

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА  
РОБОТА**

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 31 ПЗ

**ВОКАЛЬЧУКА БОГДАНА  
МИКОЛАЙОВИЧА**

**2024 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.332.4:658.11:658.8:339.13

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Маркетинговий менеджмент як основа конкурентоспроможності підприємства на ринку ЗРР

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**

(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Олена КОВТУН**

(ПБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Олена КОВТУН**

(ПБ)

Виконав

**Студент**

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Богдан ВОКАЛЬЧУК**

(ПБ)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(науковий ступінь, вчене звання)      (підпис)      (ПІП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Вокальчук Богдану Миколайовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

**073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**

(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **Маркетинговий менеджмент як основа конкурентоспроможності підприємства на ринку ЗРР**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня\_ 2023р №2225«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

\_\_\_\_\_ 2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

**Фінансова звітність підприємства, звіти про управління, статистичні дані, постанови, розпорядження**

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методологічні основи управління маркетингом на підприємстві.
  2. Аналіз системи менеджменту маркетингової діяльності на ринку ЗРР
  3. Перспективні шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві
- Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання

«11»

\_\_\_\_\_ грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Олена КОВТУН**

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Богдан ВОКАЛЬЧУК**

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

*Актуальність теми.* На сьогоднішній день ринок аграрної сфери України переживає період значних змін та викликів. В умовах мінливого ринку ефективне управління маркетинговою діяльністю є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Тому на сьогодні, є необхідність у розробці нових, інноваційних підходів у маркетингу для забезпечення комерційного успіху в умовах жорсткої конкуренції та нестабільних ринкових умов.

*Метою дослідження* є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління маркетингом та формування маркетингової стратегії ТОВ “Дюпон Україна” в умовах мінливого ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети були визначені *такі основні завдання:*

- визначити специфіку формування маркетингу взаємовідносин підприємства.
- окреслити напрями розвитку системи управління маркетингом в компанії.
- вивчити теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства та її види.
- провести аналіз економічних показників та фінансового стану підприємства.
- визначити тактичні заходи для покращення конкурентоспроможності підприємства.
- надати рекомендації щодо формування конкурентної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Об’єкт дослідження:* сукупність процесів та систем управління маркетингом ТОВ “Дюпон Україна” в умовах мінливого ринкового середовища.

*Предмет дослідження:* теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства, які мають безпосередній вплив на його конкурентоспроможність на ринку.

*Методи дослідження:* у ході проведення дослідження магістерської роботи використовувались наступні методи й прийоми: економіко-статистичний – для вивчення ринкових умов, масових явищ, процесів, факторів, виявлення тенденцій

на ринку; SWOT-аналіз, графічний, монографічний – для оцінки стану підприємства за сучасних умов тощо; абстрактно-логічний – для формулювання висновків на основі проведеного аналізу.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в поглибленні теоретичних і практичних положень формування маркетингової стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища на ринку засобів захисту рослин. Запропоновано та визначено конкретну програму дій, спрямовану на вдосконалення реалізації продукції категорій засобів захисту рослин, що забезпечує постійне отримання доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства на ринку.

*Практичне значення одержаних результатів.* Результати дослідження будуть впроваджені на ТОВ «Дюпон Україна». Запропоновані заходи та практичні рекомендації, можуть бути використані для удосконалення процесу управління маркетингом у компанії для покращення ефективності маркетингової діяльності. Вищезазначені заходи та практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому аграрному підприємстві.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 р.).

*Публікації.* Основні положення і результати дослідження знайшли відображення матеріалах конференції:

1. Вокальчук Б. М., Ковтун О. А. Управління маркетинговою діяльністю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Матеріали V Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), К : НУБіП України, 2021. С. 72-75.

Зміст магістерської роботи викладено на 78 сторінках, зокрема список використаних джерел із 72 найменувань, викладений на 7 сторінках. Робота містить 15 таблиць, 24 рисунка.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2024 рік.

Рік захисту роботи – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Поняття, становлення та завдання маркетингового менеджменту. ....	10
1.2. Особливості системи маркетингового менеджменту в аграрному секторі 13	
1.3. Управління маркетингом: принципи, роль в організації та структура маркетингових відділів.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ЗЗР .....	27
2.1. Сучасний стан ринку засобів захисту рослин в світі.....	27
2.2. Сучасний стан ринку засобів захисту рослин в Україні .....	32
2.3. Загальна характеристика діяльності підприємства та її фінансово- економічний аналіз.....	39
2.4. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства ....	46
2.5. PESTLE та SWOT-аналіз діяльності підприємства .....	50
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	58
3.1. Розвиток маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	58
3.2. Пропозиції по удосконаленню стратегії маркетингової діяльності підприємства 63	
ВИСНОВКИ .....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	72

## ВСТУП

В умовах сьогодення аграрна галузь України через повномаштабне російське вторгнення знаходиться в умовах невизначеності і нестабільності. На додаток, зростаюча конкуренція та швидкі зміни в споживчих потребах вимагають від підприємств постійного вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку важливими є розробка ефективних маркетингових стратегій.

Для досягнення комерційних цілей маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання повинна бути націлена на адаптацію до мінливих ринкових умов, вивчення поведінки споживачів в цих умовах. Формування комплексу маркетингу аграрного підприємства є головним завданням для відділу маркетингу, але управління комплексом маркетингу – це не єдине завдання, що виникає в процесі управління маркетинговою діяльністю, саме тому для ефективної організації маркетингової діяльності на сьогоднішній день необхідно не лише проводити якісний аналіз ринку, але й передбачати вектор його майбутніх змін та заздалегіть адаптуватися до цих змін.

Метою дослідження було узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління маркетингом та формування маркетингової стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети були визначені *такі основні завдання:*

- визначити специфіку формування маркетингу взаємовідносин підприємства.
- окреслити напрями розвитку системи управління маркетингом в компанії.
- вивчити теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства та її види.
- провести аналіз економічних показників та фінансового стану підприємства.
- визначити тактичні заходи для покращення конкурентоспроможності підприємства.

- надати рекомендації щодо формування конкурентної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів та систем управління маркетингом ТОВ "Дюпон Україна" в умовах мінливого ринкового середовища.

Наукова новизна одержаних результатів. Полягає в поглибленні теоретичних і практичних положень формування маркетингової стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища на ринку засобів захисту рослин. Запропоновано та визначено конкретну програму дій, спрямовану на вдосконалення реалізації продукції категорій засобів захисту рослин, що забезпечує постійне отримання доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства на ринку.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

### 1.1. Поняття, становлення та завдання маркетингового менеджменту.

Маркетинг на сьогодні часто сприймається як сукупність заходів з реклами, стимулювання збуту та продажів. Проте, насправді маркетинг є набагато більш комплексним поняттям. Щоб дати вірну відповідь на це запитання, необхідно спочатку визначити сутність менеджменту загалом.

Загалом вживання терміну «маркетинг» в офіційну ділову лексику почалося у період формування і розвитку концепцій маркетингу у друга половина XIX ст. – перша половина XX ст. Цьому сприяли промислова революція в США, орієнтація на вимоги масового виробництва, а не на потреби споживачів. Формування і розвиток концепцій маркетингового менеджменту почалося з 50-х років XX ст. і триває до тепер. На даному етапі є визначення провідної ролі маркетингу в діяльності організацій, вплив на сам маркетинг, а також поява концепції холістичного маркетингу, що включає інтегрований та внутрішній маркетинг [25;19;18;27].

Термін "маркетинг" походить від англійського слова "market" (ринок) і означає діяльність у сфері ринку. Як ринкова теорія управління, маркетинг з'явився в економічній літературі США на межі XIX і XX століть. У 1905 році в Університеті штату Пенсільванія В. Креусі читав курс лекцій під назвою "Маркетинг продуктів". Першим підприємцем, орієнтованим на клієнта, вважається К. Маккормік (1809-1884 рр.), який не лише впровадив механізацію для збирання врожаю, але й застосував маркетингові прийоми, такі як післяпродажне обслуговування, кредити та ефективні канали розподілу продукції. На початку XX століття в деяких компаніях вже існували відділи маркетингу, які займалися рекламою, обслуговуванням клієнтів та іншими маркетинговими функціями [36].

Перш за все необхідно розуміти, що це стратегічний процес, який охоплює аналіз ринку, виявлення потреб споживачів, розробку потрібних продуктів, встановлення оптимальних цін, комунікацію з клієнтами та управління відносинами з ними., розробка потрібної продукції та встановлення на неї правильної ціни. Маркетинг є “мозком” компанії, який визначає її вектор розвитку, адаптується до змін на ринку та забезпечує конкурентоспроможність на цьому ринку [33, 44].

Один із ведучих теоретиків в напрямку маркетингу, який вивчав проблеми управління маркетингом, Пітер Друкер, відмічав, що основна мета маркетингу так добре пізнати та зрозуміти клієнта, що товар чи послуга точно підійдуть останньому і продаватимуть самі себе [61].

У різних літературних джерелах на сьогодні трапляються різні варіанти визначення сутності маркетингового менеджменту. Його виділяють як процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення стратегічних цілей підприємства, що існує у загальній системі менеджменту [47].

Філіп Котлер визначає маркетинговий менеджмент як процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, спрямований на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі [45;43;14].

Європейські вчені провідні вчери в галузі маркетингу розглядають маркетинговий менеджмент як соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій завдяки забезпеченню вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця [48].

За визначенням піонера сучасного менеджменту Пітера Друкера, маркетинговий менеджмент – це складова загального управлінського процесу на

підприємстві, де маркетинг є однією з функцій менеджменту. Вчений відмічав, що маркетинговий менеджмент виконує найважливішу роль в управлінні. Це бізнес загалом, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача [61].

За визначенням групи українських вчених, маркетинговий менеджмент – це координація і формування всіх заходів підприємства, які пов’язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства загалом і базуються на визначених принципах маркетингу. Маркетинговий менеджмент включає аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства. Таким чином, всі підтверджують, що маркетинговий менеджмент – це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами організації на основі маркетингу [27;25; 31;].

За різними джерелами у вітчизняній та іноземній літературі термін «marketing management» подають як маркетингове управління, в який часто вкладають особливий сенс, тобто мова йде про принцип управління всією діяльністю компанії на основах маркетингу – про використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи компанії планують і оцінюють результати своєї діяльності з позицій маркетингу. Тобто маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу. При чому менеджмент і маркетинг не суперечать один одному. Якщо менеджмент встановлює цілі, формує ресурси з подальшою оцінкою результатів, то маркетинг є засобом досягнення намічених цілей, а маркетинговий менеджмент – складовою системи управління в цілому [27].

Основними завдання маркетингового менеджменту є:

- Вивчення ринкових тенденцій, конкурентів, споживачів та інших факторів, що впливають на ринок.

- Розробка маркетингових стратегій та планів для досягнення цілей підприємства.
- Впровадження маркетингових заходів, таких як реклама, просування, ціноутворення та розподіл продукції.
- Моніторинг та оцінка ефективності маркетингових заходів, коригування стратегій за необхідності.
- Орієнтація на потреби та бажання споживачів для забезпечення їх задоволення.
- Встановлення та підтримка довгострокових відносин з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Отже, підсумовуючи оглянуту вище інформацію можна зробити висновок, що поняття маркетингового менеджменту – це економічний «компас», використовуючи який дозволяє підприємствам рухатися в правильному напрямку та досягати цілей. Таким чином, маркетинговий менеджмент - це одна з різновидностей системи менеджменту як управління.

## 1.2. Особливості системи маркетингового менеджменту в аграрному секторі

На сучасному етапі розвитку аграрного сектора економіки України маркетинг отримав значне поширення. Оскільки діяльність всіх підприємств агробізнесу в Україні повинна базуватися на одержанні прибутку і забезпечення діяльності підприємств навіть за умов війни, центральним у структурі управління є маркетинг. Сьогодні популярність маркетингу на аграрних підприємствах досить висока, проте практичне запровадження його вкрай недостатнє, а іноді через використання лише його окремих елементів – неефективне. Тому виникає необхідність вивчення системи аграрного маркетингу, щоб чітко зрозуміти шлях товарів від виробника до споживача і таким чином поліпшити його, аби дати споживачам ті товари, які їм

необхідні, тобто виконати основне завдання аграрного маркетингу – задовольнити потреби споживачів [57].

Система агробізнесу функціонує в наслідок поєднання процесів виробництва сільськогосподарської продукції (сировини), її перероблення, зберігання, транспортування і доведення до споживача. Також важливим і цій структурі є забезпечення виробництва необхідними засобами як насіння, засоби захисту рослин та добрива. Тому такі підприємницькі структури, що сприяють такому поєднанню, утворюють комплекс економічних відносин, який називають *аграрним маркетингом* [26;32;49;58].

Специфіка маркетингу підприємств в агробізнесі має принципові відмінності від специфіки аналогічних систем в інших галузях, які зумовлюються перш за все специфікою агровиробництва і характерними особливостями його продукції. Наявність розриву у часі між виробництвом і реалізацією сільгосппродукції вимагає створення великих резервних сховищ і забезпечення перобки продукції [36].

У сучасному аграрному секторі існують різні поняття маркетингу, такі як "сільськогосподарський маркетинг", "агромаркетинг", "маркетинг агробізнесу", "маркетинг АПК" та "продовольчий маркетинг". Зарубіжні вчені визначають сільськогосподарський маркетинг як процес від виробника до першого споживача. Вони описують агромаркетинг як діяльність, що охоплює всі етапи сільськогосподарського виробництва, включаючи аналіз споживчих потреб і поведінки. У 1950-х роках вчені Дж. Н. Девіс і Рой А. Голдберг ввели поняття "маркетинг агробізнесу", яке охоплює маркетингові операції від першого покупця до кінцевого споживача.

Маркетинговий менеджмент в аграрному секторі має свої унікальні особливості, обумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва та ринкових умов. Щодо ринку засобів захисту рослин (ЗЗР), то тут існують унікальні особливості, які впливають на маркетингові стратегії та тактики:

**1. Сезонність попиту.** Сільськогосподарське виробництво має виражену сезонність, тобто сільгоспвиробники зазвичай купують засоби захисту перед початком весняних та осінніх посівних робіт. В даному випадку, сезонний попит на ЗЗР залежить від сезонних циклів сільськогосподарських робіт, що впливає на планування маркетингових кампаній і управління запасами продуктів.

**2. Технічна складова.** Провідні та інноваційні засоби захисту рослин вимагають від сільгоспвиробників глибоких знань для їх ефективного використання. Маркетингові матеріали мають бути інформативними та надавати докладні рекомендації щодо застосування таких продуктів.

**3. Регуляторні вимоги.** Держава відіграє важливу роль у регулюванні аграрного сектору, надаючи підтримку та встановлюючи нормативні вимоги, що впливають на маркетингову діяльність Виробництво та продаж засобів захисту рослин суворо регулюються законодавством, що вимагає від компаній дотримання численних стандартів і процедур. На додаток, Україна повинна запровадити зміни до законодавства у зв'язку з вступом до ЄС, що вимагає заборону застосування діючі речовин ЗЗР, які не дозволені до використання в Європі [10].

**4. Залежність від природних умов:** Результати аграрного виробництва значною мірою залежать від кліматичних і погодних умов, що впливає на планування та реалізацію маркетингових стратегій.

**5. Інновації та дослідження.** Постійний розвиток нових молекул і технологій для підвищення ефективності ЗЗР та подолання викликів пов'язаних з резистентністю до багатьох видів є ключовим фактором конкурентоспроможності.

**6. Зовнішньоекономічні зв'язки.** Аграрний сектор активно взаємодіє з міжнародними ринками, що вимагає врахування зовнішньоекономічних факторів у маркетинговому менеджменті.

**7. Екологічні вимоги.** Зростаючий попит на екологічно безпечні та органічні ЗЗР вимагає від компаній адаптації своїх продуктів і маркетингових стратегій.

**8. Конкуренція за ціною.** Ринок засобів захисту характеризується високою конкуренцією, що змушує компанії шукати способи зниження витрат і пропонувати конкурентоспроможні ціни на їх продукти.

**9. Лояльність бренду.** Фермери зазвичай схильні віддавати перевагу перевіреним оригінальним брендам. Будівництво довіри до бренду та підтримка його репутації є ключовими завданнями маркетингу в цій сфері.

Беручи до уваги вищезнанчені особливості, це вимагає від компаній на ринку ЗЗР розробки спеціалізованих маркетингових стратегій, які враховують специфіку галузі та потреби клієнтів.

Аграрні компанії, які займаються виробництвом та реалізацією засобів захисту, повинні приділяти високу увагу розробці специфічних маркетингових стратегій. Важливо зосередитися на якості продукції, підтримці довгострокових відносин зі споживачами, а також на впровадженні унікальних інноваційних рішень.

Ефективний маркетинг у аграрній галузі – це постійний процес вдосконалення, який включає не лише визначення стратегічних цілей і задач, але й детальне планування для їх досягнення. Важливо уважно обирати маркетингові канали, проводити глибокий аналіз ринку та розробляти цілеспрямовані стратегії, що дозволяють адаптуватися до змін у споживчих потребах і ринкових тенденціях.

### 1.3. Управління маркетингом: принципи, роль в організації та структура маркетингових відділів

Управління маркетингом — це аналіз, планування, організація, мотивація та контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства.

Організація маркетингу - це структурна побудова для управління маркетинговими функціями, які встановлюють підлеглисть і відповідальність за виконання тих чи інших завдань на підприємстві. Організація управління міжнародною маркетинговою діяльністю залежить від рівня залучення компанії в операції на зовнішньому ринку. Як правило, перший етап виходу фірми на зовнішній ринок – міжнародна торгівля (стратегія прямого або непрямого експорту) [14;44].

Процес управління маркетингом складається включає в себе аналізу ринку, дослідження та відбору цільових ринків і категорій, розробку маркетингової стратегії та тактичного планування, організації виконання та контролю ефективності управління (рис.1.2)



Рис 1.1. Основні етапи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Джерело: складено автором за матеріалами [27;28]

Ефективність управління маркетингом значною мірою залежить від систем планування, організації та управління компанією, які є трьома основними складовими будь-якого процесу управління. Ця ефективність також залежить від

функцій управління, таких як мотивація, регулювання та облік, а також деяких специфічних функцій, таких як прогнозування та аналіз.

Біловодськ О.А. відмічає, що завдання маркетингового менеджменту досягаються за допомогою реалізації певних процедур процесу управління маркетингом підприємства. Далі розглянемо їх більш детально [27].

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто слабких і сильних сторін підприємства та ринкових можливостей і загроз, дає змогу вивчити вимоги ринку до товару, економічну кон'юнктуру, фірмову структуру ринку, форми і методи роботи на ринку, сегменти ринку, характеристики покупців та їхні мотивації під час купівлі, власні можливості за існуючих умов. Тобто передбачає оцінку будь-якої можливості з точки зору її відповідності цілям і наявним ресурсам фірми; ретельну оцінку поточного й майбутнього попиту, що відображає привабливість ринку, що відкривається. Крім того передбачає виявлення контрольованих і неконтрольованих чинників середовища, що впливають на діяльність, вироблення заходів, необхідних для мінімізації впливу неконтрольованих чинників.

2. Формування маркетингової інформаційної системи – постійно діючої в структурі управління фірми системи взаємозв'язку людей, обладнання і методичних способів, призначеної для збирання, класифікації, аналізу, оцінки, накопичення та розповсюдження актуальної, своєчасної й точної інформації для використання її з метою вдосконалення планування, втілення в життя і контролю над реалізацією маркетингових заходів.

Інформація збирається і систематизується за допомогою п'яти функціональних систем:

- системи внутрішньої звітності;
- системи збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації;
- системи маркетингових досліджень;

- системи аналізу маркетингової інформації;
- системи моделювання маркетингових ситуацій.

Зібрана й оброблена інформація допомагає керівникам ухвалювати обґрунтовані маркетингові рішення, значною мірою зменшує комерційні ризики, дає змогу отримати конкурентні переваги.

3. Відбір цільових сегментів – дає змогу не витрачати маркетингові зусилля, обслуговуючи весь ринок, а зосередити зусилля на задоволенні потреб вибраних груп споживачів, обслуговувати яких вигідно й зручно.

При відбиранні цільових ринків кожен можливість необхідно проаналізувати з точки зору величини і характеру ринку. Цей процес повинен містити 4 етапи:

1) виміри і прогнозування попиту. Фірма повинна виявити всі товари, що продаються на ринку, який її приваблює, і оцінити обсяг продажу кожного з них. Крім того, необхідно зробити прогнози перспектив даного ринку з урахуванням чинників і тенденцій, що впливають на його розвиток. Якщо при порівнянні перспективний попит виявляється вищим від поточного, необхідно провести сегментацію ринку;

2) сегментація ринку. Сегментація — це розподіл усіх потенційних споживачів цього ринку за найрізноманітнішими характеристиками на досить-таки великі групи у такий спосіб, що кожна з них пред'являє особливі, що відрізняються від інших, вимоги до даного товару або послуги. Сегмент ринку висуває вимоги до якихось особливих типів, модифікацій товарів усередині даного виду. Відповідно, фірма може змінювати свою товарну стратегію за рахунок роботи в різних сегментах, але залишатися всередині добре знайомого їй ринку;

3) відбір цільових сегментів ринку передбачає реалізацію п'яти можливих напрямків діяльності:

- обслуговування лише одного сегмента ринку;
- задоволення якоїсь однієї потреби;

- орієнтування на групу споживачів;
- обслуговування кількох сегментів ринку, не пов'язаних між собою;
- виробництво всього асортименту товарів для забезпечення ними всіх сегментів ринку (о охоплення всього ринку).

4) позиціонування товару на ринку. Завданням кожної фірми є виявлення звичайних і марочних товарів, пропонованих у цей час у конкретному сегменті, й визначення вимог до цих товарів з боку споживачів, які складають цей сегмент. Унаслідок того, що будь-який товар є сукупністю властивостей, які враховуються споживачами під час купівлі, одним із найзручніших способів пояснити перевагу споживачів, що віддається конкретному товару, буде порівняння їх основних властивостей. Цій меті й служить позиціонування товару на ринку, яке визначається як «чітке виділення з ряду інших в очах цільових споживачів». Ухваливши рішення про ринкове позиціонування, фірма розробляє для його підтримки комплекс маркетингу.

4. Розроблення комплексу маркетингу – містить сукупність перемінних чинників (товар, ціна, система розповсюдження й просування), що використовуються фірмою для впливу на цільовий ринок для отримання бажаної реакції з боку конкретної групи споживачів

На думку Дудар Т. основними елементами структури управління маркетингом є функції, ланки, ступені (рівні), відносини і зв'язки між органами та серед органів управління [36].

**Ланка управління** – розглядається, як самостійний орган (працівник), що наділений функціями управління, правами для реалізації їх, визначеною відповідальністю за виконання функцій і використання прав.

**Рівень управління** – це сукупність ланок на даному рівні ієрархії. Вони виражають ступінь концентрації процесу управління, показують послідовність

підпорядкування одних ланок (органів) управління іншим (знизу доверху) характеризують складність системи управління, її масштаб, ступінь централізації ().

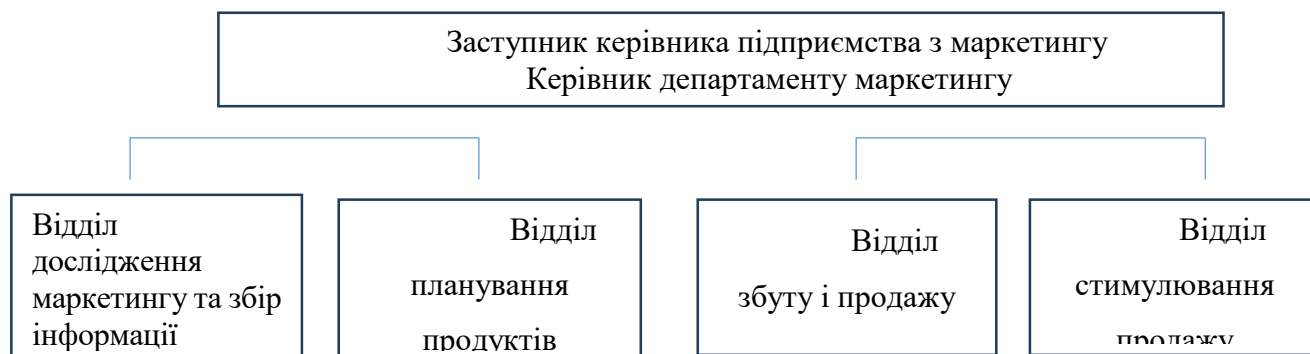


Рис. 1.2. Підрозділи маркетингу, організовані на основі функцій.

Джерело: [36]

Як видно, що за даної структури співробітники розподілені в залежності від їх функціональної спеціалізації, а їх діяльність координується заступником керівника або керівником департаменту підприємства з маркетингу.

На сьогодні існує велика різноманітність маркетингових структур, які визначаються насамперед процесами, що відбуваються на ринку, тобто кожна компанія обирає власну версію маркетингової структури відповідно до свої потреба.

Борисенко О.В. виділяє різних типи побудови, серед яких можна виділити такі типи: базові та комбіновані. Серед основних (базових) видів маркетингових структур можна виокремити функціональну, географічну, ринкову та товарну.



Рис. 1.3. Типи структур маркетингових служб

Джерело: [28]

При функціональній структурі організація маркетингових функцій відбувається за основними напрямками діяльності, такими як реклама, продажі, дослідження ринку, обслуговування клієнтів. Її перевагами є спеціалізація та підвищення ефективності в кожній функціональній області. Щодо недоліків, то часто за таких структур відмічаються проблеми з координацією між різними функціональними підрозділами.



Рис. 1.4. Функціональна організаційна маркетингова структура

Джерело: [28]

Продуктові структури включають в себе організацію маркетингових функцій за окремими продуктами або категоріями цих продуктів. За даної структури функція краще фокусується на специфічних потребах кожного продукту. Таким чином компанія може оперативно реагувати на вимоги споживачів, визначати перспективних споживачів по всій асортиментній групі. Недоліком є дублювання функцій та ресурсів між різними продуктовими підрозділами, така організація служби маркетингу є доволі затратною. До того ж, фрагментованість ринків збуту ускладнює розроблення єдиної стратегії компанії.



Рис. 1.5. Продуктова маркетингова структура

Джерело: [28]

За географічної структури організація маркетингових функцій відбувається за географічними регіонами. Це дозволяє, краще адаптуватися до місцевих ринкових умов та потреб споживачів з врахуванням специфіки регіонів. Недоліками є децентралізація та дублювання функцій маркетингового управління, складна структура, труднощі координації по товарах і функціях, розмежованість товарної політики за ринковими регіонами.



Рис. 1.5. Географічна структура

Джерело: [28]

Інший тип сегментна або ринкова структура, де організація маркетингових функцій за сегментами ринку або групами споживачів. Ця структура краще підходить для компаній, які виготовляють однотипний продукт, призначений для різних ринків. Вона дає змогу враховувати специфіку різних сегментів, відмінність у вимогах споживачів та адаптуватися до них. Недоліками цієї структури є можливе дублювання зусиль та ресурсів між сегментами.

Що ж до комбінованих структур, то Борисенко О.А. виділяє наступні: функціонально-товарну (продуктову); функціонально-ринкову; товарно-ринкову (регіональну); функціонально-товарно-ринкову (регіональну).

Функціонально-продуктова організація маркетингу використовується при роздрібній торгівлі, які виготовляють широкий асортимент продукції. За такого типу менеджери з продажів несуть цілковиту відповідальність за розроблення та впровадження маркетингових стратегій та планів маркетингу [28].



Рис. 1.5. Функціонально-продуктова структура служби маркетингу

Джерело: [28]

Функціонально-ринковий (географічним) принцип використовують компанії, які виробляють однакові продукти та послуги, призначені для різних географій ринків. Тип ринку може бути визначений як за географічною ознакою, в цьому випадку йдеться про функціонально-регіональний тип організації, або за характеристиками споживачів (споживчий, промисловий ринок).



Рис. 1.6. Функціонально-ринкова структура служби маркетингу

Джерело: [28]

За даного типу організації служби маркетингу існує низка функціональних підрозділів, таких як: відділ маркетингових досліджень, комунікацій та збуту, які загалом визначають основні цілі та завдання маркетингової діяльності, та керуючі з відповідним штатом співробітників, які несуть повну відповідальність за обрані стратегії маркетингу по закріплених за ними ринках.

Продуктово-ринкова структура поєднує товарну та ринкову структури. В даній структурі відповідальність за управління часто розподіляється таким чином, що менеджери по продуктах відповідають за збут продукції, а менеджери по ринку – за розвиток прибуткових ринків для існуючих і нових товарів.



Рис. 1.7. Продуктово-ринкова структура

Джерело: [28]

Зазвичай такий тип структури використовують компанії, що виготовляють широку номенклатуру товарів, які продаються на ринках, що відрізняються між собою. Зазначена структура маркетингу дозволяє зосереджувати увагу як на особливостях окремих ринків, так і приділяти належну увагу окремим категоріям товарів.. Умовою ефективного функціонування зазначеного типу структури є чіткий розподіл завдань та обов'язків між регіональними та продуктовими менеджерами.

Ще одним комплексним підходом побудови маркетингової служби є підхід, який ґрунтується на розподілі завдань щодо функцій, товарів та ринків, а саме функціонально-товарно-ринковий тип служби маркетингу. За такої структури створюються окремі підрозділи з виконання певних маркетингових функцій – маркетингові дослідження, реклама та PR, планування та прогнозування тощо.

Комбіновані структури об'єднують в собі найкращі властивості різних структурних типів, роблячи їх гнучкими та адаптивними до змін на ринку. Вони посилюють орієнтацію на потреби споживачів та ефективність використання ресурсів, але їх застосування може збільшити вимоги до управління та координації. Таким чином, вибір конкретної організаційної структури маркетингу залежить від специфіки компанії, її розмірів, ринкових умов та стратегічних цілей. Важливо забезпечити баланс між спеціалізацією та гнучкістю, щоб максимально ефективно реагувати на виклики ринку та задовольняти потреби споживачів.

Таким чином, указані вище типи маркетингових організаційних структур є високосформованими та підпорядковані один одному, що сприяє управлінню, а також координації маркетингових функцій. Вертикальні структури сприяють функціональній спеціалізації та підвищують ефективність у окремих сферах, проте їх застосування має певні обмеження, такі як труднощі координації між бізнес-єдиницями та надмірність зусиль.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ЗЗР

### 2.1. Сучасний стан ринку засобів захисту рослин в світі

Ринок засобів захисту рослин є важливою складовою аграрного сектору для забезпеченні високої врожайності та продовольчої безпеки, захищаючи культури від шкідників, хвороб та бур'янів. Їх ефективне використання сприяє стабільному виробництву продовольства та економічній вигоді для виробників. Незважаючи на несприятливу ситуацію в Світі у зв'язку з повномасштабною війною росії проти України та впливом COVID-19 на світову економіку, агрохімічна галузь у цілому виявилася стійкою та надзвичайно адаптивною.

Світовий ринок агрохімікатів, що використовуються у сільському господарстві, так і в інших галузях, збільшився на 0,1% у 2023 році та в середньому на 4,9% на рік у період з 2018 по 2023 рік. Як продемонстровано на ринку 2.1, світовий агрохімічний ринок у 2023 році показав зростання на 0,1% в річному обчисленні 75,6 млрд. дол. США, що є продовженням дуже сильного зростання в 2022 році [12].



Рисунок 2.1. Світовий ринок засобів захисту рослин, млрд.дол. США (2024 рік прогноз)

Джерело: підготовлені автором за матеріалами [12]

Драйверами, які вплинули на показники ринку засобів захисту рослин у 2023 році, були відновлення після несприятливих погодних умов у США та Європі, а також дуже сухі умови на півдні Південної Америки та в деяких частинах Азії.

Що ж до прогнозів в короткостроковій перспективі, то з врахуванням розміру світового ринку засобів захисту рослин у 2024 році, який оцінеться в 79,3 мільярда доларів США, очікується, що до 2029 року він досягне 101,2 мільярда доларів США, демонструючи середньорічний темп зростання у 3,96% з 2025 по 2029 рік (рис. 2.2.).



Рисунок 1.3.1.2. Прогноз світового ринку засобів захисту рослин, млрд.дол.США

Джерело: підготовлені автором за матеріалами [11]

Цому зростанню ринку у світі сприятиме збільшенням попиту на продовольство через зростання населення, інноваціями та технологічними досягненнями в агрохімії, а також регуляторними змінами, що сприяють використанню сучасних інноваційних продуктів засобів захисту рослин. Крім того, зміни клімату та розширення ринків у країнах, що розвиваються, також відіграють важливу роль у стимулюванні цього зростання.

Що стосується лідируючих компаній на ринку, то з 20-ти компаній представлених в таблиці 2.1 аж 10 компаній вже багато років входять до списку лідерів, що безсумнівно демонструє їхню сильну ринкову конкурентоспроможність та корпоративну силу. Загалом за результати 2023 року, продажі всіх компаній зменшилися в порівнянні з попереднім 2022 роком на 13,89%. Це наслідок великих запасів закупленої раніше продукції у фермерів та дистрибуторів, зменшення цін на ключові продукти в групі гербіцидів.

Таблиця 2.1

## Рейтинг світових хімічних сільськогосподарських компаній

Місце в рейтингу	Компанія	Продажі, 2022 (млрд.дол.США)	Продажі, 2023 (млрд.дол.США)	2023 до 2022, %
1	Syngenta CP	16,136	15,433	95,6%
2	Bayer Crop Science	13,875	11,919	85,9%
3	BASF	8,851	8,836	99,8%
4	Corteva	8,476	7,754	91,5%
5	UPL	5,881	4,417	75,1%
6	Adama	5,02	4,243	84,5%
7	FMC	5,382	4,235	78,7%
8	Sumitomo Chemical	3,666	3,142	85,7%
9	Nufarm	2,28	2,059	90,3%
10	Rainbow	2,149	1,622	75,5%
11	Yangnong Chemical	2,311	1,594	69,0%
12	Sino-Agri Leading Biosciences	1,737	1,470	84,6%
13	Liben Crop Science	1,559	1,165	74,7%
14	Lier Chemical	1,37	1,002	73,1%
15	Fuhua Tongda	1,099	0,947	86,2%
16	Wynca Chemical	1,426	0,835	58,6%
17	Guangxin Agrochemical	1,347	0,822	61,0%
18	Nutrichem	1,188	0,809	68,1%
19	Zhongshan Chemical	1,021	0,782	76,6%
20	PI Industries7	0,654	0,761	116,4%

Джерело: склалено автором за матеріалами [13]

У 2022 фінансовому році майже всі компанії з топ-20, за винятком Nanjing Red Sun, яка посіла 20-е місце, досягли доходів понад 1 мільярд доларів США. Проте, у 2023 маркетинговому році кількість компаній з доходами менше 1 мільярда доларів США зросла з однієї до шести [13].

Також слід відмітити, що продажі провідних агрохімічних світових гігантів – Syngenta, Bayer CropScience, BASF та Corteva – склали 59,50% від загального обсягу продажів топ 20 агрохімічних компаній, що на 4,5% більше порівняно з 2022 фінансовим роком. Це пояснюється тим, що ці компанії постійно впроваджують інновації та адаптують бізнес-стратегії, щоб зберегти конкурентоспроможність у такому складному та нестабільному ринковому середовищі.

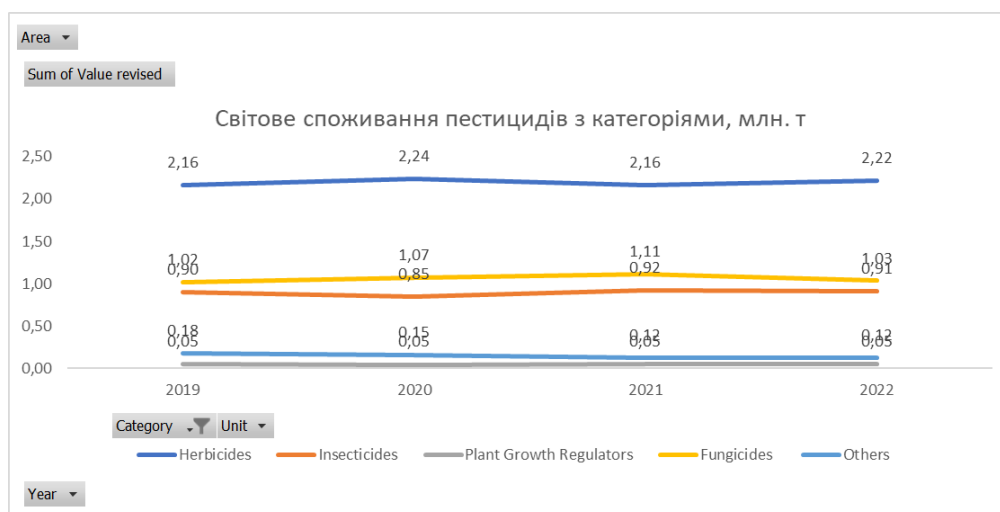


Рисунок 1.3. Світове споживання пестицидів за категоріями, млн.т.

Джерело: підготовлені автором за матеріалами [66]

В кількісному використанні найбільшу долю на ринку близько 50% займає категорія гербіцидів, за нею з рівними частками слідувають фунгіциди та інсектициди – 23 та 21% відповідно. З рисунка 1.3 можна зробити висновок, що в період з 2019 до 2022 року кількість використання пестицидів в кожному з сегментів знаходиться на одному рівні рік від року.

Якщо ж дивитися на використання пестицидів в Європі, то загалом він демонстрував зростання до 2021 року. Початок повномасштабної війни в Україні,

здорожчання добрив, зниження вартості збіжжя що зумовило скорочення використання в 2022 році засобів захисту рослин майже на 9%.

Таблиця 2.2

Країна	Роки			
	2019	2020	2021	2022
<b>Франція</b>	54,304	64,789	69,698	67,875
<b>Іспанія</b>	75,190	75,775	76,174	56,353
<b>Туреччина</b>	51,190	53,490	52,876	55,218
<b>Німеччина</b>	45,181	47,974	48,712	48,169
<b>Італія</b>	48,405	56,373	50,177	44,424
<b>Польща</b>	24,253	24,616	26,949	22,300
<b>Україна</b>	24,325	24,621	26,968	19,435
<b>Португалія</b>	9,866	9,706	9,583	9,040
<b>Нідерланди</b>	9,200	9,867	9,347	8,732
<b>Угорщина</b>	7,815	8,679	8,879	8,578
<b>Румунія</b>	9,047	8,700	8,369	7,957
<b>Інші</b>	42,831	44,692	51,104	51,593
<b>Загальна площа</b>	<b>377,283</b>	<b>404,661</b>	<b>411,868</b>	<b>380,241</b>

Використання пестицидів на сільськогосподарських культурах в  
Європейських країнах, тонн

Джерело: складено автором за матеріалами [17]

Найбільшими країнами по використанню пестицидів в Європі Франція, Іспанія, Туреччина, Німеччина та Італія (табл. 2.3). Проте, як видно з наведених даних рівень використання пестицидів в Іспанії значно зменшився значно у 2022 році. Це може бути пов'язано тим, що країна більше вирощує овочевих та плодово-

ягідних культур, які мають жорсткіші норми регулювання використання хімічних пестицидів, і таким чином збільшує використання біологічних продуктів. Слід відмітити, що Україна входить в топ 10 країн в Європі і також демонструвала зростання використання пестицидів до 2021 року (26,968 тонн), але військові дії та зменшенням оброблюваних площ у 2022 році спричинили зниження (19,435 тонн). Дані використання в Європі можуть свідчити про різні аграрні практики, кліматичні умови та регуляторні зміни в кожній країні.

## 2.2. Сучасний стан ринку засобів захисту рослин в Україні

Через війну в нашій країні, аграрний сектор є чи не єдиним джерелом надходження іноземної валюти в державу, адже експорт сільськогосподарської продукції займає перше місце по наповненню бюджету України валютою. Якщо говорити про площі посівних культур в Україні, то в останні спостерігалось їх скорочення, і на разі вони складають приблизно двадцять мільйонів гектар без врахування територій де ведуться бойові дії та окупованих територій.

Найбільші площі займають група зернових колосових, соняшник, кукурудза на зерно, соя та ріпак озимий. Пшениця озима показала значне зниження у 2023 році (3,750 тис. га) порівняно з попередніми роками, але прогнозувалося зростання до 5,200 тис. га у 2024 році. Щодо кукурудзи на зерно, то її зниження до 3,150 тис. га у 2023 році пояснюється низькою рентабельністю вирощування через низькі ціни на збіжжя, у 2024 році площі поступово повернулися, і надалі прогнозується невелике поступове їх зростання.

Соняшник також демонструє коливання площ посівів з року в рік, зокрема, соняшник знизився до 4,700 тис. га у 2022 році, але очікується зростання до 5,200 тис. га у 2024 році.

Інші культури, такі як соя, ячмінь ярий та озимий, ріпак озимий, також показують значні коливання площ посівів протягом цього періоду. Наприклад,

площа посівів сої зросла до 1,840 тис. га у 2023 році, але прогнозується зниження до 1,350 тис. га у 2024 році. Ячмінь озимий знизився до 612 тис. га у 2023 році, але очікується зростання до 950 тис. га у 2024 році.

Таблиця 2.3

### Посівні площі сільськогосподарських культур в Україні

(без врахування домогосподарств населення), тис.га

Культура	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Пшениця озима	6 638	6 409	6 900	6 538	3 750	5 200
Соняшник	5 849	6 200	6 500	4 700	4 900	5 200
Кукурудза на зерно	4 974	5 150	5 480	4 600	3 150	4 800
Соя	1 579	1 340	1 280	1 507	1 840	1 350
Ячмінь ярий	1 558	1 516	1 350	930	1 041	1 100
Картопля	66	67	67	60	60	62
Ячмінь озимий	1 058	1 047	1 137	970	612	950
Ріпак озимий	1 242	1 279	1 000	1 413	1 200	1 300
Буряк цукровий	219	209	230	182	180	200
Кукурудза на силос	239	240	230	230	225	220
Овес	183	180	180	156	150	160
Пшениця яра	170	184	190	189	289	190
Жито	99	100	98	108	98	98
Виноград	30	30	30	30	30	30
Рис	11	11	11	6	6	11
Огірок	1	1	1	1	1	1
Томати	15	15	15	3	5	15
Капуста	9	9	9	8	9	9
Цибуля	10	10	10	8	9	9
<b>Загальна площа</b>	<b>23 949</b>	<b>23 996</b>	<b>24 718</b>	<b>21 639</b>	<b>17 554</b>	<b>20 905</b>

Джерело: внутрішні дослідження ТОВ “Дюпон Україна”

За даними Державної служби статистики пестициди були використані на площі 19 058 тис. га. Через війну та окупацію окремих областей в Україні суттєво скоротилося використання ЗЗР, і поступово з кожним роком площі зменшуються. Аграрії, не маючи достатньо оборотних коштів, змушені були зменшувати внесення агрохімії на третину порівняно зі звичними технологічними картами. За різними оцінками експертів, це призвело до просідання ринку в натуральному вимірі на 23,4% [59].

Об'єми використання пестицидів по культурах корелюють з площами посіву основних сільськогосподарських культур. Найбільше пестицидів використовується для соняшника (6,215 т), кукурудзи (3,757 т) та сої (2,511 т). Пшениця також займає значну частку з 2,320 т. Ріпак озимий використовують 1,807 тонн пестицидів, а буряк цукровий (фабричний, маточний та на насіння) – 1,311 тонн (рис. 2.4.).

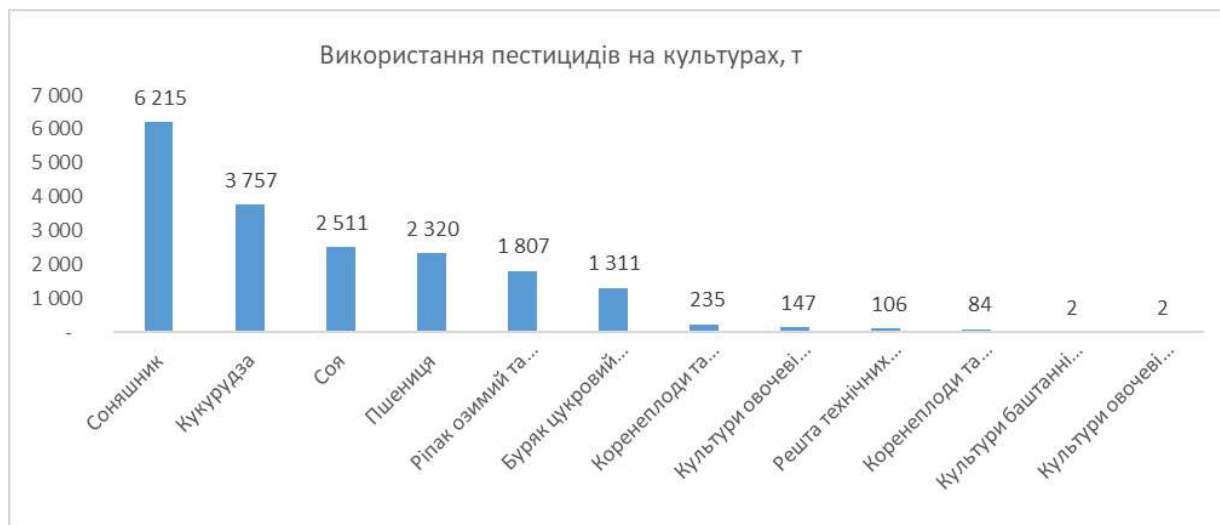


Рисунок 2.4. Використання пестицидів на культурах, т

Джерело: сформовано автором за матеріалами [65]

Якщо розподіляти обсяги випо категоріях, то найбільше спостерігається використання гербіцидів (27 854), за ними йде категорія фунгцидів (7 268 т) та інсектицидів. З ринку 2.5 можна зробити висновок, що нв 2022 році скоротилося кількісне використання гербіцидів та фунгіцидів. Категорії інсектицидів та інші категорії не відрізняються рік до року.

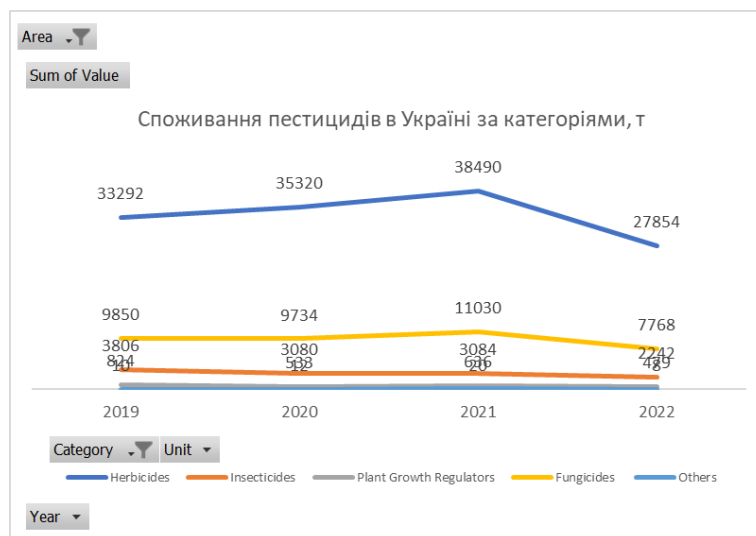


Рисунок 2.5. Обсяги використання пестицидів за категоріями, т

Джерело: сформовано автором на основі даних [65]

Що стосується імпорту агрохімікатів в Україну слід відмітити, що пік був 1 053 тис. дол. США у 2021 році, що на 3 % вище попереднього 2020 року. В 2022 році імпорт всіх категорій пестицидів значно зменшився і становив 913 тис.дол. США, відповідно скорочення складає 13 %. В даному випадку це зменшення пояснюється залишками продуктів на складах та у фермерів, а також меншим попитом на імпортовані продукти через їх високі ціни. Також слід відмітити, що найбільші за обсягами імпорту за всіма роками перший та другий квартал року.

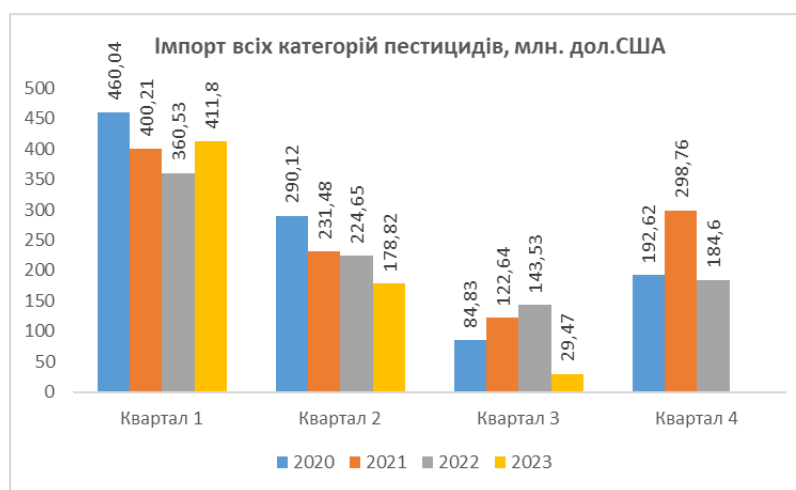


Рисунок 2.6. Поквартальна динаміка імпорту пестицидів в Україну

Джерело: сформовано автором за матеріалами [64]

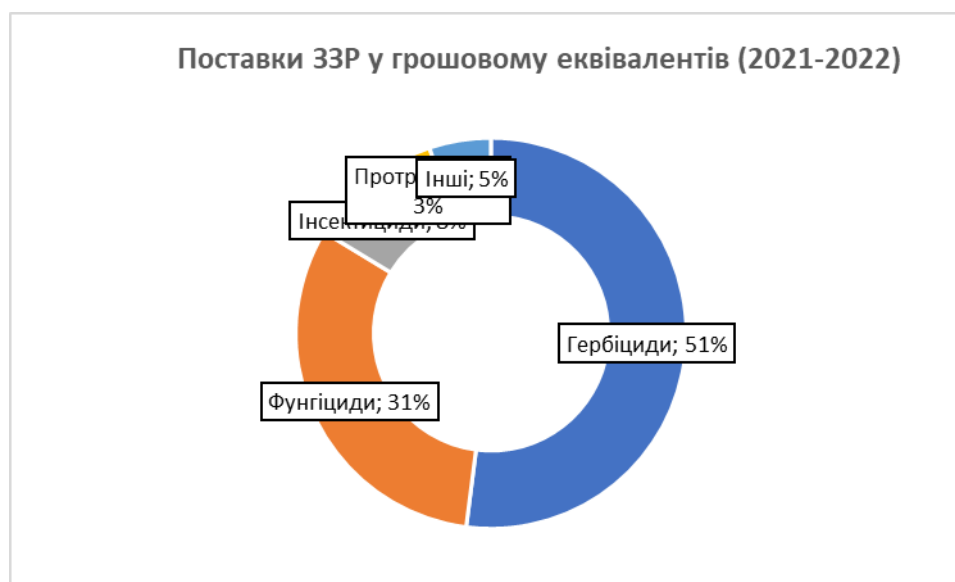


Рисунок 2.7. Поставки засобів захисту рослин по категоріях в сезоні 2021-2022

Джерело: сформовано автором за матеріалами [59]

За даними аналітичних компаній, яка дослідила ринок, сума постачання ЗЗР до споживачів від виробників та основних дистриб'юторів у період з листопада 2021 по червень 2022 р. склала 993 000 тис. дол. США, що на 2,3% менше, ніж за аналогічний період попереднього року. У грошовому вимірі падіння було більш суттєвим — на 23,4% (до 65,1 млн л). Як видно з рисунку 2.7, найбільшою категорією по постачаннях гербіциди оскільки обов'язковою умовою отримання високих урожаїв є боротьба з бур'янами, які суттєво знижують урожайність. Відповідно, для отримання бажаних урожаїв у будь-якому випадку потрібно застосовувати гербіциди. Крім того, варто відзначити, що на застосування ЗЗР вплинули і ціни, які зросли в середньому від 5 до 20%. По фунгіцидах тенденція інша, адже аграрії намагалися зекономити, адже, до прикладу, фунгіцидний захист є зазвичай найбільшою статтею витрат. Як результат, було зменшено обробки ЗЗР по сільськогосподарських культурах. [59].

Якщо розподілити ринок за найбільшими гравцями, то відповідно до результатів внутрішнього дослідження ринку компанією ТОВ 'Дюпон Україна' з

жовтня 2022р. по серпень 2023 р. лідером за грошовою часткою ринку є компанія Bayer з показником 12,89%, за нею слідують BASF (10,37%) та Syngenta (10,25%). Інші значні гравці включають Alfa Smart Agro (7,19%), Defenda (6,97%) та Corteva (6,40%). Компанії ADAMA, Ukravit та Агрохімічні технології мають частки 5,30%, 5,53% та 5,33% відповідно (рис 2.8.).

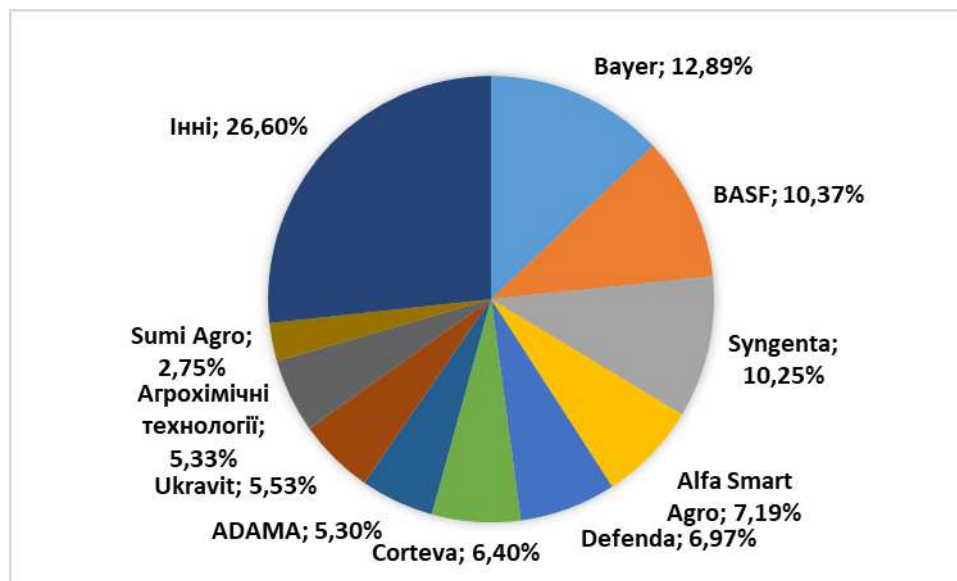


Рисунок 2.8. Структура ринку 33Р в грошовому еквіваленті (жовтень 2022-серпень 2023)

Джерело: внутрішні дослідження ТОВ “Дюпон Україна”

Продажі Bayer суттєво не змінилися, внаслідок чого бренд опинився на першому місці. Найбільше сума постачань препаратів Bayer зросла у Івано-Франківській (+70%), Київській (+39%), Черкаській (+33%) та Кіровоградській (+31%) областях.

На третій сходинці рейтингу брендів Syngenta (як і у попередні роки). Продажі препаратів бренду зменшились на 8%. Найбільшими регіонами зростання були Тернопільщина (+33%) та Івано-Франківщина (+28%).

Найбільший позитивний приріст з топ-10 брендів мав генеричний бренд DEFENDA. Постачання препаратів бренду зросли на 81%, до \$74,5 млн, що

дозволило йому посісти 5-те місце з часткою 7,5%. Варто відзначити, що у більшості регіонів бренд мав позитивний приріст, крім Донецької, Закарпатської, Луганської та Херсонської областей. Найбільше зросли продажі DEFENDA на Рівненщині та Львівщині.

Загалом рейтинг продуктів за обсягами продажів за період з листопада 2022 р. до серпня 2023 р. виглядає наступним чином — таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

## Топ препаратів на ринку на обсягами продажів

<b>№</b>	<b>Назва</b>	<b>Бренд</b>
1	Раундап Макс	Bayer
2	Гліфовіт	Ukravit
3	Харнес	Bayer
4	Геліос Екстра	Агрохімічні технології
5	Примекстра TZ Голд	Syngenta
6	Сора-Нет	Defenda
7	Оскар Преміум	AlfaSmart Agro
8	Геліос	Агрохімічні технології
9	Напалм	Defenda
10	Аканто Плюс	Corteva
11	Грінфорт ІГ 480	GreenExpress
12	Альфа-Дикват	AlfaSmart Agro
13	Напалм Форте	Defenda
14	Отаман	AlfaSmart Agro
15	Челендж	Bayer

Джерело: внутрішні дослідження ТОВ “Дюпон Україна

Лідером продажів є Раундап Макс від компанії Bayer, що свідчить про його популярність та ефективність серед аграріїв. На другому місці знаходиться Гліфовіт від Ukravit, а на третьому – Харнес також від Bayer, що підкреслює домінування цієї компанії на ринку. Інші продукти, такі як Геліос Екстра від Агрохімічні технології та Примекстра TZ Голд від Syngenta, також займають високі позиції, що

свідчить про їхню ефективність та довіру з боку споживачів. Продукти від компаній Defenda, AlfaSmart Agro, GreenExpress та Corteva також входять до цього рейтингу, демонструючи високу конкуренцію та різноманітність пропозицій на ринку засобів захисту рослин.

Отже, наведені дані свідчать про високу конкуренцію на ринку засобів захисту рослин, де кілька великих міжнародних гравців займають значні долі ринку, але також є значна частка ринку, яку займають менші генеричні компанії. Незважаючи на виклики сьогоднішнього ринку ЗЗР продовжує функціонувати, оскільки сільське господарство є основним джерелом надходження валюти в Україну.

### 2.3. Загальна характеристика діяльності підприємства та її фінансово-економічний аналіз

ТОВ «Дюпон Україна» розташоване в місті Київ, по вулиці Петра Сагайдачного, 1. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

ТОВ «Дюпон Україна» входить до групи компаній Corteva Agriscience, що є глобальною сільськогосподарською компанією, котра постачає фермерам по всьому світу насіння, засоби захисту рослин та цифрові рішення, що в сукупності дозволяє їм задовольняти світові потреби в продовольстві.

До групи компаній Corteva Agriscience в Україні також входять наступні юридичні особи

- ТОВ «Дюпон Україна», вул. П.Сагайдачного 1, Київ, Україна.
- ТОВ «Кортева Агрісєнс Україна», вул. П.Сагайдачного 1, Київ, Україна,
- ТОВ «Стасі Насіння», вул. Яблунева 3, с.Стасі, Полтавської обл.
- ТОВ «Диканька Насіння», вул. Яблунева 3, с.Стасі Полтавської області.

ТОВ «Кортева Агрісаєнс Україна» було зареєстроване 06.03.2001 року та провадить свою господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України вже понад 20 років.

Всі зазначені вище юридичні особи є непрямими дочірніми компаніями Corteva Agriscience LLC, яка є публічною компанією зі звичайними акціями, виставленими на Нью-Йоркській фондовій біржі під біржовим символом CTV.A.

Основний напрямок роботи підприємства ТОВ «Дюпон Україна» є виробництво та реалізація засобів захисту рослин.

Метою компанії «Corteva Agriscience» в Україні є допомагати фермерам отримувати максимум від своєї праці та максимізувати прибутки. Компанію «Corteva Agriscience» вирізняє високоякісна продукція, інтегрований підхід до вирішення поставлених завдань та використання переваг сільського господарства України.

Назва компанії «Кортева» (Corteva) походить від двох слів: «cor» – серце, і «teva» – природа. Таким чином, Кортева буквально означає «серце природи». В сучасному вигляді компанія «Corteva» розпочала свою діяльність лише у 2019 році у результаті злиття трьох компаній з багатими історіями: Dow, DuPont і Pioneer.

Від часу свого заснування група компаній Corteva Agriscience досягла значних успіхів і на сьогоднішній день є одним із лідерів світового агробізнесу, який оцінюється у понад 17 мільярдів доларів. До портфоліо «Corteva Agriscience» включає величезне портфоліо засобів захисту рослин, яке базується на 65-ти діючих речовинах, ліцензією яких володіє компанія. Також портфоліо містить велику кількість гібридів і сортів насіння кукурудзи, соняшника та ріпаку. В українському представництві компанії працює близько 500 спеціалістів, серед яких багато кандидатів сільськогосподарських наук.

Основним видом діяльності Компанії є імпорт та подальша дистрибуція на внутрішньому ринку України засобів захисту рослин ексклюзивних технологій

групи Corteva Agriscience, призначених для покращення показників продукції сільськогосподарських підприємств.

Засоби захисту рослин включають гербіциди, фунгіциди, інсектициди та протруйники насіння для покращення його властивостей (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Продукція засобів захисту рослин ТОВ «Дюпон Україна»

Категорії	Назва засобів захисту рослин
Гербіциди	Баксігатм, Белкар®, Галера® Супер, Геліантекс™, Дівікстон™, Квелекс™, Лонтрел™, Паллас™ Екстра, Паллас™, Пріма™, Слэш™, Старане® Преміум, Таск® Екстра, Тітус® Екстра, Тітус®, Класік® Форте, Цитадель®, Кордуستم Флекс
Фунгіциди	Аканта Плюс®, Аканта®, Вареон®, Дітан™ М-45, Зорвек Інкантія®, Зорвек Вінабрія®, Косайд® 2000, Курзат® Р, Талендо®, Галіус®, Танас®
Інсектициди	Трансформ™, Джеронімо™, Радіант™
ПАР	Айказ®, Віволт®
Оптимізатори живлення	N-Лок™ Макс, Блу™ N

Джерело: [39]

В останні роки спостерігається зменшення показників фінансово-господарської діяльності на підприємстві. Це є наслідком впливу повномасштабної війни Росії проти України. Систематичний і комплексний характер війни викликав розвиток кризових явищ в економіці, що виразилося в різних негативних тенденціях у сфері фінансів та бізнесу.

До цільових фінансових показників ТОВ «Дюпон Україна» з 2021 року по 2023 рік сталися кардинальні зміни. Виручка збільшилася з 1 882 519 тис. грн у 2021 р. до 2 882 351 тис. грн у 2023 р., абсолютний приріст склав 624 391 тис. грн або

128%. Відбулося значне збільшення витратності, 1 311 647 тис. грн у 2021 році до 2 012 514 тис. грн у 2023 році, що є збільшенням на 661 136 тис. грн або 149%.

Таблиця 2.6

## Фінансово-економічні показники ТОВ “Дюпон Україна”, тис.грн

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2022	
	2021	2022	2023	Абсолютне	у % значенні
Виручка, тис.грн	1 882 519	2 257 960	2 882 351	624 391	128%
Собівартість, тис.грн	-1 311 647	-1 351 378	-2 012 514	-661 136	149%
Валовий прибуток, тис.грн	570 872	906 582	869 837	-36 745	96%
операційні доходи, тис.грн	79 687	7 010	12 848	5 838	183%
операційні витрати, тис.грн	-394 239	-527 891	-395 746	132 145	75%
чисте знецінення фінансових активів, тис.грн			6 325	6 325	
фінансові та інші доходи, тис.грн				0	
фінансові та інші витрати, тис.грн	-22 754	-77 194	-47 416	29 778	61%
Прибуток до оподаткування (збиток), тис.грн	233 566	308 507	445 848	137 341	145%
Валова рентабельність	30,30%	40,20%	30,20%		- 10 в.п.
Рентабельність продажів, %	12,40%	13,70%	15,50%		1,80 в.п.

Джерело: [37;38;39]

Обсяги валового прибутку збільшилися з 570 872 тис. грн у 2021 році до 906 582 тис. грн у 2022 році, проте у 2023 році був зафіксований його рівень 869 837 тис. грн, зниження склало 36 745 тис. грн, або 4% порівняно з попереднім роком. Операційні витрати зменшилися з 527 891 тис. грн у 2022 році до 395 746 тис. грн у 2023 році, що означає зменшення на 132 145 тис. грн або 25%.

Чиста вартість знецінення фінансових активів у 2023 році склала 6 325 тис. грн. У фінансових та інших витратах спостерігалось зниження на 77,1% від загальної суми.

Валова рентабельність знизилася з 40,20% у 2022 році до 30,20% у 2023 році, що є зменшенням на 10 в.п. Рентабельність продажів зросла з 13,70% у 2022 році до 15,50% у 2023 році, що становить зростання на 1,80 в.п.

Незважаючи на повномасштабне вторгнення військ РФ в Україну 24 лютого 2022 року та війну, що триває і спричинила очікуване послаблення гривні щодо долара США, що в свою чергу призвело до перегляду та скорочення операційних та інших витрат, збільшення собівартості, в кінцевому результаті Компанія спромоглася отримати фінансовий результат до оподаткування у вигляді прибутку в розмірі 431 839 тис. грн. завдяки злагодженій роботі усіх співробітників ТОВ «Дюпон Україна» та наших партнерів.

Таблиця 2.7

## Чистий дохід за категоріями ТОВ “Дюпон Україна”, тис.грн

Категорія	Роки		Абсолютна зміна	в% значенні
	2022	2023		
<b>Гербициди</b>	1 015 882	1 455 522	439 640	30
<b>Інсектициди</b>	15 130	66 322	51 192	77
<b>Фунгіциди</b>	1 180 878	1 233 059	52 181	4
<b>Протруйники</b>		3 094	3 094	100
<b>Оптимізатори живлення</b>	3 180	46 681	43 501	93
<b>Ад'юванти</b>	42 855	77 673	34 818	45
<b>Всього</b>	2 257 925	2 882 351	624 426	

Джерело: [39]

Основною причиною збільшення об'ємів продажів ад'ювантів стало обмеження потенціалу їх виробництва на сезон 2022.

Збільшення продажів Гербіцидів ознаменоване збільшенням попиту та новими споживачами, які обрали в свої технологічні карти ці продукти, що містять в собі інноваційну молекулу Arylex™ (Геліантекс™, Квелекс™, Слаш™).

Продажі Фунгіцидів демонструють невелике коливання, в основному, за рахунок курсової різниці.

Оптимізатори живлення тільки зайшли на ринок та додали невелику частину інкрементальних продажів, вони ще будуть розгортати свій потенціал протягом декількох наступних сезонів (рис. 2.9).

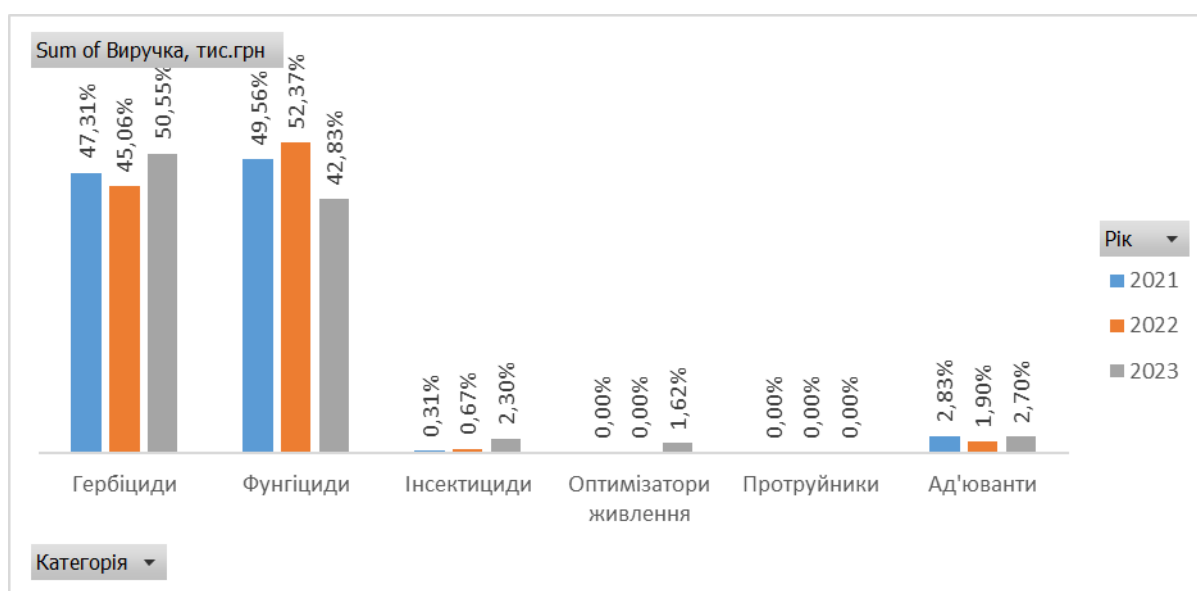


Рисунок 2.10. Частки чистого доходу за категоріями

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії [38;39]

Загалом, компанія сприяє розумному управлінню землею та інноваціям для підтримки постійної здатності ґрунту функціонувати як життєво важлива екосистема, яка підтримує рослини, тварин та людей.

ТОВ «Дюпон Україна» допомагає сільгоспвиробникам застосовувати правильну кількість засобів захисту у правильний час та правильними методами для покращення здоров'я рослин та захисту довкілля. Компанія також об'єднується з сільгоспвиробниками з метою оптимізації використання водних ресурсів в

господарствах, сприяючи розумному використанню води та підвищенню ефективності використання ресурсів.

В рамках стратегічних зобов'язань Компанія робить чимало для підтримки цілей сталого розвитку. В плані екологічних аспектів ТОВ «Дюпон Україна» має наступні досягнення:

- виведення на ринок технології стабілізації азоту у ґрунті - Optinyte™, що підвищує ефективність використання азоту рослинами, зменшує вимивання нітратів у ґрунтові води та захищає навколишні ресурси шляхом зменшення викидів парникових газів;
- представлення інноваційних продуктів, наприклад, з молекулою AgyIex™ active, що мають покращений екотоксикологічний профайл і швидкий напіврозпад у ґрунті, і менше пестицидне навантаження.

Corteva Agriscience віддана розробці інноваційних рішень, які створять цінність для суспільства та забезпечать сталий розвиток.

Компанія проводить дослідження ринку в межах глобальних, регіональних та локальних ініціатив з метою розуміння ринкових процесів. В межах розуміння продуктової складової ринку Компанія запропонувала такі інноваційні молекули для сільгоспвиробників України як AgyIex™ active, Rinskor™ active в категорії гербіцидів, Zorvec™ в категорії фунгіцидів.

ТОВ «Дюпон Україна» продовжує пошук інноваційних і ефективних рішень для фермерів, які дозволяють їм отримувати високі врожаї навіть у складних умовах. В польовому сезоні 2023 року компанія запропонувала українським фермерам оптимізатор ефективності живлення Блу™ N, який є частиною портфеля біологічних продуктів компанії. Використання біопрепарату дозволило в середньому отримати додаткові 3-5 центнерів з гектара соняшнику, кукурудзи, озимої пшениці та озимого ріпаку, чи 3,8 тон на гектарі цукрового буряку, свідчать

результати випробувань в виробничих умовах, які супроводжувала команда агрономічної підтримки Corteva.

В сезоні 2023/2024 ТОВ «Дюпон Україна» запропонувала українським сільгоспвиробникам оновлений портфель сучасних засобів захисту рослин, який дозволяє фермерам захистити свої посіви та отримати гарні врожаї, мінімізуючи вплив на довкілля. Зокрема, ТОВ «Дюпон Україна» вивело на український ринок два нових фунгіциди - Вербен® для використання у посівах зернових та Віован® для використання у посівах олійних культур, новий інсектицид Ріджбек®, проти широкого спектра листогризучих та сисних шкідників у пос,вах кукурудзи та зернових, а також новий інсекто-фунгіцидний препарат Тібарі™ для обробки насіння сої.

Керівництво та співробітники впевнені, що у напрямку охорони навколишнього середовища існує нагальна потреба у захисті землі, врожаїв та довгострокового успіху сільського господарства, передумовою якого є розумне використання природних ресурсів.

Докладаючи більше зусиль для боротьби зі змінами клімату сьогодні, Компанія посилює свою здатність допомагати фермерам вирощувати продукти харчування, будувати прогрес та стійку галузь, яка допоможе процвітати наступним поколінням.

#### 2.4. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Глобальна управлінська структура Corteva Agriscience базується на всіх компаніях, що її сформували: Dow, DuPont та Pioneer, їх історичному досвіді. Завдяки великому досвіду та ресурсам, що працюють у всьому світі, Corteva також підтримує фермерів і сприяє розвитку сільського господарства.

Компанія впроваджує глобальну структуровану продуктово-регіональну систему, яка підходить для різноманітних організацій (рисунок 2.11). Це означає,

що управління здійснюється через різні продуктові лінії, що допомагає всебічно управляти великою різноманітністю продуктів та послуг. Президент Corteva також має регіональні дочірні компанії, які націлюються на локалізацію стратегій для конкретних ринків та потреб споживачів.

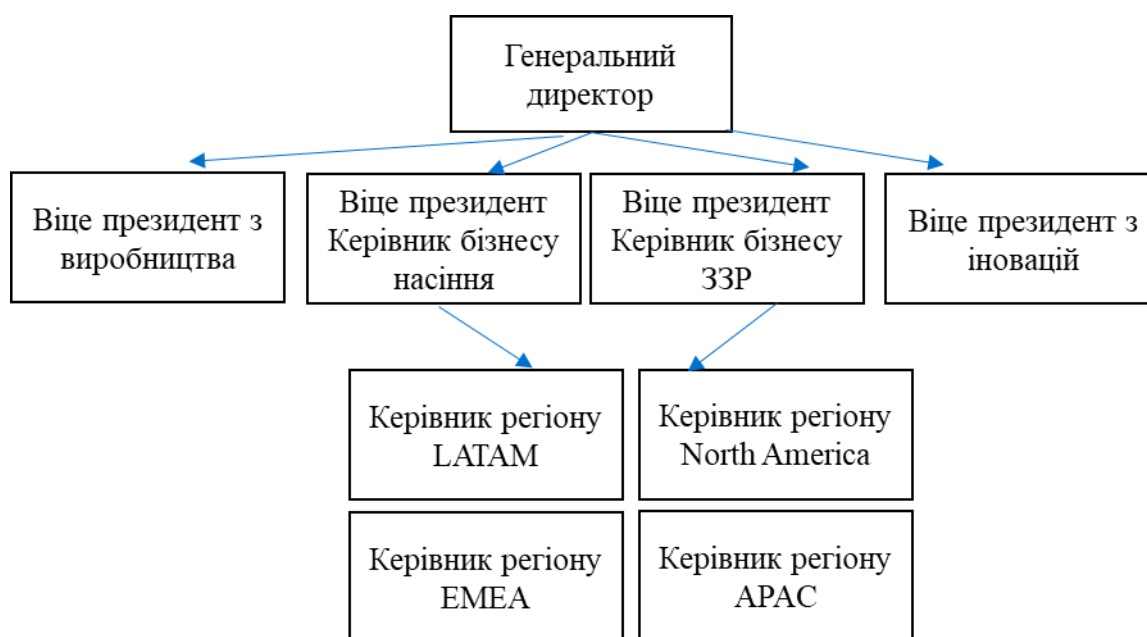


Рисунок 2.11. Глобальна структура Corteva Agriscience

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Щодо діяльності компанії в Україні, то її структура організована в розрізі бізнес підрозділу та функціональних відділів.

Бізнес підрозділ включає в себе:

- Відділ засобів захисту рослин та дистрибуції Відділ по роботі з ключовими клієнтами
- Відділ продажів в країнах СНД
- Відділ комерційної ефективності та
- Відділ маркетингу

- Агрономічний відділ

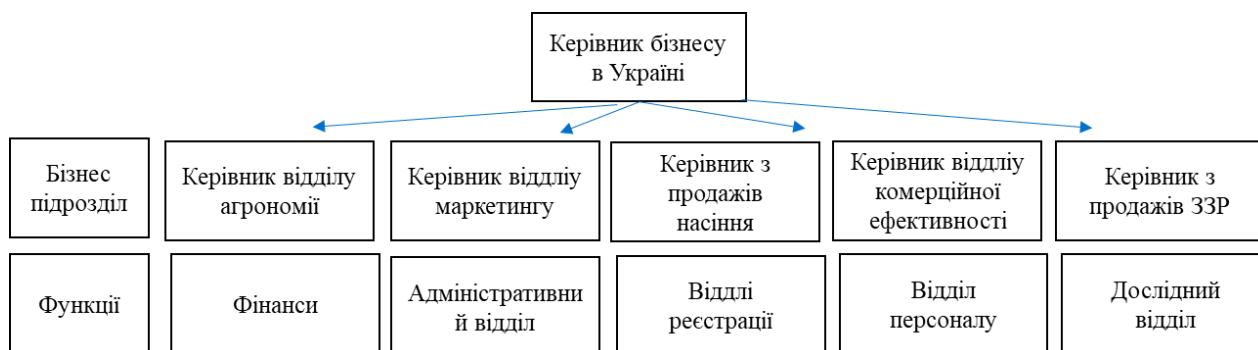


Рисунок 2.12. Структура бізнесу Corteva Agriscience в Україні

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Окремо від комерційного відділу працюють функціональні відділи, які прямо підпорядковуються Європейськими керівникам, і включають в себе:

- Адміністративний відділ
- Фінансовий відділ (Finance)
- Відділ реєстрації продуктів (RSA)
- Відділ персоналу та соціальної політики (HR)
- Юридичний відділ (Legal)
- Дослідницький відділ (R&D)
- Відділ з супроводу клієнтів (CSR)

Відділ маркетингу в Україні складається з двадцяти людей, які відіграють дуже важливу роль у маркетингу та управлінні брендом продукції компанії. Вони під керівництвом свого керівника групи, який підпорядковується главі бізнесу в Україні. Структура відділу маркетингу включає кілька категорійних менеджерів для різних сегментів продукції, а також підрозділ, який забезпечує виконання різних маркетингових функцій.

Конкретні бізнес-функції, за які відповідають категорійні менеджери, включають управління портфелем продуктів, розробку маркетингових планів і

досягнення маркетингових стратегій, аналіз ринку та конкурентів, а також взаємодію з клієнтами.

Категорійний менеджер насіння кукурудзи та сої, займається маркетингом і продажами цих насіння та формулює, як покращити частку на ринку цих культур.

Категорійний менеджер насіння олійних культур, спеціалізується на просуванні олійних культур, таких як насіння соняшнику та ріпаку.

Категорійний менеджер, відповідальний за гербіциди: займається маркетингом гербіцидів, підготовкою програм для ефективної боротьби з бур'янами.

Категорійний менеджер, відповідальний за фунгіциди та інсектициди: маркетинг фунгіцидів і інсектицидів для запобігання захворюванням і шкідникам культур.

Категорійний менеджер для обробки насіння: відповідальний за продукти обробки насіння для покращення міцності та врожайності насіння.

Категорійний менеджер з біологічних продуктів: займається просуванням біологічних засобів захисту рослин, що є екологічно безпечними.

Крім того, у відділі маркетингу є кілька підвідділів:

Підвідділ маркетингових комунікацій: керівник цього підвідділу відповідає за розробку та реалізацію комунікаційних стратегій, включаючи рекламу, PR та цифровий маркетинг.

Аналітичний підвідділ: керівник цього підвідділу займається збором та аналізом даних ринку, що допомагає приймати обґрунтовані маркетингові рішення.

Підвідділ з організації маркетингових заходів: керівник цього підвідділу відповідає за планування та проведення різних маркетингових заходів, таких як виставки, семінари та презентації.

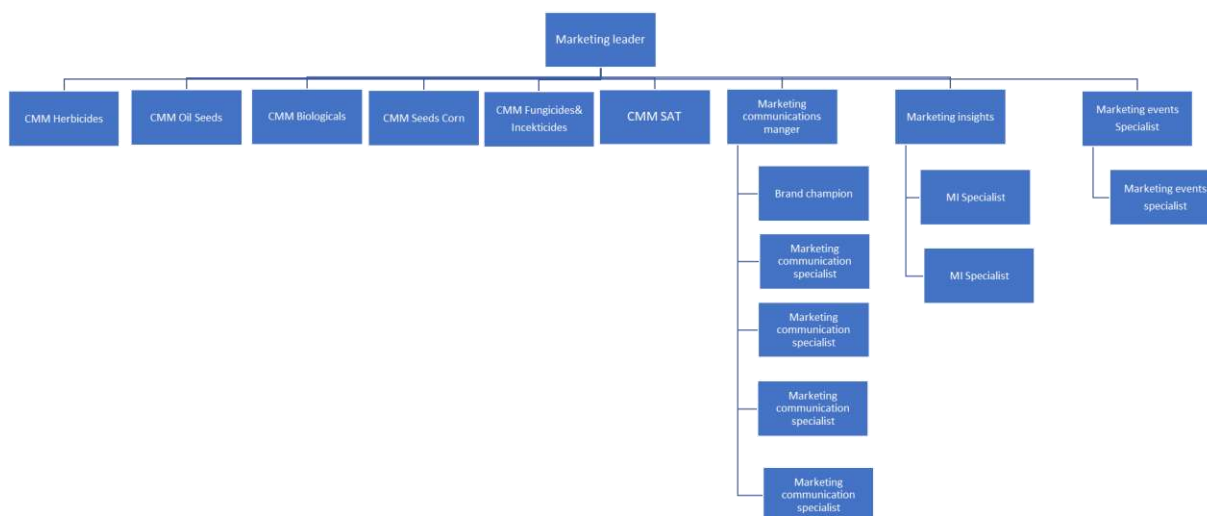


Рисунок 2.13. Структура відділу маркетингу Corteva Agriscience в Україні

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Підсумовуючи огляд відділу маркетингу ТОВ "Дюпон Україна", можна зазначити, що відділ має чітко структуровану організацію, яка включає категорійних менеджерів та підвідділи, що відповідають за різні аспекти маркетингової діяльності. Відділ маркетингу відіграє ключову роль у просуванні продукції та підтримці бренду компанії, що є важливим для успіху на ринку

## 2.5. PESTLE та SWOT-аналіз діяльності підприємства

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві та вивчення реального стану підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі на сьогодні існує дуже багато методик, таких як: SWOT-аналіз, PESTLE, TOWS, SW-, SNW-, GAP-аналіз та ін. В даному дослідженні оцінка

діяльності використовуємо SWOT та PESTLE аналізи, що дозволило нам визначити перспективи розвитку об'єкта дослідження.

Для кращого розуміння зовнішнього середовища в якому працює підприємство доцільно розпочати з PESTLE аналізу.

PESTLE — це один з методів інструмент для аналізу зовнішнього бізнес-середовища. Аббревіатура походить від назви факторів які використовуються при даному аналізі: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), юридичні (Legal) аспекти та фактори навколишнього середовища (Environmental).

В кожному з факторів розглядається наступне:

Political (політичні). Це усе те, що стосується політики та її змін. Сюди відносяться конфлікти, стабільність політичної ситуації, торгові тарифи, фіскальна та податкова політика, рівень корупції та бюрократії, прозорість законодавства — чинники, які кажуть нам, чи варто виходити на ринок. Вибори, якщо такі є також впливають на дану ситуацію.

Economic (економічні). Сюди віносять ВВП, інфляція, рівень безробіття, відсоткові ставки, обмін валют та кількість середнього класу. Ці показники визначають, чи люди купуватимуть товар за високою ціною.

Social (соціальні). До цих показників належать: демографія, релігія, вірування, мова, традиційність суспільства, рівень освіти, шаблони купівельної поведінки та культурні уподобання. Інакшими словами — цінності, важливі для реклами.

Technological (технологічні). Даний фактор включає наявність технологій та інфраструктури, можливості їх розвитку та сприйняття технологій суспільством.

Legal (юридичні). Це вплив будь-яких законів на діяльність компанії. Для маркетингу в сільському господарстві найбільш важливими є закони про авторське право та регуляторні питання.

Environmental (довкілля). До цих показників відносять клімат, рельєф та погодні умови. У маркетингу ці деталі важливі, оскільки вони демонструють різні потреби цільової аудиторії [71].

Таблиця 2.8

## PESTLE-аналіз ТОВ “Дюпон Україна”,

Political (політичні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Війна та нестабільна ситуація</li> <li>• Інтеграція до ЄС</li> <li>• Заборона діючих речовин, які заборонені в ЄС</li> <li>• Виведення популярних продуктів з портфоліо, при вирівнюванні законодавства з ЄС</li> </ul>
Economic (економічні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інфляція, коливання курсу валют,</li> <li>• Низькі ціни на збіжжя,</li> <li>• Проблеми з експортом с/г продукції</li> </ul>
Social (соціальні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фермери відкладають покупку ЗЗР на останній момент</li> <li>• Фермери віддають перевагу генеричним ЗЗР</li> </ul>
Technological (технологічні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність технологій та інфраструктури</li> <li>• Можливості їх розвитку та сприйняття технологій суспільством.</li> <li>• Висока культура заціквленості в інноваціях</li> </ul>
Legal (юридичні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Закони які укладнюють реєстрацію препаратів іноземними транснаціональними компаніями.</li> <li>• Немає програм стимулювання і дотацій для використання біологічних продуктів</li> <li>• Немає програм по контролю збереженості ґрунтів і кількості використання пестицидів</li> </ul>
Environmental (довкілля)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посуха</li> <li>• Забруднення земель у зв'язку з бойовими діями</li> <li>• підвищення середньорічних температур. Потреба в препаратах які дозволять подолати ці виклики.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за матеріалами [21]

Для проведення аналізу про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства використовували SWOT-аналіз. Це один із способів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність та розвиток компанії. SWOT-аналіз дає

чітке розуміння ситуації та показує напрямок розвитку. Компанія зможе розробити хорошу стратегію, використовуючи сильні сторони та усвідомлюючи свої недоліки.

SWOT-аналіз діяльності підприємства обґрунтували вчені Гарвардського університету ще в 1965 р. Завдяки своїй застосовності у всіх компаніях, він швидко став популярним інструментом, який розглядається як метод ситуаційного аналізу. Його досі використовують для дослідження не тільки комерційних фірм, а й некомерційних організацій, людей і навіть міст [1; 14; 18; 24; 28].

SWOT містить 4-ри компоненти:

1. Strengths — сильні сторони. Характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів. Це внутрішні характеристики послуг і продуктів, які є важливою перевагою для компанії, а також допомагають збільшити продажі та частку ринку.
2. Weaknesses — слабкі сторони. Ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку. Слабкі місця в торгівлі, товарах чи послугах, обмеження технологій, бар'єри для швидкого зростання чи розвитку. Їх потрібно регулярно контролювати та видаляти, перш ніж вони почнуть блокувати зростання ринку та досягати критичних показників ефективності.
3. Opportunities — можливості. Їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу. Завжди є чинники, які можна використати на користь компанії. Потрібно постійно стежити за ринком та помічати такі можливості, щоб вчасно їх використовувати.
4. Threats — загрози. Вони можуть завдати компанії збитків. Зовнішні події, які можуть загрожувати компанії, зменшити прибуток, заплямувати репутацію, порушити продуктивність тощо.

Слід відмітити, що застосування SWOT-аналізу не обмежується оцінкою підприємства, а використовується як метод самооцінки менеджерів, команд, проектів, функцій або окремих продуктів.

На додаток до поточної ситуації, SWOT-аналіз може дати огляд майбутньої ситуації, якщо його регулярно оновлювати. Незважаючи на те, що SWOT-аналіз має широке застосування і простий у використанні, в деяких ситуаціях він має свої обмеження. Крім того, SWOT-аналіз часто є суб'єктивним, оскільки базується на оцінці однієї особи або однієї команди. Для найбільшої ефективності SWOT-аналіз має використовуватись як орієнтир для подальшого планування та аналізу, а не як остаточний інструмент стратегічного планування [24].

Таблиця 2.9

## SWOT-аналіз ТОВ «Дюпон Україна»

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<b>СИЛИ (Strength):</b>	<b>СЛАБКОСТІ (Weaknesses):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Власні запатентовані молекули ЗЗР</li> <li>• Потужне R&amp;D, фокус на розробках та інноваціях</li> <li>• Сприйняття як преміум виробника</li> <li>• Експерти для фермерів</li> <li>• Якісні продукти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Непряма дистрибуційна модель продажів</li> <li>• Мала кількість консультантів та покриття представниками з продажу (слабкий технічний супровід через відсутність достатньої кількості агрономів-консультантів)</li> <li>• Немає можливості кредитувати форвардні програми, давати продукти під урожай</li> <li>• Немає широкого портфоліо інсектицидів та біологічних продуктів</li> <li>• Висока вартість продуктів на 1 га</li> <li>• Висока собівартість діяльності (продуктів)</li> </ul>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<b>МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)</b>	<b>ЗАГРОЗИ (Threads):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зайняти частку на ринку де втрачають компанії конкуренти</li> <li>• Збільшення в каналах агрохолдингів та великих фермерських господарствах працівників молодшого віку які цікавляться інноваціями та оригінальними продуктами</li> <li>• Відхід більш слабких генеричних компаній</li> <li>• Зміни в структурі посівних площ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Глобальні конфлікти (війни)</li> <li>• Зменшення ціни на збіжжя</li> <li>• Інфляція</li> <li>• Невизначеність з війною</li> <li>• Банкрутство аграріїв</li> <li>• Тиск генеричних компаній Запуски нових патентних продуктів конкурентами</li> </ul>

Серед сильних властивостей компанії ТОВ «Дюпон Україна», можна виділити наявність власних запатентованих молекул ЗЗР (Arylex™ Active, Rinskor™ Active), потужне R&D (8% від товарообігу), імідж преміум виробника якісних продуктів, а досвід у проведенні випробувань дозволяє надавати якісні рекомендації клієнтам, що робить компанію лідером експертної думки.

До слабких сторін компанії віднесено навіть малу кількість консультантів та покриття торговими представниками всієї території, неможливість фінансувати форвардні програми (що є в основних конкурентів), слабкий портфель інсектицидів та біологічних препаратів, а також висока вартість продуктів з розрахунку на 1 га. Також чи не найменш важлива складова, що компанія реалізує продукти через канал дистрибуторів, а на разі в час високої конкуренції необхідно бути ближче до клієнта, і основні конкуренти вже переходять на модуль прямих продажів.

Серед можливостей для компанії простежується можливість захопити вільну частину ринку в яких впали конкуренти, вихід з ринку генеричних фірм та зміни у пріоритетах вирощування сільськогосподарських культур.

Серед найбільших загроз для компанії є нестабільна ситуація через глобальні конфлікти (війни), зменшення ціни на збіжжя, інфляцію, невизначеність з війною, банкрутство аграріїв, тиск генеричних компаній та запуски нових патентних продуктів конкурент.

У 1979 році професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Е. Портером була створена концепція аналізу конкурентного середовища компанії під назвою П'ять сил Портера. П'ять сил Портера - це концепція Вона визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, що формують кожну галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. Це модель бізнес-аналізу, яка допомагає пояснити, чому різні

галузі здатні підтримувати різні рівні прибутковості. Це інструмент який дозволяє визначити подальшу стратегію розвитку компанії.

Даний аналіз включає:

Інтенсивність конкуренції у галузі (Competition in the industry)

Загроза нових гравців у галузі (Potential of new entrants into the industry)

Влада постачальників (Power of suppliers)

Влада споживачів (Power of customers)

Загроза товарів-замінників (Threat of substitute products) [62].

На основі цього попереднього аналізу ринку в попередніх розділах, можна зробити аналіз ТОВ “Дюпон Україна”, з чого випливає наступне:

**Інтенсивність конкуренції у галузі.** Конкуренція у галузі є високою. Кількість конкурентів велика і навіть збільшується, а площі обробки та посіву зменшилися через бойові дії та окуповані території. Конкуренти активно запускають нові продукти, розширюючи свої портфоліо.

**Загроза нових гравців у галузі** є низькою. З великих гравців лише Syngenta запускає біологічні продукти в портфель. Інші гравці не розширюють свій портфель, і компанії, які реалізують насіння та засоби захисту рослин, не запускають дану категорію в Україні, хоча глобально це відбувається.

**Загроза товарів-замінників** є високою. Щорічно з’являється велика кількість генеричних та вітчизняних компаній, які виготовляють продукти по цій категорії. До того ж патенти на основні продукти в компанії закінчують вже у 2029 році.

**Влада споживачів** є середньою. Ціна впливає на споживача, оскільки через проблеми з експортом сільськогосподарської продукції спостерігається вибір більш дешевого сегмента. Для того, щоб задовольнити потреби споживачів, компанії необхідно пропонувати продукти, які мають кращі характеристики і краще задовольняють потреби фермерів та клієнтів.

**Влада постачальників** є середньою. Володіння власними молекулами дозволяє компанії менше залежати від постачальників. Проте в деяких випадках, коли компанія додає до своїх унікальних молекул інші від третіх сторін це значно збільшує вартість товарів.

### РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розвиток маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Тільки за умов розроблення та дотримання конкретного, комплексного стратегії розвитку на довгу перспективу можливе досягнення успішності компанії.

З аналізу попереднього розділу можна зробити висновок, що підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток, але ще має потенціал для зростання обсягів збуту, ринкової частки, прибутку та розширення масштабів своєї діяльності.

На сьогоднішній день на ринку ЗЗР існує значна кількість компаній конкурентів. Для того, щоб розуміти конкуренцію і розробляти певну стратегію неююхідно розуміти конкурентне середовища компанії. В попередньому розділі ми проаналізували ринок, і побачили на конкретних цифрах основних гравців. Є концепція аналізу п'ять конкурентних сил Портера, яка визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, що формують кожену галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі.

Для такого виду підприємств Процишин Ю.Т. виділяє наступні три стратегічні напрями досягнення цієї мети: інтенсифікація існуючих можливостей; об'єднання зусиль з іншими підприємствами; вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства [72].

Маркетингові стратегії росту використовуються в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкретні переваги та/або взмозі ефективно використати необхідні фактори успіху. Різновиди маркетингових стратегій росту ілюструє табл. 3.1.

Інтенсивний (або органічний) ріст передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих

ресурсів. Це стратегія, так званого органічного росту, яка використовує уже існуючі можливості підприємства, його основний бізнес (на відміну від диверсифікації, яка передбачає вихід у нові для підприємства види бізнесу).

Таблиця 3.1

## Класифікація маркетингових стратегій росту

Основні стратегічні напрями росту	Різновид основної стратегії
1. Інтенсивний (органічний) ріст	Глибоке проникнення на ринок. Розвиток товару Розвиток ринку
2. Інтегративний ріст	Пряма інтеграція. Зворотна інтеграція. Вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція
3. Диверсифікація	Концентрична (вертикальна) диверсифікація. Конгломеративна диверсифікація. Горизонтальна диверсифікація

Джерело: [72]

Розглядаючи стратегію інтенсивного росту використовують чотири терміни існуючий продукт, новий продукт, існуючий ринок, новий ринок.

Існуючий продукт — це той товар, який уже виробляє і реалізує підприємство. Новий продукт — це товар, який є новим у портфелі певного підприємства. Існуючий ринок — це той ринок збуту, на якому уже діє підприємство, яке ми розглядаємо. Новий ринок — це новий для певного підприємства ринок збуту.

Реалізуючи дану стратегію інтенсивного росту, необхідно послідовно оцінити:

- 1) яким чином можна підвищити ринкову частку та обсяг збуту певних товарів на існуючих ринках підприємства (стратегія глибокого проникнення на ринок);
- 2) чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (стратегія розвитку ринку);

3) чи є можливість запропонувати новий товар на існуючому ринку збуту (стратегія розвитку товару).

Аналіз можливостей бізнесу та визначення альтернативних стратегій маркетингу. Вчені та експерти створили кілька прикладів аналізу портфеля бізнесу. Основні з них, які слід використовувати для просування маркетингових стратегій, такі:

- модель І. Ансоффа «продукт–ринок»;
- модель М. Портера, яка показує взаємодію конкуруючих сил на ринках;
- матриця BCG (модель Бостонської консалтингової групи); матриця McKinsey та «General Electric»;
- модель життєвого циклу товару (ЖЦТ).

Різновиди стратегії інтенсивного росту підприємства показані на прикладі матриці І. Ансоффа, яка має назву "товар—ринок (табл. 3.2). Ця матриця пропонує чотири стратегії росту залежно від комбінації двох факторів — товару і ринку

Таблиця 3.2

Розроблені стратегія зростання ТОВ «Дюпон Україна» по матриці І.Ансоффа

	Існуючі продукти	Нові продукти
Поточний ринок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення нового сегменту з біологічними препаратами , яким немає аналогів</li> <li>2. Зменшення ціни на основні фунгіциди (Аканто плюс, фунгіцид) продукти для розширення використання та приваюлювання нових клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запустити ґрунтовий гербіцид</li> <li>2. Запускати продукти в біологічному сегменті який стрімко зростає до повномасштабного вторнення рф</li> <li>3. Випуск нових патентних молекул</li> </ol>
Новий ринок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження продажу дронів для обприскування сг культур</li> <li>2. Впровадження лінійки дронів для скатингу полів</li> <li>3. Діджитал інструменти та фарм менеджмент програми для господарств</li> </ol>	Запровадження кращих сервісів до продуктів які подібні в конкурентів, та які сприятимуть збільшенню об’ємів закупки

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика маркетингових стратегій за матрицею Ансоффа

Стратегія	Сутність стратегії	Перспективи реалізації стратегії	Комерційний ризик застосування стратегії	Основний напрям інвестицій
1. Глибоке проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажу та ринкової частки фірми за рахунок використання існуючих товарів та ринків збуту фірми	Короткострокові	Низький	Великі витрати на просування
2. Розвиток ринку	Впровадження існуючих товарів фірми на нові ринки збуту	Довгострокові	Високий	Витрати на дослідження ринку збуту
3. Розвиток товару	Розроблення нового товару для існуючих сегментів ринку фірми	Довгострокові	Високий	Витрати на науково-конструкторські розробки
4. Диверсифікація	Вихід фірми у нові сфери бізнесу	Найбільш довгострокові	Найвищий	Виробництво

Джерело: [62]

Слід відмітити, що створення маркетингової стратегії підприємства можна вважати основою їх стратегічного розвитку і розглядається як один із найсуттєвіших і найскладніших етапів маркетингу. Це досить складний та багатогранний процес, який відбувається в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу, особливо якщо говорити за умови невизначеності в яких сьогодні працює ринок України..

Маркетингова стратегія підприємства в значній мірі залежить від прийняття концепції розвитку, ресурсів і можливостей. Вона має враховувати стан та особливості конкурентної боротьби та тенденцій щодо розвитку попиту і умови зовнішнього маркетингового середовища (систему товароруху, правове регулювання, умови територіального розміщення та інше).

Загалом, структура стратегій підприємства складається з рівнів, кількість яких залежить від характеру бізнесу. Багатогалузеві компанії розробляють чотирирівневу стратегію, а вузькопрофільні компанії – трирівневу стратегію. Типи стратегій компанії та місце в ній маркетингової стратегії подано на рис. 3.1.

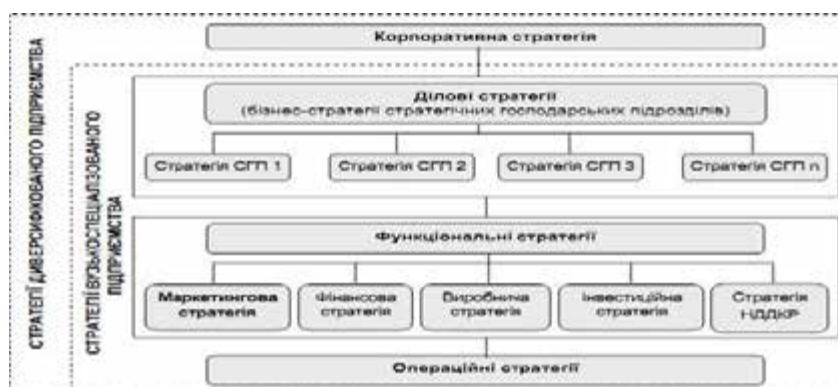


Рис. 3.1. Типи стратегій компанії за рівнями стратегічних рішень

Джерело: [28]

Інтегративний ріст передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та/або ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з постачальниками, торговими посередниками або конкурентами. Ця стратегія більш глобальна і була використана компаніями Pioneer, Dow Agriscience та DuPont у 2016 році. На локальному ринку така стратегія не є пріоритетною для компанії.

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом.

В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення (тобто товар, який

виробляє підприємство, вступає в стадію спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу.

### 3.2. Пропозиції по удосконаленню стратегії маркетингової діяльності підприємства

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми.

Проведений аналіз діяльності компанії в розділі 2 показує, що для досягнення цілей слід зосередитися на просуванні унікальних продуктів на ринку, значному залученні коштів у R&D для створення нових товарів, підтриманні високого стандарту продукції та сервісу, розширенні програми підготовки та допомоги фермерам, а також забезпеченні наступності та поліпшенню якості продукції, виходячи з побажань ринку.

Беручи до уваги слабкі сторони компанії, тут перш за все рекомендуємо залучити додаткових технічних спеціалістів для збільшення кількості покриття, а також розглянути кваліфікаційні програми фінансових установ щодо надання кредитних рішень, щоб фермери могли собі дозволити купити.

Для реалізації можливостей доцільно постійно досліджувати ринок та провокувати зміни, в результаті яких компанія зможе займати нові сегменти ринку.

Для мінімізації впливу загроз рекомендується розробити стратегії ризик-менеджменту, підвищити ефективність виробництва та знизити витрати, впроваджувати заходи для зниження витрат та підвищення ефективності операцій, підготувати плани дій на випадок різних сценаріїв розвитку подій, розробити програми підтримки для клієнтів, що опинилися у складних фінансових умовах,

підвищувати конкурентоспроможність продукції через інновації та покращення якості, а також постійно інвестувати в R&D для створення нових унікальних продуктів, що випереджають конкурентів.

Таблиця 3.4

Пропозиції по удосконаленню маркетингу ТОВ “Дюпон Україна”

Розширення асортименту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення ринкової частки та задоволення різноманітних потреб клієнтів</li> <li>• Підвищення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів</li> </ul>
Зміна моделі продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перехід на пряму модель з продажів через торгових агентів для покращення контакту з клієнтом</li> </ul>
Покращення технічної підтримки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення лояльності клієнтів та покращення результатів використання продукції</li> <li>• Підвищення рівня знань клієнтів та ефективності використання продукції</li> </ul>
Фінансові рішення для клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення доступності продукції для клієнтів та підвищення продажів</li> <li>• Залучення нових клієнтів та зміцнення відносин з існуючими клієнтами</li> </ul>
Оптимізація цінової політики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження вартості продукції та підвищення конкурентоспроможності</li> <li>• Залучення різних сегментів клієнтів та збільшення продажів</li> </ul>
Інновації та R&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення ефективності та продуктивності продукції, зміцнення позицій на ринку</li> <li>• Збільшення врожайності та зниження витрат для клієнтів</li> </ul>
Маркетинг та брендинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення впізнаваності бренду та збільшення ринкової частки</li> <li>• Підвищення ефективності маркетингових кампаній та залучення нових клієнтів</li> </ul>
Аналіз конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення здатності швидко реагувати на ринкові зміни та дії конкурентів</li> <li>• Підвищення ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Для впровадження вищезазначених рекомендації також рекомендовано звертати увагу на позиціонування і сегментування групи клієнтів і зміщення фокусу на тих клієнтів, які прагнуть мати стабільні врожаї і мають високоінтенсивні технології. Тобто головним пріоритетом підприємства має бути цільова аудиторія 500-5000 га.

		ПРИВАБЛИВІСТЬ СЕГМЕНТУ		
		НИЗЬКА	СЕРЕДНЯ	ВИСОКА
ПОТОЧНА І ПОТЕНЦІЙНА СИЛА КОМПАНІЇ В ЗАДОВОЛЕННІ ПОТРЕБ СЕГМЕНТУ	СЛАБКА	ЙТИ, УНІКАТИ <i>до 10 га</i>	УНІКАТИ	ВИКОРИСТОВУВАТИ МОЖЛИВОСТІ КАМ (Агрохолдинги) від 20,000 тис га. Окремий фокус, цінові стратегії, промо, акції
	СЕРЕДНЯ	УНІКАТИ <i>10-50 га,</i>	ВИКОРИСТОВУВАТИ МОЖЛИВОСТІ <i>50-200 га</i>	ДРУГИЙ ПРІОРИТЕТ <i>200-500 га</i>
	СИЛЬНА	ВИКОРИСТОВУВАТИ МОЖЛИВОСТІ	ДРУГИЙ ПРІОРИТЕТ	ГОЛОВНИЙ ПРІОРИТЕТ <i>500-1000 га, 1000-2000 га, 2000-3000 га, 3000- 5000 га, &gt;5000 га</i>

Рисунок 3.2. Розподіл цільової аудиторії за привабливістю сегментів

Джерело: розроблено автором.

Для управління маркетингом існує три види завдань, а саме:

1. Завдання виконання.
2. Завдання управління.
3. Концептуальне завдання.

Завдання виконання. Передбачає використання узгоджених один з одним інструментів маркетингу які також називають «маркетинг-мікс» або 4P від англійських слів: product (продукт), price (ціна), place (місце), promotion (просування). Термін «маркетинговий мікс» стає ключовим терміном, що означає комбінацію, яка використовується компанією протягом певного періоду часу, зосереджуючись на цільових секторах ринку. Під час формування «маркетингового міксу» спочатку розробляють політику щодо продуктів та послуг, тобто вирішують, які товари та якої якості будуть продаватися, потім приймають рішення щодо

політики ціноутворення та розподілу. І тільки потім розробляється комунікаційна політика.

Таблиця 3.5

## Маркетинговий мікс ТОВ “Дюпо Україна”

Р-елемент	Ціль (Стратегія)	Факт (як фактично йдуть справи)	Заходи (що потрібно зробити, щоб досягти мети)
Product	Розробка унікальних та запатентованих молекул, діючих речовин, які долають проблеми фермерів. Такі продукти дозволять мати високу прибутковість.	На разі не у всіх сегментах є унікальні продукти. Через зменшення продажів та маржинальності немає можливості інвестувати в нові розробки. До того ж займає багато часу.	Пошуки нових рішень, стартапів (як приклад компанія вже працює над цим, минулого року купили дві компанії в напрямку Biologicals – Stoller та Symborg (невелика компанія яка має унікальні розробки)
Place	Пряма модель продажів через канал торгових агентів які ближче до фермера	Продажі йдуть через основних дистрибуторів які мають свої ексклюзивні продукти	Розробка нової комерційної політики, додаткові бонуси для менеджерів з продажу.
Price	Вище основних конкурентів окільки є ряд переваг. Висока прибутковість (70-80%)	Зниження ціни, через низьку прибутковість фермерів. Ціль утримати об'єми і максимальна пенетрація на ринок.	Зменшення вартості виробництва Оптимізація витрат Оптимізація логістики
Promotion	Просування на різних ресурсах як онлайн так і друкованих топ агро виданнях (статті, публікації і тд) Потужні промо кампанії	Дуже слабка співпраця з виданнями та онлайн ресурсами. Малий бюджет на рекламу. Промо кампанії не є потужними, клієнти не сприймають нашу компанію з постійними промо. У конкурентів це на вищому рівні, і відповідно їхна продажі вище	Впровадження плану публікації в провідних онлайн та друкованих виданнях Збільшення охоплення в соцмережах за рахунок цікавого контенту з нестандартним підходом Новий підхід та впровадження промо кампаній та акцій

Джерело: розроблено автором.

Завдання управління. У рамках завдання управління встановлюються показники для виконання. До завдань управління належить визначення якісних і кількісних підприємницьких цілей.

Встановлення якісних бізнес-цілей означає обґрунтування довготривалих цілей компанії, яких вона прагне досягнути. Вони ґрунтуються на найвищих досягненнях та найкращій якості, а також є стимулом та ідентифікаційною ознакою

для членів організації, для яких орієнтація на споживача повинна бути абсолютним пріоритетом.

Одним з важливих етапів управління маркетингом є формування, затвердження і реалізація маркетингових програм.

Маркетингова програма – це набір заходів для планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та залежний від певних строків.

Існує три типи маркетингових програм:

- 1) програма переведення підприємств на маркетинг загалом;
- 2) програма з окремих комплексів маркетингової діяльності, зокрема програма освоєння конкретних ринків за допомогою певних товарів;
- 3) програма освоєння окремих елементів маркетингової діяльності.

Важливим моментом також є бюджет реалізації – оцінка ефективності програми – рівень та ефективність витрат під час розроблення та реалізації програми, попередня оцінка її виконання, план та система управління маркетингом (таблиця 3.5.).

Кількісні бізнес-цілі, залежно від того, яка економічна система розглядається, включають галузеві показники та показники продажів. Вони вказують на цілі, які компанія хоче досягти на основі своєї мети. Загалом, кількісні цілі можна розділити на:

- результативні цілі (вигоди від доходу, прибутку, рентабельності);
- показники балансу (власний капітал та розподіл капіталу, покриття витрат);
- показники продуктивності (оборот на одного працівника, обсяг продукції, що випускається, на одного працівника);
- постановка цілей стосовно обороту (виробничий результат у відсотках від обороту, витрати на дослідження і розробки у відсотках від обороту);
- постановка цілей щодо ринку (частка ринку, кількісне зростання).

Таблиця 3.5

План та бюджет реалізації маркетингових пропозицій ТОВ “Дюпон Україна”,

тис.грн

	План	Бюджет, тис.грн
Розробка нової комерційної політики, додакові бонуси для менеджерів з продажу.	Q1 2025	4 100
Впровадження плану з промо кампаній	Q2 2025	2 870
Пошуки нових рішень, стартапів	Q1-Q3 2025	20 500
Збільшення охоплення в соцмережах за рахунок цікавого контенту з нестандартним підходом	Q4 2024-Q3 2025	2 050
Перехід на прямі продажі	Q1 2026-Q4 2026	102 500
Розбудови нової більш ефективної структури для кращого покриття (3-4 технічні спеціалісти на регіон)	Q3-Q4 2025	41 000
Промо кампанії та знижки для холдингів і топ господарств	Q4 2025	20 500
Підвищення кваліфікації з біологічних відділу продажів	Q4 2024	410
Додаткові випробування на демо поля для демонстрації переваг на ключових культурах (зернові, Кукурудза, соняшник) .	Q3 2025	6 150
Лабораторія для аналізу води ґрунтів і тд (сервіси)	Q4 2026	41 000
Всього: тис.грн		241 080

Джерело: розроблено автором

Стосовно ТОВ “Дюпон Україна” запропоновані заходи на основі аналізу, а також вкладення дозволять збільшити та досягти в 5-річній перспективі збільшення частки на ринку, збільшення виручки та валової рентабельності.

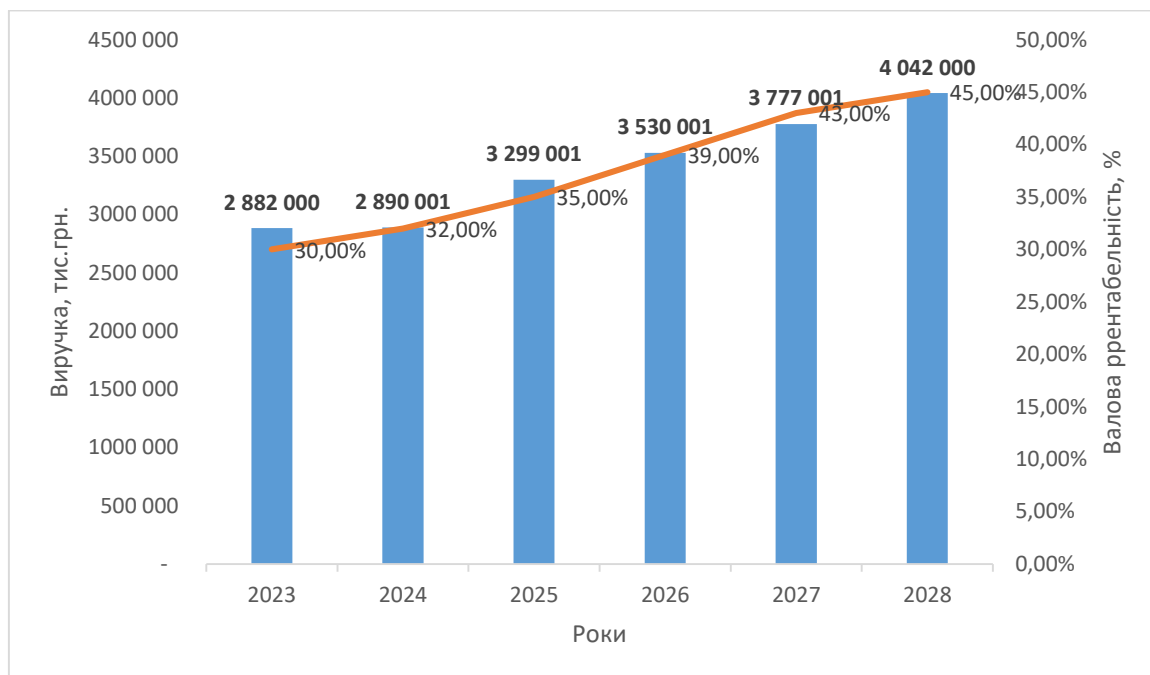


Рисунок 3.3. Ключові показники ефективності запропонованого плану

Джерело: розроблено автором.

Резюмуючи вищезазначене, можна сказати що аграрний бізнес це галузь яка не стоїть на одному місці, це спільнота інноваторів та експериментаторів, тому тут не має і не може бути чітко вираженої стратегії для досягнення успіху, результат кожного разу буде різний.

Таким чином, надані рекомендації щодо покращення управління та корекція маркетингової діяльності компанії ТОВ "Дюпон Україна" є комплексними та взаємозалежними, охоплюючи інструменти та ключові напрямки діяльності, які доповнюють один одного. Ці рекомендації сприятимуть покращенню ефективності роботи всіх підрозділів компанії, зміцненню її конкурентних позицій на ринку ЗЗР, також покращать сприйняття бренду.

## ВИСНОВКИ

Метою магістерської кваліфікаційної роботи було теоретичне обґрунтування управління маркетинговою стратегією підприємства агропромислового комплексу та розробка стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності з метою підвищення її ефективності.

В ході виконання роботи було визначено специфіку формування маркетингу в сільському господарстві.

Проведений аналіз ринку та зовнішнього середовища компанії свідчить про високу конкуренцію на ринку засобів захисту рослин, де кілька великих міжнародних гравців займають значні долі ринку. Незважаючи на виклики сьогодення ринок ЗЗР продовжує функціонувати. Якісно побудований маркетинг на підприємстві відіграє ключову роль успіху компанії.

Проведено аналіз економічних показників та фінансового стану підприємства показують зниження валової рентабельності та значне збільшення собівартості, тому в даному випадку важливо визначити напрями для покращення фінансової стабільності.

На основі загального аналізу відділу маркетингу ТОВ «Дюпон Україна» розроблено науково обґрунтовані рекомендації для вдосконалення механізмів управління маркетингом та визначення стратегії розвитку підприємства.

Вивчено теоретичні основи формування конкурентної стратегії, що включають аналіз ринкових умов, визначення конкурентних переваг та розробку стратегій для підвищення конкурентоспроможності.

Загалом, результати дослідження показують, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно зосередитися на інноваціях, ефективному управлінні маркетингом, підтримці високих стандартів продукції та

сервісу, а також на постійному вдосконаленні процесів та адаптації до змін ринкового середовища.

Щоб вирішити ці проблеми, рекомендується запровадити нові шляхи для підвищення маркетингової діяльності компанії, таких як збільшення кількості технічних працівників та вкладення коштів у їх навчання для розвитку і вдосконалення професійних навичок.

Завершуючи аналіз маркетингової діяльності компанії ТОВ "Дюпон Україна", слід зазначити, що успіх у сфері агромаркетингу залежить від здатності компанії адаптуватися та запроваджувати комплексні зміни у формуванні стратегії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Aaker, D. A. (2011). Strategic Market Management.
2. Albaum G., Strandkov J., Duerr E. International marketing and export management. Prentice Hall, 2002. 673 p.
3. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
4. Bilan Y., Mostenska T., Kovtun O. (scientific editors). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES Monograph. Poland, Szczecin: Scientific Publishing House (SPH), Centre of Sociological Research, 2020. Bibliogr. Illiustr. 282 p. URL: [https://e-isbn.pl/IsbnWeb/onix/summary.html?record\\_id=10241902](https://e-isbn.pl/IsbnWeb/onix/summary.html?record_id=10241902)
5. Cross R. G., Higibe J. A. & Cross D. Q. (2009). Revenue management's renaissance: Arebirth of the art and science of profitable revenue generation. Cornell Hospitality Quarterly, 50(1). P. 56–81.
6. Day, G. S., Reibstein, D. J. (1997). Wharton on Dynamic Competitive Strategy. Wiley.
7. DuPont FS 2021 та звіт незалежного аудитора <https://www.corteva.com.ua/content/dam/dpagco/corteva/eu/ua/uk/files.pdf> (дата звернення: 10.07.2024)
8. DuPont FS 2022 та звіт незалежного аудитора <https://www.corteva.com.ua/content/dam/dpagco/corteva/eu/ua/uk/files/financial> (дата звернення: 10.07.2024)
9. DuPont FS 2023 та звіт незалежного аудитора. <https://www.corteva.com.ua/content/dam/dpagco/corteva/eu/ua/uk/files/financial-reports/DuPont.pdf> (дата звернення: 10.07.2024)
10. EU Pesticides database <https://ec.europa.eu/food/plant/pesticides/eu-pesticides->

[database/start/screen/active-substances](#) (дата звернення: 15.07.2024)

11. Global Crop Protection Chemicals Market Statistics, Outlook and Regional Analysis 2025-2033. <https://www.imarcgroup.com/crop-protection-chemicals-market-statistics>
12. Global Crop Protection Market Review 2023 and 2024 Outlook. <https://news.agropages.com/News/NewsDetail---49338.htm>
13. Global top 20 agrochemical companies saw fall of revenues, PI Industries achieving growth against adverse market conditions. FY2023: . <https://news.agropages.com/News/NewsDetail---51737.htm>
14. Kotler, P., Keller, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson.
15. Lambin, J.-J. (2012). Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Palgrave Macmillan.
16. Mostenska T., Skopenko N., Fedulova I., Ubrežiová I., Kundieieva G., Faichuk O., Kostiuk O., Kovtun O., Mischenko I., Yevsieieva-Severyna I., Y. Synetska Ing., Y. Eduard (2019). Ukrainian food security under condition of sustainable development: global challenges. Monograph. Poland, Szczecin: Scientific Publishing House (SPH), Centre of Sociological Research. 180 p.
17. Official website of the European Union. Pesticide sales Data Browser. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/aei\\_fm\\_salpest09/default/map?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/aei_fm_salpest09/default/map?lang=en)
18. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
19. Porter. M. Clusters and the New Economics of Competition. World Economy, Volume 76, 1998, November – December.
20. Voronko-Nevidnycha T., Kovtun O., Bolshakova Ie. (2022) Stable development of agri-food enterprises: a strategic management mechanism. Security Management of the XXI Century: National and Geopolitical aspects. Issue 4. URL:

<https://pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedramenedzhmentu-im-iamarkinoyi/mono2022februarypislyaperevirky3compressed.pdf>

21. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс. Київ :Видавничий дім Вільямс, 2001. 608 с.
22. Артимонова І.В. Формування та розвиток системи агромаркетингу [ Електронний ресурс ] /І.В. Артимонова .Режим доступу: [http://tezy.btsau.edu.ua/files/x\\_xrh1dzug.pdf](http://tezy.btsau.edu.ua/files/x_xrh1dzug.pdf)
23. Багрова І.В. та ін. Міжнародна економічна діяльність України: Навч. посіб. .Дніпропетровський ун-т економіки та права. – К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 384 с.
24. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб./ За ред.К.: Знання, 2005. 301 с.
25. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. Заклад. Донецький нац. ун-т, 2006. 407 с.
26. Березянюк Т. В., Ковтун О.А. та ін. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кафедра, 2020. 403 с.
27. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навч. Посіб К: Знання, 2010. 332 с.
28. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. К.: НАУ, 2022. 204 с.
29. Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2016. 527 с
30. Визначено лідера українського ринку засобів захисту рослин. Аграрне інформаційне агентство AgroNews. URL: <https://agroportal.ua/publishing/analitika/padinnya-ob-yemiv-ta-vtrata-poziciy-yakspracyuvav-rinok-zzr-pid-chas-viyni>

31. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. К.: КНЕУ, 1998. 268 с
32. Галушко В., Ковтун О. Інвестиційне забезпечення агроформувань в умовах нестабільного ринку//Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, Аграрний менеджмент та бізнес, вип.288, с.145-153 (2018)
33. Гальчинська Ю. М. Сучасні маркетингові методи та інструменти в діяльності підприємств аграрного сектору економіки: [колективна монографія]. К., 2016. С. 235–263.
34. Гальчинська Ю.М. Барилевич О.М., Ларіна Я.С. Маркетингова цінова політика. Навчально-методичний посібник. Х.: Діса плюс, 2016. 280 с.
35. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. 4-е вид. доп. Київ: Лібра, 2008. 720 с.
36. Дудар Т. Маркетинг в агропромисловому комплексі: теорія і практика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вузів, - Тернопіль: “Горлиця”, 1999. 162 с.
37. Звіт про управління за 2022 рік ТОВ Дюпон Україна [https://www.corteva.com.ua/content/dam/dpagco/corteva/eu/ua/uk/files/financial\\_reports.pdf](https://www.corteva.com.ua/content/dam/dpagco/corteva/eu/ua/uk/files/financial_reports.pdf) (дата звернення: 05.02.2024)
38. Звіт про управління за 2022 рік ТОВ Дюпон Україна <https://www.corteva.com.ua/content/dam/dpagco/corteva/eu/ua/uk/files/.pdf> (дата звернення: 05.02.2024)
39. Звіт про управління за 2023 рік ТОВ Дюпон Україна [https://www.corteva.com.ua/content/dam/dpagco/corteva/eu/ua/uk/files/financial\\_reports.pdf](https://www.corteva.com.ua/content/dam/dpagco/corteva/eu/ua/uk/files/financial_reports.pdf) (дата звернення: 05.02.2024)
40. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Навч. посіб. 2-е вид., перероб. К.: ІВЦ “Видавництво “Політехніка”, 2004. 152 с.

41. Кіктенко З. П. Інноваційні форми маркетингу. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: науково- виробничий журнал. 2012№ 1. С. 198-201.
42. Ковтун О. А., Мостенська Т. Г., Остапчук А. Д., Гнатенко І. А. Моделювання тенденцій розбудови інноваційних кластерів у системі управління соціально-економічною безпекою національної економіки при прийнятті рішень щодо активізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів агробізнесу в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2021. № 21-22. - С. 51–56.
43. Котлер Ф. Маркетинг. Київ: КМ-Букс. 2019. 224 с.
44. Котлер Ф., Дж.А. Касліоне. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності. [пер з англ.]. К. : Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009 — 208 с.ї
45. Котлер Ф., Келлер К.Л. , Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент : підруч. та ін. К. : Хімджест, 2008. 720 с.
46. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.
47. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент. Київ : МАУП, 2003. 184 с.
48. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований ринку. 2007. 800 с.
49. Ларіна Я. С., Гальчинська Ю. М. Маркетинг послуг. К.: Агрармедіагруп, 2013. 75 с.
50. Ларіна Я.С., Гальчинська Ю.М. Маркетинг послуг. Навчально-методичний посібник. К.: ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2013. 75 с.
51. Липчук В. В., Яців І. Г., Гошко Б.М., Гошко О.Й. Маркетинговий аналіз : [навч. посіб.] К. : Академвидав, 2007. 216 с.
52. Мазаракі А. А., Чаюн Т.І., Мельник Т.М. Міжнародний маркетинг. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2000. – 306 с.
53. Мазаракі А., Бойко М., Кулик М. Детермінанти ревеню менеджменту в готельному бізнесію. Вісник КНТЕУ, 2017, №4 С.66 -76

54. Майєр Дж., Д. Олесневич. Міжнародне середовище бізнесу : Конкуренція та регулювання у глобальній економіці /: [пер. з англ.]. К. : Либідь, 2002. 703 с.
55. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2004. 354 с.
56. Москаленко В.А. Концепції ціноутворення в сучасній маркетинговій політиці підприємств. Системний маркетинг: сучасні аспекти: колективна монографія під заг. ред. В.В. Жи-док.- Чернігів: ЧНТУ, 2016. С.175 – 190
57. Окландер М. Модернізація концепції маркетингу у ХХІ столітті в межах парадигми сталого розвитку України. Економіст. 2010. № 11. С. 23-25.
58. Островський П.І. Аграрний маркетинг. Навчальний посібник. К: Центр нагальної літератури, 2006. 224 с
59. Падіння обсягів і втрата позицій. Як спрацював ринок ЗЗР під час війни. Аграрне інформаційне агентство AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/publishing/analitika/padinnya-ob-yemiv-ta-vtrata-poziciy-yakspracyuvav-rinok-zzr-pid-chas-viyni> (дата звернення: 15.07.2024)
60. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець . 2019 240 с.
61. Пітер Ф. «Друкер. Ефективний керівник.» Навч. Посіб. КМ Букс, 2019.
62. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ. 2022 146 с.
63. Райко Д. В. Методологічний підхід до формування та реалізації стратегій маркетингової діяльності підприємства. Проблеми науки. 2009. № 1. С. 27-36
64. Сайт Державної митної служби. ВІ - Показники зовнішньої торгівлі України. <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>
65. Сайт Державної служби статистики <https://www.ukrstat.gov.ua/>
66. Світова продовольча та сільськогосподарська організація

<https://www.fao.org/statistics/en/>

67. Фоменко Л. Становлення теорії маркетингу як науки та особливості його використання в малих сільськогосподарських підприємствах / Л.Фоменко // Вісник Львівського національного аграрного університету. Л.: ЛНАУ, 2013. № 20(1). С. 380-387.
68. Холленсен С. Глобальный маркетинг; Пер. с англ.– Мн.: Нове знання, 2004. – 832 с.
69. Хоменко П. Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 12. С. 123-133.
70. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 236 с.
71. Що таке PESTLE-аналіз і навіщо він маркетологу <https://laba.ua/blog/1618-cho-takoe-pestle-analiz-i-zachem-on-marketologu>
72. Якубовська Н.В. Розвиток агромаркетингу, як базової концепції ринкової діяльності сільськогосподарських підприємств / Н.В. Якубовська // Вісник Хмельницького національного університету. Х.: ХНУ, 2011. № 3. Т.3. С.180-183.