.

SWOT-матриця:

SWOT-матриця поділяється на чотири квадранти, кожен з яких представляє взаємодію між двома чинниками:

1. SO - Використання сильних сторін для реалізації можливостей - це стратегія, що базується на використанні внутрішніх сильних сторін для вигоди від можливостей.
2. WO - Усунення слабких сторін для використання можливостей - спрямовані на покращення внутрішніх слабких сторін для того, щоб здійснити вигоди від можливостей.
3. ST - Використання сильних сторін для зменшення загроз - метою є використання сильних сторін для зменшення впливу зовнішніх загроз.
4. WT - Усунення слабких сторін та уникнення загроз - спрямовані на усунення внутрішніх слабких сторін для уникнення негативного впливу зовнішніх загроз [37].

SWOT-аналіз допомагає визначити стратегічний напрямок для підприємства, де можна використати сильні сторони для вигоди від можливостей, а також управляти слабкими сторонами та мінімізувати вплив загроз.

2. Матриця І.Ансоффа

Матриця Ансоффа використовується при розробці стратегії, в залежності від позиції підприємства на ринку та зрілості товарної продукції. Матриця має 4 секції, що відповідають різним стратегіям.

За допомогою матриці Ансоффа відбувається визначення стратегії позиціонування товару на ринку.

Матрицю Ансоффа розробляють в залежності від типів ринків (діючі чи нові) і видів продукції (існуюча чи нова) [12].

Існує 4 стратегії матриці Ансоффа, розглянемо їх детальніше:

Стратегія глибокого проникнення

Робота компанії здійснюється на старих ринках і її діяльність направлена на популяризацію уже існуючого товару. Найбільш очевидною стратегією являється намагання розширити проникнення на ринок, через збільшення обсягів реалізації. Ця задача може бути вирішена через підвищення рівня якості товару, зниження витрат при виробництві, залучення нових споживачів. Крім того, підвищити попит можна шляхом підвищення частоти вжитку або використання товару.

Стратегія розширення ринку

Компанія прагне до освоєння нових ринків продажу, нових каналів реалізації з використанням старого товару. Для досягнення цілі використовують наступні підходи [10]:

- реалізація на нових ринках (регіональні, національні, зарубіжні);
- розширення функцій і областей застосування для старого товару;
- використання нових дистрибуційних каналів;
- пошук нової цільової аудиторії, яка поки що не входить в число уже існуючих споживачів.

Стратегія розвитку товару

Ціллю компанії є підвищення своєї продукції або вивід нових товарів на старі ринки збуту. Тут можлива як реалізація модернізованої продукції, так і вивід на ринок абсолютно нової, а також розширення лінійки товарів (урізноманітнення асортименту).

Стратегія диверсифікації

Ціль підприємства – розширення сфери діяльності для запобігання надмірній залежності від одного ринку, або залишення ринку, який

знаходиться в занепаді, або звертається. Для цього підприємством розробляються нові асортиментні набори продукції, з якими воно починає освоєння нових ринків збуту [38].

Форми диверсифікації

– **горизонтальна**, яка представляє собою переорієнтацію на виробництво товару, який небагато чим відрізняється від того, який вже вироблявся. До прикладу, підприємство, яке випускало станки, стало випускати запірну арматуру для нафтовидобування, або тракторний завод зайнявся випуском навантажувачів;

– **вертикальна**, яка представляє собою вихід на ринок збуту чи ринок постачання з розширеною номенклатурою і з більш глибокою переробкою вихідного продукту. До прикладу, скотарська ферма починає займатись м'ясною і ковбасною продукцією;

– **побічна**, яка представляє собою виробництво непрофільної продукції. До прикладу, машинобудівне підприємство запускає цех по виробництву меблів, а радіозавод відкриває лінію по розливу соків.

Стратегія диверсифікації

Стратегія диверсифікації являється найбільш ризикованою, оскільки відсутня повна впевненість в тому, що товар на новому ринку стане успішним. Стосовно вітчизняної економіки хочеться відзначити, що вихід на новий ринок з новою продукцією був скоріше «стратегією виживання», оскільки після розпаду СРСР старі підприємства всіма можливими способами старались прилаштуватись до нових умов ринкової економіки, що формувалась в той час.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «АГРОРОСЬ» НА РИНКУ

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «АгроРось»

ТОВ «АгроРось» - компанія, що спеціалізується на виробництві та постачанні високопродуктивного посівного матеріалу з усіх куточків світу та власної селекції, а також постачає оригінальні засоби захисту рослин від провідних світових виробників та різноманітні види мінеральних добрив.

Підприємство активно працює на всій території України, надаючи підтримку підприємствам, що займаються рослинництвом, у підвищенні ефективності обробки ґрунту. У період початкового входження світових лідерів у сфері агропромисловості на український ринок, коли вони ще не мали власних структур або представництв на нашій території, співпраця з підприємством стала важливою можливістю для них долучитися до активного розвитку українського агросектору. Логотип зображений на рис. 2.1.



Рис. 2.2 Логотип ТОВ «АгроРось»

Джерело;

ТОВ «АгроРось» підтримує імідж свого підприємства з метою збереження своїх позицій на ринку агропромислових товарів України.

Загальна юридична інформація ТОВ «АгроРось» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна юридична інформація ТОВ «АгроРось»

Класифікатор	Характеристика
1	2
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «АгроРось»
Скорочена назва	ТОВ «АгроРось»

1	2
Код ЄДРПОУ	21374294
Дата реєстрації	04.10.2002
Уповноважені особи	Ковтанець І. Л. Євич П. П. Щербина В. А.
Розмір статутного капіталу	65813 грн.
Види діяльності	46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур
Юридична адреса	Україна, Черкаська обл., Корсунь-Шевченківський р-н, місто Корсунь-Шевченківський, вул. Шевченка
Контактна інформація	Телефон: +380473523590 +380473525855

Джерело: сформовано автором на основі офіційного сайту ТОВ «АгроРось»

ТОВ «АгроРось» розпочала свою діяльність у 1994 році і за цей період часу здобула визнання на українському ринку хімічного захисту рослин, насіння сільськогосподарських культур та сільськогосподарської техніки. Молода організація «АгроРось», що налічувала лише 12 працівників, спрямувала свою увагу на обслуговування потреб аграрного сектору, спеціалізуючись на реалізації високоякісного насіння та засобів захисту рослин.

ТОВ «АгроРось» стала першою компанією в Україні, що спільно з міжнародним лідером у галузі селекції та захисту рослин, компанією Syngenta, відкрила на своїх теренах навчальний агроцентр Syngenta-АгроРось. Ці агроцентри відіграють важливу роль для нашої компанії, дозволяючи продемонструвати власні технології як фермерам, так і дистриб'юторам. Досвід показує, що після огляду демопосів та вивчення технологій клієнти не лише придбають насіння та засоби захисту рослин, але також правильно їх використовують у своїй роботі. Здобута інформація дозволяє їм уникати технологічних помилок та покращувати свої результати.

ТОВ «АгроРось» виступає одним із основних дистриб'юторів відомих виробників засобів захисту рослин, таких як «Сингента» (Швейцарія), «БАСФ» (Німеччина), ФСМІ (США), «Дюпон» (США), «Кемпура» (Великобританія), «Кемінова» (Данія), «Аріста» (Японія), «Нуфарм» (Австрія) та інших. Тісна співпраця у реалізації та виробництві високоврожайного посівного матеріалу для злакових, технічних та олійних культур пов'язує підприємство з такими лідерами як «Лембке», «Сингента», «Піонер», «Монсанто», «ЗААТБАУ», «Лімагрейн», «Заатен Уніон», «Євраліс», «Коссад Сіменс».

В Агроцентрі за один рік проводиться дослідження 28 гібридів кукурудзи, десятків сортів цукрових буряків, ріпаку і ячменю. Тут сільгоспвиробники активно обмінюються досвідом і спілкуються з фахівцями. Відвідувачі отримують важливу інформацію, задаючи питання, а також залишають відгуки про продукцію, що дозволяє постійно удосконалювати роботу компанії.

При аналізі загального стану підприємства, доцільно розрахувати та проаналізувати основні техніко-економічні показники, які наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ
«АгроРось» за 2021 – 2022 рр.**

Показники	Один. Виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	тис.грн.	2550139	2466285	-83854	-3,29
Собівартість реалізованої продукції та послуг	тис.грн.	2385475	2259714	-125761	-5,27
Адміністративні витрати	тис.грн.	21974	21987	13	0,06
Витрати на збут	тис.грн.	68563	86521	17958	26,19

1	2	3	4	5	6
Повні витрати на виробу і реалізацію продукції	тис.грн.	2476012	2368222	-107790	-4,35
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	74127	98063	23936	32,29
Прибуток чистий	тис.грн.	53666	78080	24414	45,49
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	Коп.	97,09	96,02	-1,07	-1,1
Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,1	3,17	1,07	X
Рентабельність продукції	%	2,99	4,14	1,15	X

Джерело: сформовано автором на основі [додатку Б]

Проаналізувавши табл. 2.2 можемо зробити висновок про зростання фінансових результатів ТОВ «АгроРось», чистий прибуток якого в 2022 році збільшився на 45,59%. Але при цьому спостерігалось у звітному періоді зменшення обсягу чистого доходу від реалізації продукції та послуг на 3,29%. Зростання фінансових результатів стало можливим завдяки зменшенню вартості повних витрат ТОВ «АгроРось» на виробництво і реалізацію на 4,35%. Така оптимізація витрат виробництва підприємством, дозволила йому, незважаючи на зменшення обсягів виробництва, отримати більший прибуток та додаткові ресурси для розвитку.

Показники, що характеризують рентабельність ТОВ «АгроРось» також покращились. Рентабельність продажу підприємства зросла на 1,07%, а рентабельність продукції збільшилась на 1,15%. Така тенденція свідчить про успішну та доцільну стратегію управління підприємством. Витрати на 1 грн. чистої виручки ТОВ «АгроРось» від реалізації зменшились на 1,07 коп., що підтверджує здійснення оптимізації витрат підприємства.

Характеристика діяльності підприємства безпосередньо пов'язана з аналізом та дослідженням асортименту його продукції.

Для аналізу асортиментної пропозиції ТОВ «АгроРось» проаналізуємо ширину та глибину асортименту його товарів, яку наведемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ширина та глибина асортименту товарів ТОВ «АгроРось»

		Ширина			
		1	2	3	4
Глибина	Засоби захисту рослин	Посівний матеріал	Живлення та біостимуляція	Мінеральні добрива	
	Гербіциди	Горох	ЕСОFOL	INDIGO	
	Десиканти	Кукурудза	INDIGO	UNIFER	
	Інокулянти	Люцерна	ТІМАС АGRO Україна		
	Інсектициди	Озима пшениця	UNIFER		
	Прилипачи, ад'юванти	Озимий ріпак	АGРОТЕХНОСОЮЗ		
	Протруйники	Озимий ячмінь	САММІТ-АGРО		
	Регулятори росту	Соняшник	СИНГЕНТА		
	Родентициди	Яра пшениця	ТЕPРАТАPСА Україна		
	Фунгіциди	Ярий ріпак			
		Ярий ячмінь			
		9	10	8	2

Джерело: сформовано автором на основі офіційного сайту ТОВ «АгроРось»

Проаналізувавши табл. 2.3 можемо зробити висновок, що ширина асортименту продукції ТОВ «АгроРось» складає 4 позиції, глибина асортименту при цьому складає 10 позицій. Найбільш глибокою асортиментною групою є «Посівний матеріал», наступною категорією за глибиною є «Засоби захисту рослин» - 9 позицій, на третьому місці група «Живлення та біостимуляція» - 8 позицій. Найменш глибокою позицією асортименту ТОВ «АгроРось» є мінеральні добрива, які реалізуються підприємством лише за двома марками продукту.

Проаналізувавши асортимент ТОВ «АгроРось» доцільно дослідити динаміку обсягів реалізації продукції в загальному за останні роки, а також проаналізувати динаміку структури асортименту підприємства за останні 2 роки.

Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «АгроРось» за 2019-2022 роки наведена на рис. 2.2.

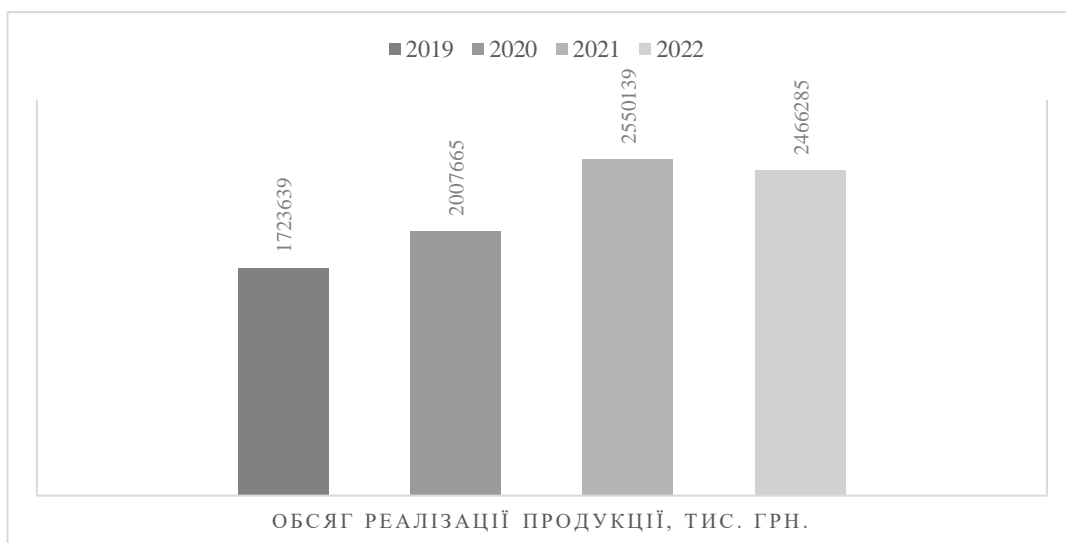


Рис. 2.3 Обсяги реалізації продукції ТОВ «АгроРось», 2019-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі додатку А, Б

Отже, відповідно до рис. 2.2 найбільш прибутковим протягом останніх років для підприємства став 2021 рік, в якому обсяг реалізації продукції склав 2550139 тис. грн. В 2022 році внаслідок подій, що розпочались на території України, було реалізовано менше продукції, оскільки попит на агропромислові товари зменшився.

Обсяги реалізації продукції ТОВ «АгроРось» за асортиментними групами протягом 2021-2022 років наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Обсяги реалізації продукції за асортиментними групами,
2021-2022 рр.**

Асортиментна група	Обсяг реалізації, тис. грн.				Відхилення, 2022/2021	
	2021	Частка в структурі, %	2022	Частка в структурі, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Засоби захисту рослин	709543	27,82	623513	25,28	-86030	-2,54

1	2	3	4	5	6	7
Посівний матеріал	1094134	42,9	1045466	42,39	-48668	-0,51
Живлення та біостимуляція	545255	21,38	602956	24,45	57701	3,07
Мінеральні добрива	201207	7,9	194350	7,88	-6857	-0,02
Всього	2550139	100	2466285	100	-83854	0

Джерело: розраховано автором на основі [додатку А]

Аналіз структури асортименту ТОВ «АгроРось» свідчить, що найбільшою групою товарів протягом 2021 та 2022 року є посівний матеріал, проте обсяг реалізації за цією групою зменшився на 48668 тис. грн. Наступною групою за величиною частки в структурі є засоби захисту рослин, проте їх обсяг реалізації також зменшився на 86030 тис. грн.. Зростання обсягу реалізації спостерігалось за однією асортиментною групою, а саме збільшився на 57701 тис. грн. обсяг реалізації групи «живлення та біостимуляція».

В цілому загальне зменшення обсягу реалізації на 83854 тис. грн. пояснюється зниженнями попиту на агропромислові товари, оскільки з початком повномасштабного вторгнення суттєво зменшилась кількість посівної площі, внаслідок окупації територій, замінювання польових площ та частих обстрілів відкритої території.

Проте незважаючи на це, можемо зробити висновок, що ТОВ «АгроРось» успішно долає кризовий стан та максимально підтримує свій фінансовий стан та підтримує обсяги реалізації продукції, наскільки це є можливим. Підприємство активно провадить експортну діяльність, що дозволяє нарощувати обсяг прибутку. Також ТОВ «АгроРось» провадить успішну стратегію, щодо мінімізації виробничих витрат, оскільки проаналізувавши основні економічні показники ми визначили, що відбулось суттєве зменшення собівартості. Все це дозволили ТОВ «АгроРось» покращити свої фінансові результати та успішно здійснювати свою діяльність в кризовій ситуації.

2.2. Оцінювання стратегічних напрямків розвитку ТОВ «АгроРось» за допомогою SWOT-аналізу

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні аспекти підприємства. Внутрішні аспекти включають сильні та слабкі сторони, тоді як зовнішні оцінюють можливості та загрози.

Оцінка ефективності діяльності та можливостей розвитку ТОВ «АгроРось» завдяки дослідженню сильних та слабких сторін, можливостей та загроз дозволить визначити подальші стратегічні напрямки розвитку, які дозволять покращити результати його діяльності.

На першому етапі здійснення SWOT-аналізу складемо перелік сильних та слабких сторін ТОВ «АгроРось», які визначають прибутковість та успішність діяльності підприємства.

Перелік сильних та слабких сторін ТОВ «АгроРось» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Сильні та слабкі сторони ТОВ «АгроРось»

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
1. Власні земельні ресурси 2. Механізація та автоматизація виробничого процесу 3. Ефективна збутова діяльність 4. Висококваліфікований персонал 5. Широкий асортимент продукції 6. Розвинена матеріально-технічна база 7. Прибутковість діяльності в кризових умовах	1. Недостатньо ефективна діяльність маркетингового відділу 2. Сезонність виробництва та отримання прибутку 3. Зниження вмісту гумусу через недотримання балансу вирощування культур 4. Плинність кадрів за рахунок виїзду кваліфікованого персоналу за кордон

Джерело: сформовано автором

Визначивши слабкі та сильні сторони підприємства, необхідно визначити їх позицію та ранг.

Позиція слабких та сильних сторін оцінюється в 5-ти бальному діапазоні, де:

«5» - найсильніша;

«4» - сильна;

«3» - середня;

«2» - слабка;

«1» - найслабша.

Кожній характеристиці сильних та слабких сторін необхідно присвоїти відповідний ранг, тобто його важливість для ТОВ «АгроРось». Ранг визначається в 3-бальному діапазоні, де:

«3» - найважливіший;

«2» - важливий;

«1» - неважливий.

Методом експертних оцінок визначимо характеристики сильних та слабких сторін ТОВ «АгроРось», які наведемо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок щодо сильних та слабких сторін ТОВ «АгроРось»

S – сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	W – слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Власні земельні ресурси	3	2	6	1. Недостатньо ефективна д-сть маркет-го відділу	3	2	6
2.Механізація та автоматизація вир-го процесу	4	2	8	2. Сезонність вир-ва та отримання прибутку	5	3	15
3. Ефективна збутова діяльність	5	2	10	3. Зниження вмісту гумусу	4	2	8
4.Висококваліфікований персонал	3	2	6	4. Плинність кадрів за рахунок виїзду персоналу за кордон	4	2	8
5. Широкий асортимент продукції	4	3	12				
6. Розвинена матеріально-технічна база	4	3	12				
7. Прибутковість діяльності в кризових умовах	5	2	10				
Разом	x	X	64	Разом	x	x	37

Джерело: сформовано автором

Шляхом розрахунку суми добутків показників «позиція» та «ранг» визначили, що сильні сторони ТОВ «АгроРось» мають суттєвий відрив від слабких сторін, $64 > 37$. Слабкою стороною підприємства, яка сповільнює його активний розвиток та просування продукції на ринку є недостатньо розвинутий маркетинговий відділ. Підприємство має достатню кількість ресурсів та сильних сторін для зниження впливу цієї слабкою сторони на свою діяльність. Оскільки, ТОВ «АгроРось» протягом тривалого періоду здійснює свою діяльність на ринку, то його широкий та якісний асортимент продукції, налагоджена збутова система та якісна матеріально-технічна база дозволять розробити активну маркетингову стратегію, що також зменшить вплив слабкої сторони, що має найсильніший вплив на нього, а саме, сезонності виробництва та отримання прибутку.

Це свідчить про те, що ТОВ «АгроРось» має значний ресурс для розвитку та використання можливостей зовнішнього середовища.

На другому етапі SWOT-аналізу визначається перелік можливостей та загроз для підприємства. Можливості є потенційними конкурентними перевагами, які можуть призвести до суттєвого збільшення прибутку. Ці фактори сприяють сприятливому зовнішньому середовищу та діям.

З іншого боку, загрози є потенційними чинниками, які можуть призвести до негативних результатів для підприємства. Це несприятливі фактори, дії яких можуть вплинути негативно на фінансові показники та результати діяльності підприємства.

На даному етапі проводиться аналіз зовнішніх факторів, що впливають на підприємство, і включає економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні аспекти, а також взаємодію з постачальниками, конкурентами, споживачами і міжнародними чинниками. Основні характеристики зовнішнього середовища включають взаємозв'язок та взаємозалежність факторів, їхню складність, рухливість і невизначеність.

Перелік загроз та можливостей зовнішнього середовища ТОВ «АгроРось» наведено в табл. 2.7.

**Можливості та загрози зовнішнього середовища для ТОВ
«АгроРось»**

О – можливості	Т – загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання розвитку ринку захисту рослин закордоном та збільшення попиту на цю продукцію 2. Тенденція зростання попиту та вітчизняну агрохімічну продукцію оскільки доставка іноземної продукції ускладнена проблемою з логістикою 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення кліматичних умов та зменшення посівної площі, внаслідок повномасштабного вторгнення 2. Збільшення вартості логістичних перевезень 3. Відсутність чіткої правової бази, яка б регулювала процес обігу засобів захисту рослин 4. Зростання податкового навантаження

Джерело: сформовано автором

Як свідчить табл. 2.7, було визначено різну кількість потенційних загроз та можливостей зовнішнього середовища ТОВ «АгроРось». Для оцінки їх впливу на успішність та прибутковість підприємства перейдемо до наступного етапу здійснення SWOT-аналізу.

Далі ми визначаємо ймовірність реалізації наданого спектру можливостей та заходів протидії загрозам. Аналіз можливостей та загроз підприємства виконується методом ранжування та оцінки ймовірності факторів. Методика «парних» факторів використовується для ідентифікації можливостей та загроз. Вагомість оцінюється за десятибальною шкалою.

Для кожного показника визначається ймовірність реалізації та впливу в діапазоні від 0,1 до 0,99. При використанні парних факторів сума ймовірностей має складати «1». Загальні оцінки обчислюються, перемножуючи ступінь важливості та ймовірний вплив. Для можливостей обираємо ті, що мають найменший сумарний результат, а для загроз - ті, що мають найбільший.

Початкова інформація для побудови матриці можливостей та загроз для ТОВ «АгроРось» представлена в таблиці 2.8.

**Розрахунок щодо загроз та можливостей зовнішнього середовища
ТОВ «АгроРось»**

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)	Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Зростання розвитку ринку захисту рослин закордоном та збільшення попиту на цю продукцію	7	0,6	4,2	1.Зменшення розвитку ринку захисту рослин закордоном та зменшення попиту на цю продукцію	7	0,4	2,8
2. Тенденція зростання попиту та вітчизняну агрохімічну продукцію	8	0,7	5,6	2.Тенденція зменшення попиту та вітчизняну агрохімічну продукцію	8	0,3	2,4
3.Покращення кліматичних умов та збільшення посівної площі	5	0,3	1,5	3.Погіршення кліматичних умов та зменшення посівної площі	5	0,7	3,5
4.Зменшення вартості логістичних перевезень	4	0,4	1,6	4.Збільшення вартості логістичних перевезень	4	0,6	2,4
5.Створення чіткої правової бази, яка б регулювала процес обігу захисту рослин	4	0,2	0,8	5.Відсутність чіткої правової бази яка б регулювала процес обігу засобів захисту рослин	4	0,8	3,2
6.Зменшення податкового навантаження	4	0,4	1,6	6.Зростання податкового навантаження	4	0,6	2,4
Разом	-	-	15,3	Разом	-	-	16,7

Джерело: сформовано автором

Далі проаналізуємо розрахунки зроблені в табл. 2.8.

Найбільшу ступінь важливості для ТОВ «АгроРось» мають можливості: зростання розвитку захисту рослин закордоном та збільшення попиту на цю продукцію та тенденція зростання попиту на вітчизняну агрохімічну продукцію.

Щодо загроз ТОВ «АгроРось», то найбільший вплив на підприємство має фактор зменшення розвитку ринку захисту рослин закордоном та зменшення попиту на цю продукцію та тенденція зменшення попиту на вітчизняну агрохімічну продукцію.

Також значний вплив на підприємство може мати погіршення кліматичних умов та зменшення посівної площі внаслідок повномасштабного вторгнення на територію України.

Можливість покращення кліматичних умов та збільшення посівної площі має невисоку ймовірність реалізації, проте значну значимість для ТОВ «АгроРось».

Наступним етапом побудуємо матрицю можливостей ТОВ «АгроРось». Для цього визначимо коефіцієнти точок можливостей:

1. (7; 0,6)
2. (8; 0,7)
3. (5;0,3)
4. (4; 0,4)
5. (4; 0,2)
6. (4; 0,4)

Матриця можливостей має три зони, що утворюють 9 квадрантів, які відповідають впливу можливостей і імовірностей реалізації на ТОВ «АгроРось».

Матрицю можливостей підприємства зобразимо в табл. 2.9.

Отже, як бачимо найбільш значимою можливістю для розвитку підприємства є тенденція до зростання попиту на вітчизняну агрохімічну продукцію

Матриця можливостей зовнішнього середовища для підприємства

Імовірність реалізації можливості	Значимість можливості		
	Висока 10 7	Середня 4	Низька 1
Висока 1	Поле ВВ 2. Тенденція зростання попиту та вітчизняну агрохімічну продукцію	Поле ВС	Поле ВН
Середня 0,7 0,4	Поле СВ 1.Зростання розвитку ринку захисту рослин закордоном та збільшення попиту на цю продукцію	Поле СС 4.Зменшення вартості логістичних перевезень 6. Зменшення податкового навантаження	Поле СН
Низька 0,1	Поле НВ	Поле НС 3.Покращення кліматичних умов та збільшення посівної площі 5. Створення чіткої правової бази, яка б регулювала процес обігу захисту рослин	Поле НН

Джерело: сформовано автором

Також суттєвий вплив на підприємство може мати зростання розвитку ринку захисту рослин закордоном та збільшення попиту на цю продукцію. В цілому можемо зробити висновок, що всі можливості є значимими для підприємства та їх реалізація матиме позитивний вплив на його діяльність.

Аналогічно побудуємо матрицю загроз для ТОВ «АгроРось». Коефіцієнти точок загроз будуть такими:

1. (7; 0,4)
2. (8; 0,3)
3. (5; 0,7)
4. (4; 0,6)

5. (4;0,8)

6. (4;0,6)

Матриця загроз ТОВ «АгроРось» наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця загроз зовнішнього середовища для підприємства

Вплив загроз на підприємство					
Ймовірність реалізації можливості	1	Руйнування	Критичний Стан	Тяжкий стан	Помірний стан
	Висока Ймовірність 0,7	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ 3.Погіршення кліматичних умов та зменшення посівної площі 5.Відсутність чіткої правової бази	Поле ВП
	Середня ймовірність 0,4	Поле СР	Поле СК 1.Зменшення розвитку ринку захисту рослин закордоном та зменшення попиту на цю продукцію	Поле СТ 4.Збільшення вартості логістичних перевезень 6.Зростання податкового навантаження	Поле СП
	Низька ймовірність 0,1	Поле НР 2.Тенденція зменшення попиту та вітчизняну агрохімічну продукцію	Поле НК	Поле НТ	Поле НП
10	7,75	5,5	3,25	1	

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши табл. 2.10 можемо визначити, що загрози ТОВ «АгроРось» мають суттєвий вплив на діяльність підприємства та високу й середню ймовірність настання.

До руйнування підприємства може призвести тенденція зменшення попиту на вітчизняну агрохімічну продукцію, яка має середню ймовірність

настання. Більшість загроз, які має зовнішнє середовище ТОВ «АгроРось» можуть призвести до тяжкого стану підприємства.

Маючи дані сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, визначивши їх загальну оцінку, можемо побудувати матрицю SWOT, яку наведемо на рис. 2.3.

Сильні сторони переважають слабкі, можливості є меншими за загрози. Отже підприємству доцільно обрати стратегію «Максі-Міні».

		П>С	С>П
М>З	Максі – Максi	Міні - Максi	
З>М	Максі – Міні Позиція ТОВ «АгроРось»	Міні - Міні	

Рис. 2.4 Матриця SWOT для ТОВ «АгроРось»

Джерело: сформовано автором

Ціль обраної відповідно до аналізу стратегії для ТОВ «АгроРось» застосовувати свої сильні сторони та можливості зовнішнього середовища для подолання загроз та зменшення слабких сторін.

Визначивши вплив сильних та слабких сторін ТОВ «АгроРось», ймовірність настання та вплив можливостей та загроз зовнішнього середовища, можемо визначити стратегії діяльності, які будуть враховувати вплив цих категорій.

SWOT-аналіз допомагає виокремити ключові аспекти для розвитку стратегій, що враховують унікальність та конкурентні переваги підприємства на ринку.

Стратегії розвитку, основані на SWOT-аналізі, включають в себе використання сильних сторін для досягнення конкурентних переваг. Це може означати максимізацію внутрішніх ресурсів, розвиток нових продуктів або розширення ринків на основі існуючої бази клієнтів. В той же час, управління слабкими сторонами передбачає вирішення внутрішніх обмежень через зниження витрат, укладання стратегічних альянсів чи диверсифікацію.

Стратегії розвитку для ТОВ «АгроРось», які будуть враховувати одночасно зменшення впливу слабких сторін під впливом можливостей та загроз зовнішнього середовища та вплив сильних сторін під цим же впливом, наведено в табл. 2.11

Таким чином, провівши оцінку стратегічних напрямків діяльності ТОВ «АгроРось» методом SWOT-аналізу, можемо зробити висновок, що підприємство має значний потенціал для розвитку та розширення обсягів своєї діяльності. Сильні сторони ТОВ «АгроРось» мають значні переваги над слабкими позиціями, що підтверджується позитивними фінансовими результатами підприємства протягом періоду дослідження.

Найбільші ризики для ТОВ «АгроРось» складає сезонність виробництва та суттєва залежність від кліматичних умов, від політичної ситуації в Україні. Підприємству доцільним є пошук нового ринку збуту за кордоном, бажано в країнах з різними кліматичними умовами, що дасть змогу налагодити постійну збутову систему.

В цілому, ТОВ «АгроРось» перспективне підприємство, яке має тривалу історію діяльності та ресурси для подальшого розвитку та розширення своєї діяльності.

Матриця стратегій розвитку для ТОВ «АгроРось»

	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зростання розвитку ринку захисту рослин закордоном та збільшення попиту на цю продукцію -Тенденція зростання попиту та вітчизняну агрохімічну продукцію оскільки доставка іноземної продукції ускладнена проблемою з логістикою -Покращення кліматичних умов та збільшення посівної площі -Зменшення вартості логістичних перевезень -Створення чіткої правової бази, яка б регулювала процес обігу захисту рослин -Зменшення податкового навантаження 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Зменшення розвитку ринку захисту рослин закордоном та зменшення попиту на цю продукцію -Тенденція зменшення попиту та вітчизняну агрохімічну -Погіршення кліматичних умов та зменшення посівної площі, внаслідок повномасштабного вторгнення -Збільшення вартості логістичних перевезень -Відсутність чіткої правової бази, яка б регулювала процес обігу засобів захисту рослин -Зростання податкового навантаження
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Власні земельні ресурси - Механізація та автоматизація виробничого процесу - Ефективна збутова діяльність <ul style="list-style-type: none"> - Висококваліфікований персонал - Широкий асортимент продукції <ul style="list-style-type: none"> - Розвинена матеріально-технічна база - Прибутковість діяльності в кризових умовах 	<ul style="list-style-type: none"> - створення та введення на ринок нової агропромислової продукції; -розширення ринку збуту; - підвищення ефективності виробничого процесу - максимізація використання внутрішніх ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> -виведення продукції підприємства на іноземні ринки; -вдосконалення логістичної системи;
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Недостатньо ефективна діяльність маркетингового відділу - Сезонність виробництва та отримання прибутку - Зниження вмісту гумусу через недотримання балансу вирощування культур - Плинність кадрів за рахунок виїзду кваліфікованого персоналу за кордон 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток маркетингового відділу; - покращення якості та складу продукції; - пошук нового ринку збуту - розробка нових маркетингових стратегій 	<ul style="list-style-type: none"> - програма стимуляції працівників; - налагодження постійної системи збуту продукції закордон (що не буде залежати від клімату і сезонності)

Джерело: сформовано автором

Отже, в табл. 2.11 було визначено основні стратегії розвитку для ТОВ «АгроРось», які можуть бути використані задля зменшення слабких сторін та посилення сильних, зменшення впливу загроз та використання всіх можливостей, які надає зовнішнє середовище.

2.3. Визначення стратегічних альтернатив за допомогою матриці І. Ансоффа

Стратегічні альтернативи та стратегічні напрямки діяльності ТОВ «АгроРось» будуть визначені за допомогою побудови матриці І. Ансоффа.

Матриця І. Ансоффа - це стратегічний інструмент, який допомагає компаніям визначити оптимальні стратегії розвитку шляхом аналізу варіантів для розширення продуктів та ринків.

Матриця має чотири стратегії росту: ринкове проникнення, ринковий розвиток, розвиток продукту та диверсифікація. Кожна стратегія спрямована на визначений аспект комбінації нових існуючих продуктів та ринків, допомагаючи визначити оптимальний шлях для досягнення успіху на ринку.

Матриця надає можливість вибрати одну з чотирьох стратегій росту компанії, орієнтуючись на дві ключові характеристики:

- ринок, на якому планує діяти компанія;
- товар, який вона має намір продавати.

Згідно з теорією Ансоффа, ключовим фактором, що впливає на вибір відповідної стратегії, є ступінь новизни ринку або товару для компанії.

До старих товарів, що ТОВ «АгроРось» пропонує на вже існуючому вітчизняному ринку агропромислових товарів можемо віднести засоби захисту рослин, посівний матеріал, засоби живлення та біостимуляції та мінеральні добрива.

До нових товарів, які може пропонувати ТОВ «АгроРось» можемо запропонувати виробництво таких агропромислових допоміжних товарів, як садові інструменти та інвентар, здобрений ґрунт для тепличних рослин, також

пропонується випускати нове тепличне насіння, яке матиме попит в несезонні періоди. Пропонується випуск таких видів тепличного насіння, як томати, огірки, капуста.

До нового ринку, на який може вийти ТОВ «АгроРось» пропонуємо віднести закордонний ринок, особливу увагу варто зосередити на країнах, які відрізняються від України кліматичними умовами та мають попит на насіння в зимовий та осінній періоди. До таких країн можна віднести Португалію, Іспанію, Фінляндію, Грецію.

В табл. 2.12 наведемо основні стратегії на які може орієнтуватись ТОВ «АгроРось» відповідно до матриці І. Ансоффа в різних умовах: в умовах старого ринку, нового ринку, з новим чи вже існуючим товаром.

Таблиця 2.12

Матриця І. Ансоффа

		Товар	
		1	2
Ринок	Старий	Старий	Новий
	Старий	<p>Стратегія глибокого проникнення на ринок:</p> <p>1) <i>Впровадження маркетингових стратегій:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - розробка нових реклам, які будуть спонукати покупців придбати продукцію -розробка проведення рекламної кампанії для асортиментної групи «Захисту рослин» таких товарів ,як гербіциди та протруйники 	<p>Стратегія розвитку продукту:</p> <p>1) <i>Випуску нових товарів посівного матеріалу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -вивести такий новий продукт, як насіння огірків, томатів та капусти <p>2) <i>Акційні пропозиції щодо оптової купівлі товару:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -пропонується надсилати всім постійним покупцям пропозицію щодо знижки в 5% на оптову закупівлю нового насіння, обсягом від 1 кг насіння.

		1	2
Ринок	Старий	<p>2)Проведення акцій та розробка сезонних пропозицій:</p> <p>-розробка акції за умовами якою при придбанні товари (гербіциди та протруйники) з групи «Захист рослин» за умови їх одночасної купівлі з групи «Посівний матеріал» а саме з товаром горохом та озимим ячмінем, клієнтам буде запропонована знижка у розмірі 10%.</p> <p>3)Оновлення пакування</p> <p>-розробка сучаснішого пакування, для прикладу крафтовий папір та оновлення логотипу.</p>	
	Новий	<p>Розширення меж ринку:</p> <p>1) Вихід на закордонний ринок</p> <p>- випускати товари з групи «Посівний матеріал» такий товар як « Кукурудза», « Озимий ячмінь» та «Люцерна»</p> <p>- першочергово можна експортувати продукцію до Португалії, Іспанії, Фінляндії, Греції.</p> <p>2) Доцільне пакування продукції іноземною мовою:</p> <p>- При виході товару на іноземний ринок також доцільним є ребрединг пакування іноземною мовою.</p>	<p>Диверсифікація:</p> <p>1) Виготовлення допоміжних товарів для агропромисловості:</p> <p>-виготовлення спеціальних кормів для тварин, таких як комбікорм для курей, корм для кроликів та інших свійських тварин.</p> <p>2) Виготовлення індивідуальних замовлень для замовників:</p> <p>- індивідуальне співробітництво з замовниками та виготовляти для них продукції за їх особистими замовленнями</p>

Джерело: сформовано автором

Отже, відповідно до табл. 2.12 стратегія глибокого проникнення на ринок для існуючого товару та на існуючому ринку може бути представлена впровадженням нових маркетингових стратегій, розробкою нових реклам, які будуть спонукати покупців придбати продукцію ТОВ «АгроРось». Також реалізовувати існуючі товари на наявному ринку допоможе оновлення пакування існуючих товарів, яке буде приваблювати роздрібного покупця.

В цьому сегменті можемо запропонувати розробити рекламну компанію для товарів ТОВ «АгроРось» асортиментної групи «Захист рослин». Ця група товарів складає значну частку серед обсягу реалізації підприємства. Зазвичай

товари цієї групи клієнти підприємства купують окремо від посівних товарів, коли настає етап хімічної обробки рослин. Нами пропонується розробити акцію та відповідну їй рекламну компанію, за умовами якою при придбанні товарів з групи «Захист рослин» за умови їх одночасної купівлі з посівним матеріалом, клієнтам буде запропонована знижка у розмірі 10%. Таким чином, підприємство збільшить обсяг продажу товарів цієї групи, оскільки його споживач буде одночасно з посівним матеріалом купувати засоби захисту, що зменшить ризик купівлі подібного товару в підприємств-конкурентів.

Щодо стратегії розвитку нового продукту на існуючому ринку, то можемо виділити розробку та випуск нового посівного матеріалу, оскільки саме за цією групою реалізовується найбільша кількість продукції, що було визначено вище. Також для нових товарів на існуючому ринку доцільно застосовувати акційну пропозицію оптової купівлі товару, що дозволить зростити обсяги продажів агропромислових товарів.

На старий ринок пропонуємо вивести такий новий продукт, як насіння огірків, томатів та капусти. Ці товари можемо реалізовувати як в сезонні періоди продажу, так і в несезонні, оскільки вони доступні для вирощування в тепличних умовах. На сьогоднішній день популяризується вирощування рослин такого типу, і значна кількість клієнтів ТОВ «АгроРось» закупляє насіння огірків, томатів та капусти в підприємств-конкурентів. Для реклами та мотивації клієнтів до купівлі нового товару саме в нашого підприємства, пропонується надіслати всім постійним покупцям пропозицію щодо знижки в 5% на оптову закупівлю нового насіння, обсягом від 1 кг насіння.

Стратегія розширення меж ринку для існуючих товарів та нового ринку може бути виражена завдяки виходу на закордонний ринок збуту товару. Це також дозволить зменшити ризики зовнішнього середовища ТОВ «АгроРось», оскільки на вітчизняному ринку підприємство суттєво залежить від кліматичних умов, від сезонності виробництва, від неможливості повноцінно здійснювати агропромислову діяльність на окупованих територіях. При виході товару на іноземний ринок також доцільним є ребрединг пакування іноземною

мовою.

На новий закордонний ринок пропонуємо першочергово випускати товари з групи «Посівний матеріал», оскільки вони є найбільш реалізованими на вітчизняному ринку. До країн закордонного ринку першочергово можна віднести Португалію, Іспанію, Фінляндію, Грецію. Пакування насіння та його детальні характеристики пропонується змінити та перекласти саме на мови цих країн та на англійську, яка є міжнародною.

Стратегія диверсифікації для ТОВ «АгроРось» може бути представлена виготовленням допоміжних товарів для агропромисловості, що дозволить розширити ринок споживачів та асортимент підприємства. Ці заходи також враховують сильні сторони та можливості зовнішнього середовища підприємства. Також для підприємства може бути доцільним забезпечувати індивідуальне співробітництво з замовниками та виготовляти для них продукції за їх особистими замовленнями. Така стратегія дозволить підприємству підтримувати надійні контракти з замовниками та покращити свою репутація на ринку агропромислових товарів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ТОВ «АГРОРОСЬ»

3.1. Окреслення загальних стратегічних підходів щодо розвитку підприємства

В контексті стратегічного розвитку ТОВ «АгроРось» важливим етапом є визначення загальних підходів до подальшого розвитку підприємства. З метою досягнення успіху та стійкості в динамічному бізнес-середовищі, підприємство обирає стратегії, спрямовані на розширення асортименту продукції, розвиток нових ринків, технологічне вдосконалення, збільшення виробничих потужностей, стратегію управління якістю та розвиток бренду. Ці стратегічні кроки не лише сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, але й забезпечать стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Визначення стратегічних підходів щодо розвитку ТОВ «АгроРось» має базуватись на проведеному вище аналізі його техніко-економічних показників, проведеному SWOT-аналізі, визначенні стратегічних альтернатив відповідно до матриці Ансоффа. Підсумувавши, можемо визначити такі стратегічні напрямки, наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «АгроРось»

Стратегія	Опис
1	2
Розширення асортименту	Підприємство має розширювати свій асортимент продукції, включаючи нові види товарів, таких як семена помідорів, огірків та капусти або покращені версії існуючих, для задоволення зростаючих потреб ринку та залучення нових клієнтів.
Розвиток нового ринку	Стратегія передбачає активний вступ на нові ринки, можливо, розширення географії збуту або введення продукції на ринки з іншими характеристиками та вимогами споживачів.
Збільшення потужностей	Стратегія передбачає розширення фізичних можливостей підприємства для збільшення обсягів виробництва та задоволення зростаючого попиту.

1	2
Стратегія управління якістю	Підприємство акцентує на постійному покращенні якості своєї продукції, впровадженні систем якості та стандартів для забезпечення високих стандартів виробництва.
Розвиток бренду та маркетингова стратегія	Покращення визнаності та впливу бренду, а також активне використання маркетингових стратегій для залучення уваги споживачів та ринкових партнерів.

Джерело: сформовано автором

Ці стратегічні підходи спрямовані на створення стійкого та конкурентоспроможного розвитку підприємства ТОВ «АгроРось».

Серед цих п'яти названих стратегій можемо виділити 3 основні, які за доцільне буде реалізувати підприємству в найближчий час задля забезпечення обсягів зростання та покращення фінансових результатів ТОВ «АгроРось» протягом швидкого періоду часу.

Важливим стратегічним кроком для ТОВ «АгроРось» може стати розширення асортименту. Оскільки значною проблемою підприємства є сезонність продажу, для ТОВ «АгроРось» доцільним буде додавання до асортименту тепличного насіння, тобто такого, яке користуватиметься попитом в холодний сезон. Це може бути таке насіння, як томати, огірки, капуста, яке вирощується як розсада.

Поява таких асортиментних позицій дозволить ТОВ «АгроРось» здійснювати продаж в зимовий період та не отримувати збитків в цей сезон. Такий захід в цілому підвищить ефективність та результативність підприємства та також стабілізує діяльність ТОВ «АгроРось» протягом цілого року.

Другою стратегією, яку доцільно буде застосувати для ТОВ «АгроРось» є розширення ринку продажу насіння. Оскільки також було визначено, що суттєвою загрозою для підприємства є значна залежність від кліматичних умов та зменшення посівної площі на території України внаслідок військових дій. Для ТОВ «АгроРось» доцільним буде вихід на закордонні ринки та

реалізації своєї продукції для закордонних фермерів та агропромислових підприємств.

Такий підхід дозволить ТОВ «АгроРось» як збільшити свої прибутки, не змінюючи політику діяльності підприємства на вітчизняному ринку, так і створити собі страховий напрямок діяльності, яким підприємство зможе скористатись внаслідок несприятливих умов зовнішнього середовища.

Найбільш швидко реалізувати з мінімальною кількістю фінансових та матеріальних вкладень можна стратегію з розвитку бренду та формування маркетингової стратегії.

Підприємство має вже значну кількість своїх постійних клієнтів, що ознайомлені з якісним асортиментом продукції ТОВ «АгроРось». Проте внаслідок військових дій значний відсоток аграріїв припинив свою діяльність та співробітництво з компанією. З цього можемо зробити висновок, що підприємству необхідно привернути увагу до нових клієнтів своєю продукцією, акцентуючи увагу на її якості, результатах росту, низькій вартості та натуральності насіння.

Отже, кожен із визначених стратегічних напрямків ТОВ «АгроРось» допоможе підприємству зменшити кількість своїх слабких сторін та мінімізувати шкідливий вплив зовнішнього середовища. Кожна із названих стратегій потребує різного вкладення фінансових коштів та часу реалізації, а тому для ТОВ «АгроРось» доцільно першочергово обрати стратегію, яку буде якнайшвидше реалізована та дозволить наростити прибутки підприємства без суттєвих додаткових витрат на виробництво та зміну структури діяльності.

3.2 Обґрунтування маркетингової стратегії для ТОВ «АгроРось» у вигляді участі в ярмарку «Аграрна Україна»

Маркетингова стратегія участі ТОВ «АгроРось» у ярмарку «Аграрна Україна» ґрунтується на кількох ключових аспектах, які допоможуть

підприємству досягти своїх цілей:

- промоція та видимість - участь у ярмарку дозволить підприємству підвищити свій бренд та покращити видимість серед цільової аудиторії. Виставковий простір надасть можливість представити асортимент та якість продукції;

- бізнес-нетворкінг - ярмарок є відмінним майданчиком для встановлення нових бізнес-контактів. Взаємодія з потенційними партнерами, клієнтами та постачальниками сприятиме розширенню мережі зв'язків;

- маркетингові можливості - участь у заходах ярмарку дозволить використовувати різноманітні маркетингові інструменти, такі як реклама на місці, спонсорство подій та участь у виставках для привертання уваги;

- дослідження ринку - підприємство матиме можливість вивчити ринок, оцінити конкурентів та зрозуміти актуальні тенденції та попит, що буде корисно для подальшого стратегічного планування;

- підвищення продажів - зацікавленість відвідувачів ярмарку створить сприятливі умови для збільшення продажів продукції ТОВ «АгроРось».

Отже, участь у ярмарку «Аграрна Україна» визначається як стратегічний крок для зміцнення позицій підприємства на ринку та розвитку бізнесу.

Підприємству пропонується представити на ярмарку дві найпопулярніші та найбільш прибуткові групи асортименту, а саме посівний матеріал та засоби захисту рослин. Це є ті товари, які користуються нагальним попитом в посівний сезон та зможуть допомогти ТОВ «АгроРось» знайти нових клієнтів та збільшити обсяги продаж.

Успішність участі досліджуваного підприємства в ярмарку залежатиме від того, наскільки якісно та доцільно виставковий кіоск буде привертати увагу відвідувачів ярмарку.

Для створення особливого елемента пропонується створити інтерактивний додаток, який буде транслюватись на планшеті, розміщеному в на одному із стендів кіоску.

В додатку пропонується створити функціонал, в якому потенційний покупець зможе обрати будь-який продукт, що його зацікавив, дослідити його характеристику, ілюстративно побачити можливості росту насіння, що пропонується чи дію засобів захисту рослин. Такий інтерактив дозволить повернути увагу відвідувачів ярмарку «Аграрна Україна» до виставкового кіоску ТОВ «АгроРось».

Витрати на організацію участі ТОВ «АгроРось» в ярмарку «Аграрна Україна» наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на організацію участі ТОВ «АгроРось» в ярмарку

Тип витрат	Сума, тис. грн.
Оплата участі в ярмарку (7 днів)	140,0
Оренда виставкового кіоску (7 днів)	77,2
Оренда обладнання (планшет) (7 днів)	91,3
Розробка інтерактивного додатку	155,2
Витрати на зовнішню рекламу	102,5
Оплата праці персоналу (7 днів)	72,2
Разом	638,4

Джерело: сформовано автором

Для обґрунтування доцільності проведення даного заходу спрогнозуємо очікувані результати від його впровадження. Прогнозне значення збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерт	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис.грн.	18803,5	17875,7	19802,9	23889,2	22120,3	20115,4	20199,6

Джерело: сформовано автором

Величину прогнозованих оцінок необхідно перевірити та правильність та доцільність. Для цього необхідно розрахувати середньоквадратичне відхилення, яке виникло в результаті розходження думок експертів, щодо середнього прогнозу зростання чистого доходу (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу, тис. грн	18803,5	17875,7	19802,9	23889,2	22120,3	20115,4	20199,6	142806,6
Q _{сер}	20400,94							
ΔQ	-1597,4	-2525,2	-598,0	3488,3	1719,4	-285,5	-201,3	X
ΔQ ²	2551814,5	6376837,1	375651,8	12167957,8	2956198,8	81533,1	40537,8	24550530,9

Джерело: сформовано автором

Далі розрахуємо середнє квадратичне відхилення:

$$a = \sqrt{\frac{24550530,9}{7}} = 1872,8$$

На наступному кроці визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність думок опитаних експертів:

$$W = \frac{a}{Q_{\text{сер}}} * 100\%$$

$$W = \frac{1872,8}{20400,94} * 100\% = 9,18\%$$

Сукупність думок експертів можна вважати однорідною, оскільки значення показника є меншим за 33%. Прогнозований приріст чистого доходу, який надали експерти можна використовувати для подальших розрахунків фінансового плану та ефективності діяльності ТОВ «АгроРось». Розмір прогнозованого прибутку пояснюється тим, що за рахунок активної рекламної компанії та залучення нових клієнтів, підприємство отримає нові договори співробітництва та масової закупівлі. Для великих агропромислових

підприємств можуть складатись договори постачання на товари понад 1 млн. грн.

Маючи середнє квадратичне значення прогнозованого приросту чистого доходу, визначимо найбільш ймовірне, оптимістичне та песимістичне значення показників.

Найбільш вірогідним обсягом зростання чистого доходу вважаємо значення 20115,4 тис. грн. (В), найбільш оптимістичним – 23889,2 тис. грн. (О), найбільш песимістичним - 17875,7 тис. грн. (П).

Здійснимо розрахунок прогнозних значень обсягів продажу продукції в результаті підвищення кваліфікації працівників логістичного відділу;

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}$$

$$ОП = \frac{23889,2+4*20115,4+17875,7}{6} = 20371,1 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції з врахуванням показника на кінець звітної періоду:

$$20371,1/2466285 * 100\% = 0,8\%$$

Отже, приріст чистого доходу з врахуванням заходу маркетингової стратегії складе 0,8%.

Також розрахуємо зростання витрат підприємства.

За підсумками 2022 року повні витрати підприємства склали – 2368222 тис. грн., з них змінні витрати склали – 1657755,4 тис. грн, постійні витрати – 710466,6 тис. грн.

Розрахуємо збільшення змінних витрат в період виконання проекту за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,8%

$$1657755,4 * 0,8 / 100 = 13262 \text{ тис. грн.}$$

До змінних витрат також необхідно додати витрати на провадження проекту підвищення кваліфікації працівників логістичного відділу:

$$13262 + 638,4 = 13900,4 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати, пов'язані з впровадженням даного заходу за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому випадку дорівнює приросту повних витрат.

Отже, сума повних витрат складе:

$$2368222+13900,4 = 238122,4 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом ЧД (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат:

$$20371,1 - 13900,4 = 6470,7 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток в проєктному періоді в такому випадку складе:

$$86606 + 6470,7 = 93076,7 \text{ тис. грн.,}$$

де 86606 тис. грн. – значення суми прибутку в базовому звітному періоді.

Отже, розрахунок показників ефективності маркетингової стратегії для ТОВ «АгроРось», яку пропонуємо реалізувати через участь підприємства в ярмарку «Аграрна Україна», показав, що при початкових витратах на реалізацію проєкту в сумі 638,4 тис., прибуток який отримає в результаті цього заходу підприємство складе 6407,7 тис. грн.

При розрахунку показників ефективності участі в ярмарку, ми припускаємо, що в майбутньому ТОВ «АгроРось» утворить бізнес зв'язки та заключить договори з клієнтами, яких отримає в результаті реалізації цього заходу.

Участь ТОВ «АгроРось» у ярмарку «Аграрна Україна» становить ключовий елемент маркетингової стратегії підприємства, маючи за мету досягти кількох стратегічних цілей. Цей захід надає можливість підприємству підняти свій профіль та збільшити відомість серед потенційних клієнтів та партнерів. Безпосередній контакт з відвідувачами ярмарку дозволяє встановлювати нові бізнес-зв'язки та розширювати клієнтську базу.

Приєднуючись до ярмарку, компанія може активно презентувати свої аграрні продукти, демонструвати їх якість та конкурентоспроможність. Це не лише збільшує можливість залучення нових клієнтів, але й сприяє вивченню

попиту на ринку, що надає можливість адаптувати асортимент та стратегії продажів.

Паралельно з прямими маркетинговими вигодами, участь в ярмарку дозволяє отримати цінні дані про конкурентів та тенденції ринку. Це може слугувати основою для подальших стратегічних рішень та вдосконалення бізнес-процесів. Такий захід є необхідним кроком у плані розвитку компанії та укріплення її лідерської позиції в аграрній галузі.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АгроРось»

Кінцевим етапом розрахунку привабливості та ефективності проекту участі ТОВ «АгроРось» в агропромисловому ярмарку «Аграрна Україна» є визначення кінцевих результатів підприємства після впровадження проекту.

Чистий прибуток, який отримає підприємство визначимо віднявши від прибутку від реалізації ПДВ у розмірі 18%:

$$6470,7 * (1 - 0,18) = 5305,8 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунки прогнозованих значень від реалізації маркетингової стратегії наведено в табл. 3.5:

Таблиця 3.5

Очікувані результати від участі ТОВ «АгроРось» в ярмарку «Аграрна Україна»

Назва показника, що змінюється	Одиниці виміру	Величина показника
Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції	Тис. грн.	20371,1
Приріст змінних витрат	Тис. грн.	13900,4
Приріст прибутку від реалізації продукції	Тис. грн.	6470,7
Приріст чистого прибутку	Тис. грн.	5305,8

Джерело: сформовано автором

Останнім кроком залишається розрахунок очікуваних результатів від участі підприємства в аграрному ярмарку:

1) Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації: $2382122,4/2486656,1 = 95,8$ коп.

2) Рентабельність продажу: $83385,8/2486656,1 * 100\% = 3,35\%$

3) Рентабельність продукції: $104533,7/2382122,4 * 100\% = 4,39\%$

Розрахунки наведено в табл. 3.6:

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ТОВ «АгроРось»**

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	2466285	2486656,1	20371,1	0,8
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	2368222	2382122,4	13900,4	0,6
Прибуток від реалізації	тис. грн	98063	104533,7	6470,7	6,6
Чистий прибуток	тис. грн	78080	83385,8	5305,8	6,8
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	96,02	95,8	-0,22	-0,23
Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,17	3,35	0,18	X
Рентабельність продукції	%	4,14	4,39	0,25	X

Джерело: сформовано автором

Отже, участь ТОВ «АгроРось» в ярмарку «Аграрна Україна», на якому підприємство зможе представити свої товари в двох категоріях «Посівні матеріали» та «Засоби захисту рослин» дозволить збільшити виручку від реалізації на 0,8%. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції при цьому збільшаться на 0,6%, оскільки маркетингова стратегія направлена не на

виробництво нового товару, а на привертання уваги до вже існуючих. Прибуток від реалізації ТОВ «АгроРось» в результаті здійснення заходу маркетингової стратегії збільшиться на 6,6% або на 6470,1 тис. грн. Чистий прибуток підприємства за цих умов зросте також на 6,8%, або складе 5305,8 тис. грн.

В цілому, можемо зробити висновок, що вартість участі ТОВ «АгроРось» в ярмарку «Аграрна Україна», яка складе 638,4 тис. грн. є повністю виправданою. Оскільки для доволі консервативного підприємства можливість представити себе в широкому колі зацікавлених агропромисловістю потенційних клієнтів, є значним поштовхом для розвитку, нарощування кількості договорів співробітництва та загального зростання обсягів реалізації.

Участь ТОВ «АгроРось» у ярмарку «Аграрна Україна» відзначається стратегічним підходом до розвитку підприємства. Ця ініціатива відкриває перед компанією суттєві можливості, включаючи активне взаємодію з ключовими гравцями галузі, встановлення міцних партнерських зв'язків та просування її продуктів на ринку.

Участь в ярмарку сприятиме ефективній рекламі та позиціонуванню продукції ТОВ «АгроРось». Крім того, цей захід стане важливим кроком у розвитку маркетингових стратегій, спрямованих на збільшення обсягів продажів та розширення клієнтської бази, а також виведення продукції на нові ринки.

Участь у ярмарку «Аграрна Україна» буде важливим інструментом оптимізації підприємством рекламно-маркетингових стратегій, забезпечивши максимальну видимість серед потенційних партнерів і клієнтів. Цей захід сприятиме підвищенню облікової здатності продукції та зміцненню позицій компанії на ринку.

Загалом, участь у ярмарку визначається як стратегічний крок для ТОВ «АгроРось», спрямований на зміцнення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у висококонкурентному аграрному секторі.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена формуванню маркетингових стратегій, оцінюванню стратегічних позицій та окресленню загальних стратегічних підходів щодо розвитку підприємства.

Об'єктом аналізу кваліфікаційної роботи є ТОВ «АгроРось». ТОВ «АгроРось» - компанія, що спеціалізується на виробництві та постачанні високопродуктивного посівного матеріалу з усіх куточків світу та власної селекції, а також постачає оригінальні засоби захисту рослин від провідних світових виробників та різноманітні види мінеральних добрив.

Підприємство активно працює на всій території України, надаючи підтримку підприємствам, що займаються рослинництвом, у підвищенні ефективності обробки ґрунту. В Агроцентрі за один рік проводиться дослідження 28 гібридів кукурудзи, десятків сортів цукрових буряків, ріпаку і ячменю.

По даним техніко-економічних показників ми бачимо, що чистий прибуток в 2022 році збільшився на 45,59% порівняно з попереднім роком.. Але при цьому спостерігалось у звітному періоді зменшення обсягу чистого доходу від реалізації продукції та послуг на 3,29%. Зростання фінансових результатів стало можливим завдяки зменшенню вартості повних витрат ТОВ «АгроРось» на виробництво і реалізацію на 4,35%.

Ширина асортименту продукції ТОВ «АгроРось» складає 4 позиції, глибина асортименту при цьому складає 10 позицій. Найбільш глибокою асортиментною групою є «Посівний матеріал», наступною категорією за глибиною є «Засоби захисту рослин» - 9 позицій, на третьому місці група «Живлення та біостимуляція» - 8 позицій. Найменш глибокою позицією асортименту ТОВ «АгроРось» є мінеральні добрива, які реалізуються підприємством лише за двома марками продукту.

Аналіз структури асортименту ТОВ «АгроРось» показав, що найбільшою групою товарів протягом 2021 та 2022 року є посівний матеріал,

проте обсяг реалізації за цією групою зменшився на 48668 тис. грн. Наступною групою за величиною частки в структурі є засоби захисту рослин, проте їх обсяг реалізації також зменшився на 86030 тис. грн.. Зростання обсягу реалізації спостерігалось за однією асортиментною групою, а саме збільшився на 57701 тис. грн. обсяг реалізації групи «живлення та біостимуляція».

Підприємство активно провадить експортну діяльність, що дозволяє нарощувати обсяг прибутку. Також ТОВ «АгроРось» провадить успішну стратегію, щодо мінімізації виробничих витрат, оскільки проаналізувавши основні економічні показники ми визначили, що відбулось суттєве зменшення собівартості.

Після проведення SWOT-аналізу ми визначили, що підприємство має значний потенціал для розвитку та розширення обсягів своєї діяльності. Сильні сторони ТОВ «АгроРось» мають значні переваги над слабкими позиціями, що підтверджується позитивними фінансовими результатами підприємства протягом періоду дослідження.

Найбільші ризики для ТОВ «АгроРось» складає сезонність виробництва та суттєва залежність від кліматичних умов, від політичної ситуації в Україні. Підприємству доцільним є пошук нового ринку збуту за кордоном, бажано в країнах з різними кліматичними умовами, що дасть змогу налагодити постійну збутову систему.

По матриці І. Ансоффа було наведено основні стратегії на які може орієнтуватись ТОВ «АгроРось» в різних умовах: в умовах старого ринку, нового ринку, з новим чи вже існуючим товаром.

Важливим стратегічним кроком для ТОВ «АгроРось» стане розширення асортименту. Другою стратегією, яку доцільно буде застосувати для ТОВ «АгроРось» є розширення ринку продажу насіння.

Підприємству пропонується взяти участь в ярмарку « Аграрна Україна» та представити на ярмарку дві найпопулярніші та найбільш прибуткові групи асортименту, а саме посівний матеріал та засоби захисту рослин. Це є ті товари, які користуються нагальним попитом в посівний сезон та зможуть

допомогти ТОВ «АгроРось» знайти нових клієнтів та збільшити обсяги продаж.

Участь ТОВ «АгроРось» в ярмарку «Аграрна Україна», на якому підприємство зможе представити свої товари в двох категоріях «Посівні матеріали» та «Засоби захисту рослин» дозволить збільшити виручку від реалізації на 0,8%. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції при цьому збільшаться на 0,6%, оскільки маркетингова стратегія направлена не на виробництво нового товару, а на привертання уваги до вже існуючих. Прибуток від реалізації ТОВ «АгроРось» в результаті здійснення заходу маркетингової стратегії збільшиться на 6,6% або на 6470,1 тис. грн. Чистий прибуток підприємства за цих умов зросте також на 6,8%, або складе 5305,8 тис. грн.

Участь у ярмарку «Аграрна Україна» буде важливим інструментом оптимізації підприємством рекламно-маркетингових стратегій, забезпечивши максимальну видимість серед потенційних партнерів і клієнтів. Цей захід сприятиме підвищенню облікової здатності продукції та зміцненню позицій компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. М. Маркетинг: принципи та функції [Текст]: Навч. посіб. / О. М. Азарян - [2. вид., перероб. і доп.]. - К.: НМЦВО МОіН України, 2016. – 319 с
2. Артеменко І.М. Маркетингові стратегії підприємства: підручник. - Київ: Кондор, 2016.
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2021. Вип. 36. С. 11 - 18.
<https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-2>
4. Багорка М.О. Маркетингова стратегія екологізації виробництва аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: дис. докт. екон. наук: 08.00.04 / Багорка Марія Олександрівна. Полтава, 2018. 444с.
5. Борисенко О. С., Фісун Ю. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 7. С. 107–113. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf.
6. Василенко Л.В. Світові тенденції розвитку ринку засобів захисту рослин. Київ: Інститут Аграрної Економіки 2018. № 2. 100-106 с.
7. Васильцова С.О., Зубенко Е.О., Татаренко А.Е. Оцінка ефективності роботи підприємства та шляхи її підвищення. Наукововиробничий журнал «Інноваційна економіка». 2016. № 9-10. С. 77-81.
8. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
9. Глебова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. №3. С.182-188
- 10.Гринько Т.В., Іотова К.О. Наукові підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. Збірник наукових праць

Міжнародної науково-практичної конференції. Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Дніпро: Біла К.О. 2019. С. 38–41

11. Деградація українських ґрунтів набуває загрозливих масштабів. Онлайн асистент фермера Kurkul. URL: <https://kurkul.com/news/10285-degradatsiyaukrayinskih-gruntiv-nabuvaye-zagrozlivih-masshtabiv>

12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літера тури, 2019. — 440 с

13. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення" від 13.11.2019 р. № 2178-10. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. <https://rada.gov.ua/news/actual/191679.html>

14. Зміна клімату змушує шукати нові підходи до захисту рослин. Аграрне інформаційне агентство AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/ua/views/mnenie-eksperta/izmenenie-klimata-vynuzhdaetiskat-novye-podkhody-k-zashchite-rastenii/>

15. Козаченко В.П., Козаченко О.В. Стратегічний маркетинг: сучасні концепції і методи. - Київ: КНЕУ, 2016.

16. Короткова О.М., Поваляєва Т.В., Кардаш Н.В. Стратегічний маркетинг: теорія і практика: підручник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2016.

17. Котлер Ф., Армстронг Г., Сонк А., Лайн Г. Основи маркетингу. - Київ: Видавничий дім КМА, 2020.

18. Кравченко О.М. Стратегічний маркетинг: підручник. - Київ: Центр учбової літератури, 2018.

19. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу. [Електронний ресурс]. – URL:r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/28166/1/Strategic.pdf

20. Левін М.Г., Бурков В.Н. Маркетинговий менеджмент: теорія і практика: навч. посібник. - Київ: Центр учбової літератури, 2016.

21. Лисенко В.Г., Малин І.В., Мельник О.С. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. - Київ: Центр учбової літератури, 2016.
22. Лук'яненко В.В., Пугач Є.М., Шевченко О.І. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. - Київ: КНЕУ, 2017.
23. Міндак Л.В., Ткач О.М., Кононенко Т.А. Маркетингові стратегії підприємства: теорія і практика. - Київ: Центр навчальної літератури, 2018.
24. Мудрак Р.П., Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Вплив сукупних витрат на обсяги національного виробництва. Економічний часопис – XXI. 2018. №172 (7-8). С. 44-50.
25. Отруєна свідомість: 25% українських фермерів свідомо купують фальсифіковані насіння та ЗЗР. Аграрне інформаційне агентство AgroDay. URL: <https://agroday.com.ua/2018/07/12/otruyena-svidomist-25-ukrayinskyhfermeriv-svidomo-kupuyut-falsyfikovani-nasinnya-ta-zzr/>
26. Офіційний сайт ТОВ «АгроРось». URL: <https://agroros.com.ua/> (дата звернення 01.01.2024)
27. Портер М. Конкуренція: Стратегія і методика конкурентних боротьб. - Київ: Видавничий дім КМА, 2019.
28. Про захист рослин: Закон України від 30.09.2005 р. № 294/8893. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0294-04#Text>
29. Проблема з фальсифікатом пестицидів в Україні досягла загрозливих масштабів. Інформаційна агенція Інфоіндустрія. 2017. URL: <http://infoindustria.com.ua/problema-s-falsifikatom-pestitsidov-v-ukrainedostigla-ugrozhayushhih-masshtabov>
30. Решетнікова І. Л. Стратегія маркетингу. Особливості формування на вітчизняних підприємствах : монографія. Луганськ : ВУГУ, 2017. 270 с.
31. Ринок пестицидів. Аграрне інформаційне агенство Агробізнес сьогодні. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/12942-rynokpestytydiv.html>

32. Рослик Ю.М. Стратегічний маркетинг: практичний підручник. - Київ: Київський університет, 2019.
33. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. № 2. С. 98-100
34. Сорокіна І.О., Бублик О.М. Маркетингові стратегії підприємства: теорія і практика. - Київ: Національний університет "Львівська політехніка", 2017.
35. Удова Л.О., Прокопенко К.О. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі / Л.О. Удова, К.О. Прокопенко // Економіка і прогнозування. 2018, № 3. С. 102-117.
36. Ужва А.М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. №1. С. 102-108.
37. Філіпенко В.С., Жабенко І.М., Зазимко Т.В. Стратегічний маркетинг: теорія і практика: підручник. - Київ: Кондор, 2017
38. Шевченко В.М. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. - Київ: Видавничий центр «Академія», 2017.
39. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. №9. С. 125-131.
40. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. No 17. С.402 - 412.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати ТОВ «АгроРось» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 466 285.00	2 550 139.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 259 714.00	2 385 475.00
Валовий: прибуток	2090	206 571.00	164 664.00
Інші операційні доходи	2120	21 580.00	20 110.00
Адміністративні витрати	2130	21 987.00	21 974.00
Витрати на збут	2150	86 521.00	68 563.00
Інші операційні витрати	2180	33 037.00	33 012.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	86 606.00	61 225.00
Дохід від участі в капіталі	2200	4.00	
Інші фінансові доходи	2220	8 821.00	4 910.00
Інші доходи	2240	11.00	76.00
Фінансові витрати	2250	176.00	89.00
Інші витрати	2270	43.00	29.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	95 219.00	66 097.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-17 139.00	-12 431.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	78 080.00	53 666.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	78 080.00	53 666.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	9 395.00	4 856.00
Витрати на оплату праці	2505	33 469.00	38 906.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 299.00	6 789.00
Амортизація	2515	7 972.00	8 113.00
Інші операційні витрати	2520	86 410.00	35 359.00
Разом	2550	141 545.00	94 023.00