

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра маркетингу

На правах рукопису

**ШАМІН МАРІЯ РУСЛАНІВНА
РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ**

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітня програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
ЛЯЛЮК АЛЛА МИКОЛАЇВНА
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 7
Засідання кафедри маркетингу
від 03.12.2025

Завідувач кафедри
_____ к.е.н., доц. Сак Т.В.

ЛУЦЬК – 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра маркетингу

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітньо-професійна програма Маркетинг та міжнародна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«_6_» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ **ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Шамін Марії Русланівні

1. Тема проекту (роботи) Розробка маркетингової стратегії підприємства для виходу на нові ринки

Керівник проекту (роботи) Лялюк А. М., к.е.н., доцент

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 03. 12. 2025

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є дослідити та запропонувати шляхи розробки маркетингової стратегії підприємства для виходу на нові ринки. Завдання полягають у визначенні чинників впливу на формування маркетингової стратегії виходу підприємства на нові ринки; дослідження можливостей виходу підприємства на нові ринки; виробленні напрямів розробки маркетингової стратегії виходу на нові ринки для підприємства агросервісу.

4. Дата видачі завдання 6. 12. 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Шамін Марія Русланівна. Розробка маркетингової стратегії підприємства для виходу на нові ринки.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано сутність і зміст маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах; виявлено чинники впливу на формування маркетингової стратегії виходу підприємства на нові ринки; визначені особливості формування маркетингової стратегії виходу підприємств АПК на нові ринки; проаналізовано вплив маркетингового середовища на діяльність підприємства; досліджено можливості виходу підприємства на нові ринки; запропоновані напрями розробки маркетингової стратегії виходу на нові ринки для підприємства.

Проведено обґрунтування маркетингових стратегічних цілей підприємства; розроблені методичні рекомендації щодо розробки маркетингової стратегії підприємства для виходу на нові ринки; розраховано вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

В роботі вдосконалено підходи до визначення чинників впливу на формування маркетингової стратегії виходу підприємства на нові ринки, що дозволило обґрунтувати напрями розвитку експортної стратегії аграрного сектору України в рамках поствоєнного відновлення.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні методики аналізу впливу маркетингового середовища на діяльність підприємств АПК; розроблених підходах до формування маркетингових стратегічних цілей агропідприємства; розробленій авторській методиці розробки маркетингової стратегії агропідприємства для виходу на нові ринки.

Практичне значення полягає у тому, що результати дослідження можуть використовуватися у маркетинговій діяльності підприємств АПК. Запропоновані методичні підходи до визначення чинників впливу на формування маркетингової

стратегії виходу підприємства на нові ринки, що дозволило обґрунтувати напрями розвитку експортної стратегії в рамках поствоєнного відновлення, можуть бути впроваджені у діяльності підприємства.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова стратегія, нові ринки, маркетингові експортні стратегії агропідприємства.

ABSTRACT

Shamin Maria Ruslanivna. Development of a marketing strategy for an enterprise to enter

The qualification work substantiates the essence and content of the enterprise's marketing strategy in modern conditions; identifies factors influencing the formation of the enterprise's marketing strategy for entering new markets; identifies the features of the formation of the marketing strategy for entering new markets for agribusiness enterprises; the impact of the marketing environment on the activities of the enterprise is analyzed; the possibilities of the enterprise entering new markets are investigated; directions for developing a marketing strategy for entering new markets for the enterprise are proposed.

The marketing strategic goals of the enterprise were substantiated; methodological recommendations were developed for developing the enterprise's marketing strategy for entering new markets; the impact of the proposed measure on the enterprise's performance indicators was calculated.

The work improved approaches to determining the factors influencing the formation of a marketing strategy for an enterprise to enter new markets, which made it possible to substantiate the directions of development of the export strategy of the agricultural sector of Ukraine within the framework of post-war recovery.

The scientific novelty of the study lies in the improvement of the methodology for analyzing the impact of the marketing environment on the activities of agricultural enterprises; the developed approaches to the formation of marketing strategic goals of an

agricultural enterprise; the developed author's methodology for developing an agricultural enterprise's marketing strategy for entering new markets.

The results of the study can be used in the marketing activities of agricultural enterprises. Methodological approaches to determining the factors influencing the formation of the marketing strategy of the enterprise for entering new markets are proposed, which allowed to substantiate the directions of development of the export strategy of the agricultural sector of Ukraine within the framework of post-war recovery. can be implemented in the activities of the enterprise.

Key words: marketing, marketing strategy, new markets, marketing export strategies of an agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ.....	10
1.1. Сутність і зміст маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах.....	10
1.2. Чинники впливу на формування маркетингової стратегії виходу підприємства на нові ринки.....	14
1.3. Особливості формування маркетингової стратегії підприємств АПК ...	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ Й АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ.....	21
2.1. Аналіз впливу маркетингового середовища на діяльність підприємства.....	21
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	29
2.3. Дослідження можливостей виходу підприємства на нові ринки.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ.....	42
3.1. Маркетингові стратегічні цілі підприємства.....	42
3.2. Методичні рекомендації щодо розробки маркетингової стратегії підприємства для виходу на нові ринки.....	47
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	53
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми визначається глобалізаційними процесами, стрімким технічним і технологічним розвитком виробництва, а також зростанням національних ринків і посиленням конкуренції, які ставлять перед підприємствами нові виклики. Важливу роль у їх подоланні відіграють маркетингові інструменти, серед яких особливе значення має розробка маркетингових стратегій. Саме вони визначають ключові напрями діяльності компанії та спрямовані на досягнення її маркетингових цілей.

Вихід на нові ринки супроводжується значними труднощами, зокрема необхідністю адаптації маркетингових стратегій до різних культурних, економічних і правових умов. Для успішного розширення бізнесу необхідно створювати ефективні маркетингові стратегії, які сприятимуть подоланню цих викликів та забезпечать стабільний розвиток на міжнародному рівні.

Теоретичні аспекти розробки маркетингових стратегій для виходу на нові ринки досліджували: Бала О., Іванчик В. [4], Ларіна Я., Сидоров М. [13], Плотницька С. І. [20], Процишин Ю. Т. [22], Фединяк Д. П. [39], Хринюк О. С., Ганіч С. С. [41], Чернова І. В., Вдовічена О. Г. [42], Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. [44] та ін. Питання розвитку маркетингових стратегій підприємств АПК присвячені наукові праці Босак А. О., Мустафаєва Л. А. [6], Гудзь Ю., Карпенко В. [10], Гуменюк Я. [11], Дергалюк М. [12], Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Є. О. [19], Тараріко О. Г. [32] та ін. Проте питання розробки маркетингової стратегії виходу сільськогосподарського підприємства на зовнішні ринки усе ще залишається малодослідженим і потребує більш детального вивчення, чим і обумовлено вибір нами теми магістерської роботи.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретико-методичних підходів та розробці практичних пропозицій щодо шляхів розробки маркетингової стратегії підприємства для виходу на нові ринки

Для досягнення мети було поставлено такі **завдання**:

- обґрунтувати сутність і зміст маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах;
- виявити чинники впливу на формування маркетингової стратегії виходу підприємства на нові ринки;
- визначити особливості формування маркетингової стратегії виходу підприємств АПК на нові ринки;
- охарактеризувати діяльність підприємства;
- проаналізувати вплив маркетингового середовища на діяльність підприємства;
- дослідити можливості виходу підприємства на нові ринки;
- запропонувати напрями розробки маркетингової стратегії виходу на нові ринки для підприємства

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства агропромислового комплексу.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади розробки та реалізації маркетингової стратегії виходу агропромислового підприємства на нові ринки.

Матеріал дослідження. Статистичні, фінансові та аналітичні дані підприємства, які відображають основні показники його виробничо-господарської, маркетингової та логістичної діяльності за останні роки. У роботі також використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні методики аналізу впливу маркетингового середовища на діяльність підприємств АПК; розроблених підходах до формування маркетингових стратегічних цілей агропідприємства;

розробленій авторській методиці розробки маркетингової стратегії агропідприємства для виходу на нові ринки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для розробки і реалізації ефективної маркетингової стратегії підприємства. Пропозиції автора щодо визначення чинників впливу на формування маркетингової стратегії виходу підприємства на нові ринки, які дозволять обґрунтувати напрями розвитку експортної стратегії в рамках поствоєнного відновлення, можуть бути впроваджені у діяльності підприємства.

Апробація результатів та публікації. Основні теоретичні та прикладні положення і висновки магістерської роботи доповідалися на II-й Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів, докторантів, науково-педагогічного персоналу «Сучасні технології маркетингу» (м. Луцьк, Україна, 13 травня 2025 р.). За результатами роботи опубліковані тези доповіді на тему: «Чинники впливу на формування маркетингової стратегії виходу підприємства на нові ринки» у збірнику матеріалів конференції [53].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ

1.1. Сутність і зміст маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах

Становлення і подальший стрімкий розвиток орієнтації підприємств на стратегічний маркетинг відбулося ще на початку 60-их років минулого століття, одночасно з появою терміну «маркетинг-мікс», тобто комплексний маркетинг.

Одночасно зі становленням, стратегічний маркетинг набував характерних ознак. Насамперед, це курс на довготривале майбутнє, а також, безперервний регулярний процес дослідження і аналізу ринкових потреб як головна функція, яка забезпечує розроблення конкурентної продукції, орієнтованої на конкретну цільову аудиторію, якій притаманні унікальні властивості і завдяки цьому створюють умови для стійкої позиції підприємства на ринку. Згідно з цим, маркетингові стратегії суб'єктів господарської діяльності ґрунтуються на отриманих результатах аналізу і прогнозування чинників маркетингового оточення та на сильних і слабких сторонах своєї діяльності. Також не лише утримують та сприяють подальшому розвитку отриманих досягнень, але і здійснюють пошук нових можливостей.

Теоретичні та практичні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства досліджували у своїх наукових працях Процишин Ю.Т., Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шквиря Н.О. та ін [22, 44, 43]. Серед названих науковців, на наш погляд, заслуговує на увагу визначення терміну «стратегічний маркетинг», яке запропонував Шквиря Н.О., зокрема дане поняття він трактує як «процес оцінки впливу зовнішніх чинників, вибір стратегічної позиції на ринку з урахуванням цілей і розроблення моделей адекватного реагування на вплив зовнішніх і внутрішніх

чинників із метою розроблення стратегічних рішень, що забезпечують цільову позицію на ринку» [43].

Свею чергою, стратегічний маркетинг виокремлюється на функціональні стратегії, які призначені для підтримання загальної і забезпечення конкурентоспроможності підприємства за окремими складовими комплексу маркетингу - товарною, ціновою, збутовою і комунікаційною політиками. Маркетингова стратегія передбачає врахування таких аспектів:

- специфіку ринку, на якому функціонує підприємство;
- можливість інвестицій в галузь і особливість конкурентного середовища;
- здатність ефективно використовувати переваги підприємства;
- послаблювати вплив слабких сторін підприємства на зростання і зміцнення його конкурентної позиції на ринку.

Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. вважають, що найважливішими ознаками стратегічного маркетингу в контексті його відносин зі стратегічним менеджментом є:

- курс на довготривалий процес лімітування умов функціонування суб'єкта господарювання;
- засадничі рішення щодо сфери функціонування підприємства;
- зосереджене використання потенціалу підприємства на найбільш ефективних ділових сферах;
- взаємозв'язок маркетингу з іншими підрозділами компанії [44]

Вітчизняний науковець Процишин Ю. Т. зазначає що основоположна стратегія формується на підставі місії підприємства і його цілей. Далі генеральна стратегія розподіляється на відповідні функціональні стратегії головних структурних підрозділів підприємства. Тобто, при дослідженні даного питання, науковець розглядає його як елемент стратегічного менеджменту, тому вживає термін «функціональна стратегія». Оскільки саме вона буде формувати вектор дії кожної з функціональних служб підприємства. Якщо підприємство буде приділяти

достатньо уваги кожній функціональній стратегії, то воно зможе ефективно впливати на формування величини затрат на фінансування кожного підрозділу та отримання належного доходу [22].

З погляду маркетингового управління виділяють операційний і стратегічний маркетинг. Операційний маркетинг передбачає активну діяльність, направлену на короткотермінове планування на існуючих ринках. Являє собою традиційний процес отримання запланованого обсягу доходів від продажу завдяки застосуванню класичних інструментів, таких як товар, ціна, методи розповсюдження і стимулювання.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом фірми (тобто у структурі маркетингового менеджменту) розкривається завдяки тому, що він включає етап планування маркетингової діяльності і визначення цілей маркетингу на підприємстві (рис. 1.1). Стратегічний маркетинг (СМ) – це вже своєрідний хід дій, який передбачає критичне переосмислення ситуації на ринку, якому передують дослідження потреб цільової аудиторії [22].



Рис. 1.1. Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту

Примітка: систематизовано на основі [22]

Таблиця 1.1

Різновиди маркетингової стратегії росту

Маркетингові стратегії інтенсивного росту	Маркетингові стратегії інтеграційного росту	Маркетингові стратегії диверсифікації
Поглиблення на ринок Розвиток ринку Розвиток товару	Горизонтальна інтеграція Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція	Горизонтальна диверсифікація Концентрична диверсифікація Конгломеративна диверсифікація

Примітка: систематизовано на основі [22]

Проте, варто відмітити, що хоча для усіх суб'єктів господарювання ціль однакова, зазвичай це отримання прибутку, однак відсутня єдина, визнана для всіх маркетингова стратегія (Додаток А) Різновиди маркетингових стратегій росту подані у табл.1.1. Роль СМ проявляється через відслідковування розвитку конкретного ринку та виявлення нових привабливих ринків та їх сегментів завдяки здійсненню аналізу різноманітних потреб споживачів[43].

Отже, на противагу оперативному маркетингу, стратегічний визначає насамперед довгосторокові перспективи. Особливо його роль збільшується на етапі активної маркетингової діяльності підприємства. У науковій літературі з маркетингу виділяють три етапи розвитку; пасивний, характерний для ситуації, коли попит на ринку перевищує пропозицію; організаційний, коли наголос робиться на активізації продажів; активний, в центрі уваги якого постає цільовий споживач з його потребами й інтересами. Маркетингова стратегія призначена для того, щоб збалансувати цілі підприємства з його ресурсами, запитами потенційних покупців, уміти скористатися недоліками конкурентів і навпаки, посилити свої конкурентні позиції.

1.2. Чинники впливу на формування маркетингової стратегії виходу підприємства на нові ринки

На сьогодні у наукових дослідженнях зі СМ почали появлятися праці, присвячені вивченню питань, які стосуються формуванню маркетингової стратегії підприємства для виходу на нові ринки, зокрема дослідження Фединяк Д. П., Хринюк О. С., Ганіч С. С., Ларіної Я., Сидорова М.[39, 41, 13].

Розробляючи маркетингової стратегії для виходу на зрвнішні ринки потрібно визначити вхідні та вихідні елементи СМ су'бєкта господарювання. Вхідними елементами є чинники глобального середовища а також раніше визначену мету та цілі підприємства. Вихідними елементами маркетингової стратегії у цьому випадку є стратегічні рішення стосовно маркетингового комплексу і стратегія розвитку підприємницької діяльності загалом [13].

Варто відмітити, що при виході на зовнішні ринки неможливо ухвалити однакові стратегічні рішення для усіх підприємств. Навіть однакову поставлену мету можна реалізувати завдяки розробці різних варіантів маркетингових стратегій. Це залежатиме від місця підприємства в конкурентному середовищі, його позиції з погляду потенційних споживачів, його внутрішніх можливостей [39.].

У літературі зі СМ можна побачити багато класифікацій саме для маркетингових стратегій для виходу на зовнішні ринки, які враховують особливість такої діяльності. На підставі проведених нами досліджень та зроблених висновків, у табл.1.2 подані найбільш застосовувані її варіанти.

Під час виходу суб'єкта господарювання на зовнішній ринок не має сенсу застосовувати однакову стратегію, яка б була одночасно вигідною для всіх. Ми погоджуємося з думкою Хринюк О. С., Ганіч С. С., що товар, насамперед має пройти випробування на адаптацію до вимог зовнішнього ринку. В ході такої перевірки виявиться дві групи товарів. До першої будуть відноситися ті товари, які матимуть потребу у додатковій технічній та маркетинговій підтримці щодо реалізації на зовнішньому ринку.

До другої групи увійдуть ті товари, які такої підтримки не потребують, а отже і стануть основою для розробки стратегії стандартизації [41, 13].

Залежно від якостей товару та його функціональних характеристик, буде визначатися позиція, яку займе підприємство на ринку. Відповідно до цього, саме маркетингова товарна стратегія є базовою в ході розробки маркетингової стратегії підприємства для виходу на зовнішні ринки [39].

Таблиця 1.2

Варіанти маркетингових стратегій підприємств при виході на зовнішні ринки

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій	Пріоритетність при виході на зовнішні ринки
Позиція підприємства на ринку	Стратегія лідера, претендента на лідерство, послідовника, стратегія ринкової ніші-	- стратегія претендента на лідерство у разі наявності значного виробничого і маркетингового потенціалу підприємства; - стратегія послідовника, що реалізується через адаптацію окремих маркетингових напрямів; - стратегія ринкової ніші для чітко окресленого цільового ринку
Загально-економічний стан підприємства	Стратегії стабілізації і росту	- стратегія росту є пріоритетною і може бути реалізована за трьома напрямками матриці Ансоффа, зокрема: - стратегія розвитку товару у сенсі його адаптації як елементу маркетингу-мікс до вимог зарубіжного ринку; - розвитку ринку у географічному сенсі; - стратегія диверсифікації.
Метод охоплення цільового ринку	Стратегія товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, селективної спеціалізації, концентрації стратегія повного, охоплення ринку	- стратегію повного охоплення ринку складно реалізувати, оскільки новий ринок ще недостатньо вивчений. Пріоритетними є стратегії товарної спеціалізації (якщо товар володіє унікальними властивостями), селективної спеціалізації (залежно від очікуваної прибутковості і рівня попиту), стратегія концентрації.
За матрицями БКГ, Мак-Кінсі	Стратегія росту, підтримання конкурентних переваг, збору врожаю, елімінації	- стратегія розвитку, підтримання конкурентних переваг, що базується на розробці та використанні інновацій, диференціації за продуктом, технологією сервісом, іміджем

Примітка: систематизовано на основі [13, 39]

Суттєвими чинниками, які мають вплив на розробку маркетингової стратегії для виходу на зовнішні ринки є:

- мета і цілі підприємства, та ступінь їх взаємозв'язку і взаємовпливу;
- кон'юнктурні коливання на міжнародному ринку;
- стан і рівень конкуренції на конкретному ринку;
- матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні ресурси, які застосовує підприємство для виходу на зовнішні ринки. Основними перевагами стратегічного маркетингу при виході на зовнішні ринки є: диверсифікація ринку; економія на масштабі; диференціації продукції від конкурентних аналогів.

Серед основних проблем під час виходу на зовнішні ринки, визваних воєнними діями в країні, посідають труднощі логістики, квоти та інші обмежувальні заходи, перебої у постачанні. З початком війни усі морські порти були або окуповані або зовсім припинили функціонувати. Це привело до того, що вантажообіг зменшився майже у тридцять разів.

Для того, щоб успішно функціонувати в міжнародному маркетингу, потрібно правильно загалом організувати маркетингову роботу підприємства. Тому, на початкових етапах розробки маркетингової стратегії дуже важливо детально проаналізувати ринок за усіма його параметрами, а саме:

- ємність ринку та можливості щодо його подальшого розвитку;
- макро чинники маркетингового оточення;
- інформаційно-комунікаційні можливості підприємства;
- наявність у підприємства добре розвиненої інфраструктури;
- кадровий потенціал підприємства;
- рівень конкуренції в галузі [39]:

Варто відмітити, на сьогодні не має єдиної, загальноприйнятої моделі розробки стратегічного маркетингу при виході на нові, зокрема зовнішні ринки, однак існують деякі аспекти, які потрібно обов'язково враховувати. Адже вони

дозволять суб'єктам господарювання правильно обрати орієнтири, враховувати усі як можливі небезпеки так і вигоди.

Розроблення маркетингової стратегії повинне відбуватися паралельно із аналізом показників усіх складових функціонування підприємства, для того, щоб краще осмислити наявний потенціал її втілення в життя. Під час розробки маркетингової стратегії при виході на зовнішній ринок, кожне підприємство встановлює цілі, оцінює свої можливості і відповідно до цього визначає власну бізнес-стратегію. В кінцевому результаті, суб'єкти господарювання, котрі розробляють оригінальні маркетингові стратегічні рішення і унікальні товари, будуть мати більше реальних можливостей щодо успіху під час виходу на зовнішній ринок. Саме тому потрібно приділити особливу увагу розробці міжнародного комплексу маркетингу (4 «Р»), зокрема таким його складовим як асортимент і якість продукції, цінова політика, стратегії розподілу і маркетингової комунікації з цільовою аудиторією та маркетинговими посередниками.

Розробляючи ефективну маркетингову стратегію, потрібно детально добре розуміти психологію цільової аудиторії. Для цього варто застосовувати такі методи. Насамперед, необхідно здійснити глибокий моніторинг ринку, для того, щоб знати основні ознаки своїх потенційних покупців, а саме: поведінкові, психоемоційні та демографічні. Для цього рекомендується здійснювати опитування на цільових сегментах, досліджувати соціальні мережі, з метою встановлення даних про смаки і уподобання потенційних споживачів та виявлення їх купівельної поведінки.

Не менш валиве значення відіграє побудова позитивних стосунків з партнерами, ціль яких отримання місцевого досвіду. Таке партнерство дозволить краще зрозуміти потенційну аудиторію і дозволить з меншими зусиллями вийти на цей ринок. Щоб сформувані такі відносини, необхідно насамперед провести активний пошук маркетингових посередників: оптових посередників, маркетингових агенцій та інших консультаційних фірм, які мають глибоке розуміння бізнес-середовища країни, на ринок якої планує виходити підприємство.

Таке співробітництво дозволить вітчизняним суб'єктам господарювання більш успішно функціонувати на зовнішніх ринках, створити надійне логістичне забезпечення, розробити ефективну концепцію брендингу своєї продукції на місцевих ринках.

Ще одним аспектом успішного виходу на нові закордонні ринки є знання і розуміння нормативно-правової сфери зарубіжної країни, на яку виходить підприємство зі своєю продукцією. Перш ніж виходити на ринок конкретної країни, варто добре вивчити її правове поле, а саме закони, які регулюють права соживачів, безпеку продуктів, рекламну діяльність. Рекомендується скористатися послугами з консультації фахівців у сфері міжнародних економічних відносин, добре обізнаними з місцевим законодавством. Усе це сприятиме недопущенню негативних наслідків у сфері міжнародного законодавства і відповідно зміцнить довіру покупців до товарів підприємства [13].

Заключним етапом є дослідження і реакція на відгуки споживачів щодо продукції підприємства. Варто відстежувати ставлення цільової аудиторії до продукції підприємства в соціальних мережах. Систематичний моніторинг і коригування маркетингової стратегії дасть можливість підприємству зміцнити свої конкурентні позиції на ринку і сприяти успіху в довготривалій перспективі.

1.3. Особливості формування маркетингової стратегії підприємств АПК

Наша країна володіє величезним аграрно-виробничим потенціалом, поступлення іноземної валюти до бюджету вілбувається за рахунок експортних операцій з сільськогосподарською продукцією. Проте, незважаючи на цю особливість, розвиток вітчизняного аграрного сектору проходить вкрай нестабільно. На це впливають кліматичні умови, коливання світових цін на

сільськогосподарську продукцію, малим обсягом інвестиційних находжень в аграрний сектор, недостатньої уваги зі сторони державних регуляторних органів. Також прибутковість підприємств неоднакова і дуже відрізняється в різних регіонах та в окремих галузях агропромислового комплексу. Це утруднює здатність спрогнозувати ризики та сформувати моделі ціноутворення на сільськогосподарську продукцію [27].

Аналіз наукової літератури за цим напрямом показав, що питання залучення зарубіжних інвестицій і оновлення матеріально-технічної бази підприємств агропромислового комплексу є актуальним і потребує вирішення, враховуючи ще і такий фактор як тема купівлі- продажі землі та монополізація таких сфер АПК як виробництво пшениці і птахівництво [6]. В Україні, якщо вдосконалити механізм функціонування підприємств агропромислового комплексу і їх виходу на нові ринки, є всі шанси стати лідером на світовому ринку продовольства [27]. Напрями розвитку експортної стратегії аграрного сектору України в рамках поствоєнного відновлення подано у табл. 1.3.

Слід звернути увагу на те, що чинники конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в різних країнах будуть не однакові. Так, наприклад, у розвинутих країнах чинниками конкурентоспроможності виступає якість і безпечність продукції. В країнах з менш розвинутою економікою таким чинником виступає ціна. Тому, в країні Європи вітчизняні виробники можуть продавати лише зернові найвищої якості, а до країн Африки й Азії – зернові другого гатунку і фураж. Слід відмітити, що Україна є конкурентоспроможною на світовому ринку у таких секторах як олія, мед, горіхи та деякі овочі і фрукти.

Останні часом Україна активно співпрацює з ЄС у сфері зовнішньоекономічної політики. Проводяться наради, на яких розглядаються аграрні питання, зокрема щодо адаптації вітчизняного продовольчого сектору до вимог ЄС. Для України були надані сприятливі умови стосовно експорту окремих

видів сільськогосподарської продукції, зокрема надані додаткові квоти на безмитний експорт [6].

Таблиця 1.3

Напрями розвитку експортної стратегії аграрного сектору України в рамках
поствоєнного відновлення

Напрямок	Реалізація заходів
Підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення товарної номенклатури експорту	
Впровадження інструментів оцінки експортного потенціалу	формування Методики оцінки експортного потенціалу за основними видами продукції забезпечення проведення моніторингу ринку сільськогосподарської продукції, проведення регулярних консультацій з галузевими асоціаціями
Надання державної підтримки вітчизняним експортерам	включення обладнання для харчової та переробної промисловості до програми компенсації вартості техніки та обладнання для агропромислового комплексу; розроблення механізму державної фінансової підтримки виробників сільськогосподарської і харчової продукції під час створення ними кооперативів з метою формування товарних партій для експорту
Диверсифікація ринків збуту, підтримка і розвиток існуючих ринків	
Впровадження інструментів оцінки потенційної привабливості зовнішнього ринку продукції	проведення моніторингу світового ринку продовольства в розрізі країн, товарів та послуг для виявлення нових, потенційно привабливих ніш та напрямів

Примітка: систематизовано на основі [25, 27]

З усього вищенаведеного, можна зробити висновок, що вітчизняний АПК займає першість у внутрішній економіці країни і є базою для посилення міжнародної торгівлі. Залежно від того, як буде розвиватися агропромисловий комплекс країни, залежатиме не тільки економічна безпека, але й експортні можливості окремих підприємств. Завдяки співробітництву з Євросоюзом, експорт України з сільськогосподарської продукції, особливо зернових, має стійкі тенденції до зростання. Також простежуються позитивні зрушення у торгівлі з країнами Азії та Африки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ Й АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ

2.1. Аналіз впливу маркетингового середовища на діяльність підприємства

Україна є одним із ключових гарантів продовольчої безпеки у світовому масштабі, забезпечуючи частку виробництва соняшникової олії у світовому виробництві у 2022/23 маркетинговому році на рівні 27,8 %, ячменю - 4 %, пшениці - 2,7%, кукурудзи – 2 %, цукру - 0,8 %. Ураховуючи те, що, за даними ООН, близько 9 відсотків населення світу недоїдають, такий внесок України був досить вагомим [14]. Військова агресія росії проти України суттєво погіршила національну і світову продовольчу безпеку, загострила багато інших проблем, пов'язаних із забезпеченням населення харчовими продуктами, зокрема через обмеження у використанні земель для ведення сільського господарства (заміновані, забруднені небезпечними речовинами або розташовані в зоні окупації). Без вжиття відповідних заходів ці негативні тенденції перешкоджатимуть сталому розвитку та відновленню виробництва, а також можуть створити загрози для продовольчої й екологічної безпеки.

Формування державної політики в умовах євроінтеграції України потребує впровадження та ефективного використання механізмів і стандартів Спільної аграрної політики країн – членів ЄС. Стратегія розроблена з урахуванням необхідності вдосконалення державного управління у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій, зокрема в контексті надання Україні статусу країни-кандидата на вступ до ЄС і виконання міжнародних зобов'язань. Документ визначає основні стратегічні пріоритети, спрямовані на досягнення економічних, екологічних і соціальних цілей відповідно до Плану України з

реалізації ініціативи EU Ukraine Facility, затвердженої Регламентом Європейського Парламенту та Ради від 29 лютого 2024 року [26].

До початку російської агресії аграрний сектор становив близько 20 % валового внутрішнього продукту та забезпечував майже 40 % експортних надходжень держави. Лише у 2021–2022 маркетинговому році експорт зернових і олійних культур досяг 61,5 млн тонн на суму 22,2 млрд дол. США, з яких понад 12 млрд доларів припадало на зернові [14]. У 2021 році Україна збрала рекордний за час незалежності урожай пшениці — 33,01 млн тонн, що перевищує показник попереднього сезону на 7,59 млн тонн, і посіла сьоме місце у світі за обсягами виробництва. До основних світових виробників і експортерів пшениці належать Європейський Союз, США, Австралія, Україна та Аргентина (рис. 2.1).

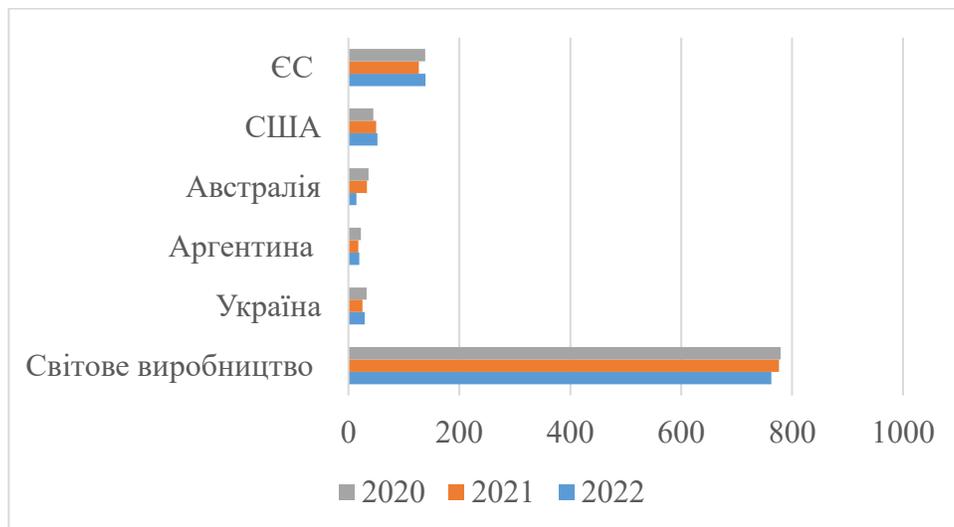


Рис. 2.1. Динаміка виробництва пшениці у світі та ТОП-5 країн експортерів у 2020-2022 роках

Примітка: систематизовано на основі [14, 50]

Починаючи з березня 2022 року і до серпня, експорт пшениці з України залишався малоефективним: морські порти були заблоковані росією, а використання альтернативних маршрутів через Польщу та Румунію було обмеженим і ускладнювалося сезонним підвищенням навантаження на логістичні ланцюги постачання.

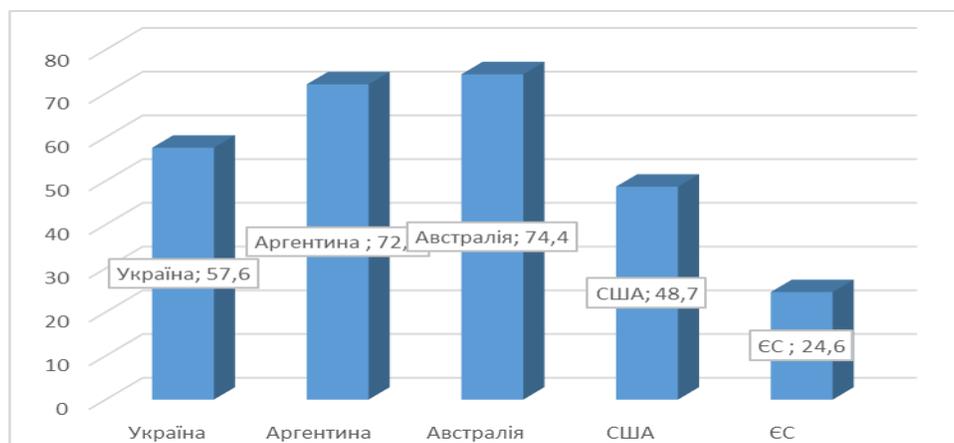


Рис. 2.2. Частка експорту у виробництві пшениці ТОП-5 країн експортерів у 2022 році

Примітка: систематизовано на основі [14, 50]

В рейтингу найбільших експортерів за обсягами кукурудзи Україна займає 4 місце у світі, поступившись лише США, Бразилії та Аргентині. На сьогодні у світі виникає дефіцит кукурудзи, внаслідок чого можна очікувати на зростання попиту та цін на неї. Така зміна кон'юнктури світового ринку кукурудзи складається на користь української продукції.

У структурі виробництва та експорту зернових в Україні ячмінь займає 3 місце після кукурудзи і пшениці. За врожаєм ячменю Україна перебуває на 4 місці у світі, поступившись Австралії, росії та ЄС. До війни експортний потенціал ячменю становив 6- 6,5 млн тон, українські порти успішно з ним справлялися.

Динаміка товарної структури експорту зернових за останні два роки свідчить про значне скорочення обсягів експорту основних зернових культур. Однак, за період грудня 2022 р. – травня 2023 р. обсяги відвантажень зернових наздогнали довоєнний рівень і забезпечили країни-імпортерів необхідними поставками зерна. Тому зерновий експорт і його безперервність є критично важливими для України як з точки зору розвантаження внутрішнього ринку, так і як джерело валютних надходжень. Зерновий коридор відкривався під тиском гуманітарних організацій та місій, оскільки вимушена відсутність України на світовому ринку зерна підняла ціни та викликала голод у низці вразливих країн, насамперед, Африки.

Уже зараз чітко зрозуміло, що війна буде мати значні наслідки для світового ринку продовольства та волатильність цін на сільськогосподарську продукцію, суттєвий вплив на ланцюги поставок продовольства і рівень продовольчої безпеки для країн-імпортерів продовольства та країн із низьким рівнем доходу та малозабезпечених груп населення.

Цінова динаміка на внутрішньому та світовому ринку зернових культур, яка за останні 10-15 років мала досить високий ступінь кореляції, у 2022 р. суттєво відрізнялася. Зменшення пропозиції зернових супроводжувалося ціновим зростанням на світовому ринку, тоді як на ринку України ціни залишалися на рівні попереднього сезону. Поступове зростання внутрішніх цін на зернові відбувалось через зменшення пропозиції, що було наслідком російських ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі України. Оскільки Україна є основним гравцем на світовому ринку виробництва зернових та продуктів їх переробки, що впливає на формування світових ринкових запасів зернових, і є залучена у світові ланцюги поставок продовольства, то це зумовлює виникнення ризиків посилення інфляційних процесів не лише на національному, але й на міжнародному рівні. Внаслідок зниження ефективності функціонування фірм виробників та експортерів зернових в Україні під час війни виникли нові напрямки у сфері виробництва, зберігання та експорту зерна. Зокрема, це проекти з будівництва нових та розгалуження існуючих елеваторів поблизу західних кордонів; використання альтернативних методів зберігання та сушіння зерна.

За період військових дій значно зросли ціни на ресурси, що використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції, зокрема ціни на насіння, засоби захисту рослин, добрива та паливо зросли в середньому на 40–45% [14]. Площі під основними зерновими суттєво зменшились у 2023 р. порівняно з 2022: кукурудза на 27 %; ячмінь – 41 %; пшениця -36 %, соняшник -на 35 %, соя та ріпак, навпаки, додали в площах - 4 та 11 % відповідно. Що стосується врожайності, то тут коливання не такі значні [7].

Основною технічною культурою, що забезпечує українську цукрову промисловість сировиною, є цукрові буряки. Саме від їх якісних і кількісних показників залежать обсяги виробництва цукру в країні. Сприятливі природні умови: родючі ґрунти, помірний клімат і наявність дешевої робочої сили, історично зумовили концентрацію вирощування цукрових буряків на території України. Серед провідних виробників цукру в Україні можна виокремити: ТОВ «Фірма Астарта-Київ» (24,8% загального обсягу виробництва), Концерн «Укрпромінвест» (13,8 %) та ТзОВ «Радехівський цукор» (13,2 %). Однією з головних причин скорочення кількості цукрових заводів стало перевищення обсягів виробництва над внутрішнім споживанням. Унаслідок надвиробництва та надлишкової пропозиції на ринку щороку зменшуються площі посівів цукрових буряків, а отже, і загальні обсяги їх вирощування [9, 17].

Світовий ринок цукру посідає важливе місце в системі продовольчих ринків. Глобальне споживання цукру на душу населення продовжує зростати, особливо у високорозвинених країнах. Загалом виробництвом цукру займаються понад 120 країн світу (рис. 2.3). За рівнем споживання цукру на душу населення лідерами є Бразилія та Росія, у той час як Китай має низький рівень споживання (табл.2.1).



Рис. 2.3. Динаміка виробництва цукру у світі

Примітка: систематизовано на основі [31]

Таблиця 2.1

Споживання цукру на душу населення [31]

Показник	2019/2020 маркетинговий рік	2020/2021 маркетинговий рік	2021/2022 маркетинговий рік
у світі (кг/рік)	21,4	21,9	22,0
країни з низьким рівнем доходу та дефіцитом продовольства (кг/рік)	12,2	13,0	13,1
Відношення світових запасів до споживання, %	63,4	60,8	61,0

Примітка: систематизовано на основі [31]

На попит на цукор впливають кілька ключових чинників, серед яких зростання чисельності населення, рівень доходів на душу населення, ціни на сам цукор і на альтернативні підсолоджувачі, а також зміни у споживчих уподобаннях. Світовий ринок цукрозамінників демонструє динамічний розвиток, так прогнозується, що його середньорічні темпи зростання становитимуть близько 6,3 %, а загальний обсяг досягне 10,27 млрд доларів США [31].

Рентабельність виробництва цукрових буряків визначається передусім високою врожайністю, що сприяє зниженню собівартості продукції, а також вигідними закупівельними цінами.[50]. Попри це, самі цукрові підприємства стикаються з низкою серйозних проблем - зокрема, високою вартістю енергоносіїв, скороченням посівних площ і зменшенням сировинної бази. У результаті галузь функціонує практично на межі рентабельності. Тому питання формування цін на цукрову сировину потребує збалансованого підходу та досягнення компромісу між інтересами виробників буряків і цукрових заводів, щоб забезпечити стабільність і вигідні умови для обох сторін (рис. 2.4) [24].

Завдяки своїм особливим властивостям цукор залишається одним із стратегічно важливих товарів уЄС. Він є основним підсолоджувачем як у побутовому споживанні, так і в харчовій промисловості. Розвиток політики у сфері біопалива відкрив нові напрями використання цукрових буряків, зокрема, для

виробництва біоетанолу та біогазу, що зробило цю культуру важливим джерелом енергії.

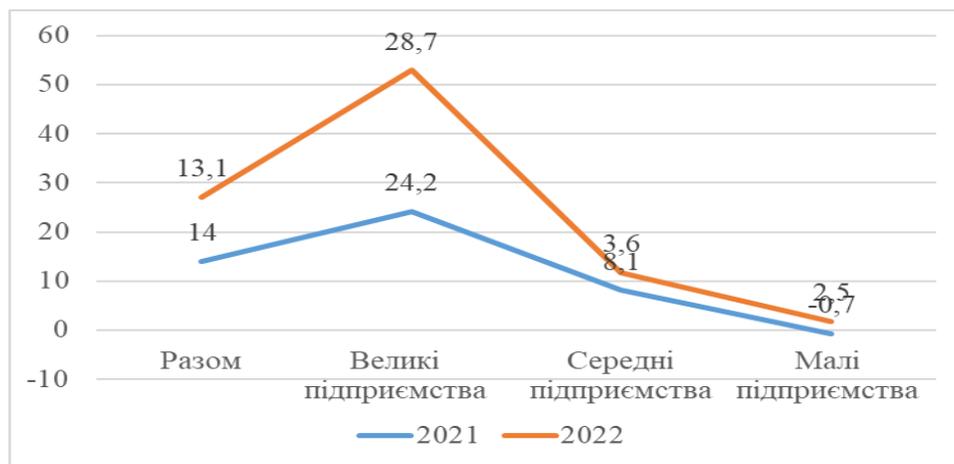


Рис. 2.4. Собівартість виробництва цукрових буряків [24]

Примітка: систематизовано на основі [24]

Однак у майбутньому європейська цукрова галузь може зіткнутися з проблемою скорочення споживання цукру, адже дедалі більше європейців віддають перевагу альтернативним підсолоджувачам: меду, сиропам чи некалорійним замінникам. Такі зміни зумовлені зростанням обізнаності населення про негативний вплив надмірного споживання цукру на здоров'я, зокрема ризики ожиріння, діабету, серцево-судинних хвороб і навіть раку. Це, у свою чергу, може стимулювати збільшення експорту цукру за межі ЄС, особливо з огляду на зростання його споживання у країнах, що розвиваються.

За перші 5 місяців 2024/25 МР Україна експортувала понад 352 тис. т цукру, що на 17 % більше показника за аналогічний період попереднього сезону [35]. У 2024 р. 28 вітчизняних заводів виготовили 1,72 млн тонн цукру [37]. Українські виробники в 2024 році встановили історичний рекорд з експорту цукру, направивши на зовнішні ринки 746,3 тис. тонн цієї продукції на суму 419 млн грн. 40 % експорту 2024 року було спрямовано до країн ЄС, 60 % становили поставки на світовий ринок, де основними країнами-покупцями українського цукру були країни MENA [38].

Проведення PEST-аналізу дозволяє співвіднести регіональні процеси з національними й глобальними тенденціями розвитку, а також оцінити їх позитивний і негативний вплив на формування АПК регіонів. Результати аналізу зовнішніх факторів, що впливають на розвиток АПК, подані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

PEST–аналіз факторів зовнішнього впливу на розвиток АПК регіонів

Фактори впливу	Можливості	Загрози
Політичні	консолідація суспільства, зростання ролі регіональних органів влади та місцевого самоврядування	військова конфронтація; корупція органів влади; нестабільність законодавчої бази
Економічні	інтеграційні процеси України у світову та європейську економічну систему; розширення ЗЕД і вихід на нові ринки збуту аграрної продукції; сприятлива кон'юнктура світового ринку для українських сільськогосподарських виробників; підвищення конкурентоспроможності продукції завдяки впровадженню інноваційних технологій у виробництво; розроблення та реалізація державних і регіональних програм розвитку АПК регіонів	низька конкурентоспроможність продукції АПК України порівняно з країнами, які надають значну державну підтримку; обмеження, встановлені СОТ щодо виходу української аграрної продукції на світові ринки; порушення виробничо-структурних зв'язків між учасниками АПК регіонів; економічна нестабільність, спричинена зростанням цін на енергоресурси; відсутність ефективного механізму страхування ризиків для агровиробників; недосконала система ціноутворення на сільськогосподарську продукцію.
Соціальні	зростання населення у світі, що породжує попит на продукти харчування; світові процеси урбанізації, що скорочує частку населення, здатного самостійно забезпечувати себе продуктами харчування	старіння нації внаслідок та скорочення темпів приросту населення; зниження доходів та життєвого рівня населення; міграційні процеси пересування населення; негативні соціальні процеси в житті суспільства;
Науково технологічні	інноваційна спрямованість виробництва галузей АПК; підвищення якості виробленої продукції, у тому числі органічної сільськогосподарської продукції за міжнародними стандартами	зниження питомої ваги у загальному виробництві інноваційної продукції у національній економіці; відсутність стимулів та недостатність фінансування інноваційного розвитку економіки;

Примітка: систематизовано на основі [12, 27]

Отже, за підсумками проведеного PEST-аналізу встановлено, що наявні загрози, пов'язані з політичними, економічними, соціальними та науково-

технічними чинниками, стримують розвиток регіональних агропромислових комплексів. Це перешкоджає формуванню єдиної, цілісної та збалансованої системи, здатної забезпечувати населення продовольчими й промисловими товарами.

Крім того, зазначені фактори обмежують використання природних та економічних переваг України, таких як родючі ґрунти, сприятливий клімат, вигідне географічне положення, великі площі сільськогосподарських угідь і високий експортний потенціал. Тому виникає потреба у розробленні комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на усунення цих загроз і ефективне використання наявних можливостей.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

Приватне підприємство *****, Скорочена назва ПП «*****». Існує на ринку понад 25 років. Це сільськогосподарський товаровиробник, який спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур та молочному тваринництві. Земельний банк становить 32 тис. га. Входить у Топ 100 латифундистів України [2]. Регіони діяльності: Рівненська, Волинська, Тернопільська області. Профільні культури - пшениця, кукурудза, цукрові буряки. На базі компанії також діють молочний комплекс, м'ясопереробний цех, допоміжні цехи з переробки зерна, деревообробні майстерні. У 2017 р. – придбання «Мар'янівського цукрового заводу» [2]. Структура та опис продукції, яку виробляє ПП «*****» подано на рис.2.5 і табл.2. 4. Найбільшу питому вагу в структурі виробництва сільгосппродукції колишнього Млинівського району Рівненської області займає ПП «*****» - 37 %, ТЗОВ «СБЕ Україна-Рівне» - 17 %, СГ ТЗОВ «Ідна» - 35 % та АФ «Камаз-Агро» - 11 % (рис.2.6).

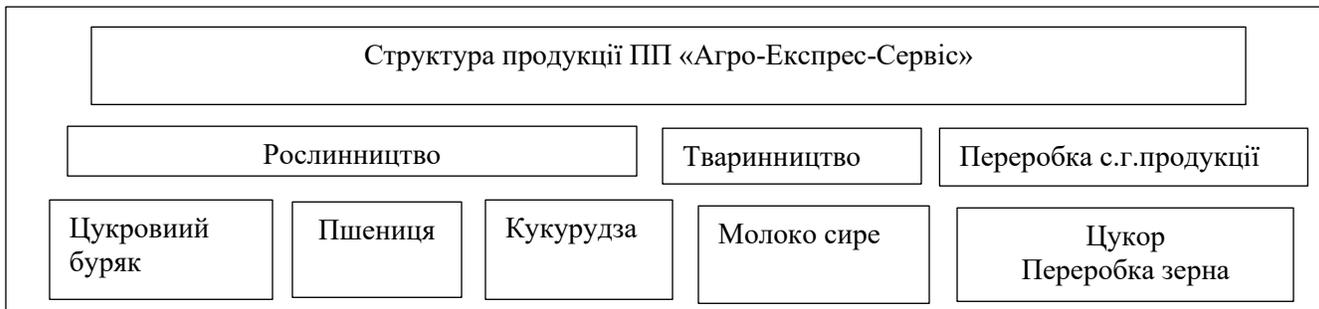


Рис. 2.5. Структура продукції ПП «*****»
Примітка: систематизовано на основі [2]

Таблиця 2.3

Характеристика сільськогосподарської продукції ПП
«*****»

Вид продукції	Характеристика
Яра пшениця	Зерно м'якої і твердої ярої пшениці має високий вміст білка і клейковини - 28-40%. Зерно твердої ярої пшениці використовують для виробництва кращих сортів макаронів, вермішелі, манної крупи. Яра пшениця має також кормове значення. Її використовують для виготовлення комбікорму, висівки як концентрований корм, солону і полову - як грубі корми.
Озима пшениця	найважливіша продовольча культура..У зерні пшениці найголовніше - це клейковинний білок - це нерозчинний у воді пружно-еластичний гель, що утворюється при змішуванні розмеленого борошна з водою. Основу клейковини становлять спирто- і лужнорозчинні білки - гліадин і глютеїн. Жодний інший хлібний злак не має такого цінного поєднання цих двох важливих компонентів.Основну частину зерна пшениці складають вуглеводи, які мають велике енергетичне значення у харчуванні людини. Хліб з пшеничного борошна відзначається високими смаковими властивостями, добре засвоюється. Він висококалорійний - в 100 г пшеничного хліба міститься 245-255 ккал. Зерно використовується для виробництва круп, макаронів, вермішелі, кондитерських виробів тощо.
Кукурудза	За врожайністю зерна вона перевищує всі зернові культури. Зерно використовується у продовольчих, технічних та фуражних цілях. Це основна силосна культура. За врожайністю зеленої маси вона перевищує майже всі кормові культури. Силос кукурудзи має добру перетравність і дієтичні властивості, багатий на каротин. Качани, засилосовані у восковій або молочно-восковій стиглості, - це цінний концентрований корм.
Цукровий буряк	При врожайності 400 ц/га забезпечує вихід 50–55 ц цукру. Цінний попередник для багатьох сільськогосподарських культур і підвищує загальну продуктивність польових сівозмін.За своїм позитивним впливом на повітря і клімат поле буряку цукрового перевищує ліс з тієї площі. 1 га буряку цукрового за вегетацію виділяє 13,2 млн т, що забезпечує дихання 62 чоловікам упродовж життя.

Примітка: систематизовано на основі [40]

Рис. 2.6 Питома вага в структурі виробництва сільгосппродукції Дубнівського району Рівненської області

Примітка: систематизовано на основі [17]

Аналіз основних економічних показників діяльності ПП «*****» за 2022-2024 р. представлено табл.2.5.

Як свідчать наведені у табл.2.5 дані, ПП «*****» має серйозні проблеми зі збутом своєї продукції. Так у 2023 році було реалізовано на 487275 тис.грн продукції менше, ніж у 2022 році. Відповідно, підприємство не отимало прибутку, а збиток становив 425317 тис грн. У 2024 р. обсяг реалізації продукції зріс на 111,9 % у порівнянні з попереднім 2022 р., однак підприємству знову не вдалося отримати прибуток, збиток склав 403716 тис.грн. Це вплинуло на скорочення чисельності персоналу. Так станом на 31 грудня 2024 р. чисельність працюючих скоротилася на 74 особи у порівнні з аналогічною датою попереднього 2023 р. Активи (майно) підприємства у 2023 р. зменшилися на 303112 тис.г рн у порівнянні з попереднім роком. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, прслуги, тис. грн зросла на 172,7 %. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, прслуги, тис. грн також постійно зростає. Середньорічна вартість основних засобів має тенденцію до зниження, що говорить про відсутність їх оновлення. Середньорічна вартість оборотних активів у 2023 р. зросла на 208,6 %, тобто

збільшилася майже у 2 рази, але у 2024 році темпи росту знизилися до 107,5 %. Рентабельність активів у 2022 році становила 1,0%. Оскільки два роки підприємство є збитковим, то активи підприємства є нерентабельними.

Таблиця 2.4

Аналіз основних економічних показників діяльності ПП
«*****» за 2022-2024 р.р

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Власний капітал, тис.грн.	1640481	1254502	976772	-385979	-277730	76,5	77,9
Чистий дохід від реалізації продукції (тоарів, робіт, послуг)	2019870	1532595	1714267	-487275	181671	75,9	111,9
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	1769149	1543731	1444831	-225418	-98900	87,3	93,6
Валовий прибуток, тис.грн	250751	(11136)	269436	-261887	280572	-964,9	269,4
Середньооблікова чисельність працюючих, чол	883	858	784	-25	-74	97,2	91,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	1171984	1122321	989498	-49563	-132823	95,7	88,2
Середньорічна вартість оборотних активів тис.грн.	1228200	2561903	2752950	1333703	191047	208,6	107,5
Рентабельність активів, %	1,0	-0,17	-0,15	-1,17	0,02	0,83	0,90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, прслуги, тис.грн.	57702	28419	49080	-29283	20661	49,3	172,7
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, прслуги, тис.грн	1061724	952930	2068706	891206	115776	183,9	105,9
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	12189	(425317)	(403716)	-425372	-1602	-3489	-0,94
Активи (майно) підприємства, тис.грн	3531490	3954248	3651136	422758	-303112	112,0	92,3

Примітка: розраховано за даними звітності підприємства [Додатки В, Г, Д]

Отже, проведений нами аналіз основних господарських показників показав, що причиною нерентабельності підприємства є спад обсягу реалізації продукції, причиною якого є недостатній ринок збуту. Для вирішення своєї проблеми підприємство повинне шукати нові ринки збуту своєї продукції.

2. 3. Дослідження можливостей виходу підприємствана нові ринки

У ПП «*****» застосовується лінійна організаційна структура управління, в якій кожен підлеглий має лише одного безпосереднього керівника, а всі повноваження та відповідальність чітко розподілені по вертикалі. Основні її риси: єдиноначальність (один керівник для кожного підлеглого); чіткий ланцюг підпорядкування «згори донизу»; керівник несе повну відповідальність за діяльність підлеглих. Переваги: простота побудови і зрозумілість структури; чіткість розпоряджень та відповідальності; оперативність прийняття рішень; висока дисципліна та контроль. Поточний стан ресурсного забезпечення підприємства представлено у таблиці 2.5.

Для ПП «*****» успішно реалізуються ключові фактори успіху, зокрема «низькі витрати на реалізацію» та «позитивний імідж компанії», що забезпечує підприємству певну конкурентну перевагу. Тому компанія може пропонувати конкурентні ціни без втрати прибутковості. Також зростає довіра споживачів, легше залучати нових клієнтів і утримувати постійних.

Водночас фактор «широка база клієнтів» поки не реалізується, що позбавляє компанію частини потенційних можливостей. Наразі підприємство використовує переважно метод «холодних» дзвінків, який не викликає довіри у потенційних клієнтів і, відповідно, не є ефективним

Для покращення ситуації компанії варто

- використовувати рекламу у соцмережах, seo, таргетинг, e-mail маркетинг;

Таблиця 2.5

Матриця стану ресурсів ПП «*****»

Ключові фактори успіху	Ключові фактори успіху						
	технічні	технологічні	кадрові	просторові	організаційної структури	інформаційні	фінансові
Низькі витрати на реалізацію		+	+	-	+	-	+
Широка база клієнтів		-	-			-	+
Сприятливий імідж		+		+		+	

Примітка: власні дослідження автора

- брати участь у виставках, івентах, конференціях, де можна знайти потенційних клієнтів;
- забезпечити високу якість продукту і рівень сервісу;
- вести регулярну комунікацію: персональні листи, інформаційні розсилки, нагадування про новинки;
- поділити клієнтів за критеріями (тип, обсяг покупок, географія, інтереси);
- розробити персоналізовані пропозиції для різних сегментів;
- виходити на нові географічні ринки.;

Завдяки цим заходам компанія зможе збільшити кількість постійних і нових клієнтів; мати стабільний попит; легше впроваджувати нові продукти; зміцнювати свою позицію на ринку.

Для проведення маркетингового дослідження ПП «*****» було обрано модель конкурентного аналізу за Майклом Портером. -це класична модель стратегічного аналізу, яка допомагає оцінити привабливість галузі та рівень конкурентного тиску. Її суть у тому, що прибутковість компанії залежить не лише від її внутрішньої ефективності, а й від структури ринку, тобто від дії п'яти ключових конкурентних сил. Майкл Портер запропонував модель, за якою

конкуренція в будь якій галузі визначається не тільки суперництвом між існуючими фірмами, а й іншими впливами, що формують «силове поле конкуренції». Мета аналізу - зрозуміти, наскільки галузь є привабливою для бізнесу та які чинники впливають на рівень прибутковості компаній у ній. П'ять сил конкуренції Портера:

1. Конкуренція між існуючими компаніями (суперництво в галузі). Чим більша конкуренція - тим нижча прибутковість.

2. Загроза появи нових конкурентів (бар'єри входу). Якщо увійти на ринок легко - конкуренція зростає.

3. Загроза появи товарів-замінників (субститутів). Чим більше замінників - тим нижча ринкова влада компаній.

4. Сила постачальників. Якщо постачальники мають сильну позицію, вони диктують ціни та умови.

5. Сила покупців (споживачів). Якщо покупці мають владу, вони знижують маржу компаній.

Для проведення повноцінного аналізу необхідно заповнити п'ять таблиць, у кожній з яких представлено ключові критерії для оцінювання конкурентного середовища. Оцінювання здійснюється за десятибальною шкалою [51]. Щоб визначити вплив кожної зі складових моделі конкурентних сил Майкла Портера, слід обрати одне з трьох запропонованих тверджень у таблиці та виставити відповідний бал від 1 до 10. Після цього всі оцінки підсумовуються, і результати супроводжуються поясненням щодо їхнього значення.

Як уже зазначалося, ПП «*****» спеціалізується на вирощуванні пшениці 2-го, 3-го та 6-го класів, цукрового буряка, а також на виробництві та оптовій реалізації цукру. Для цих товарів на ринку відсутні прямі замінники, що здатні повноцінно задовольнити аналогічні потреби споживачів. Відтак, загроза з боку товарів-субститутів для підприємства є мінімальною або взагалі відсутня. Узагальнені результати оцінки загрози з боку товарів-субститутів подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Рівень загрози з боку товарів субститутів

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	7-10	4-6	1-3
Товари субститути	Існують і займають високу долю на ринку	Існують, але тільки ввійшли на ринок та їхня доля мала	Не існують
			1
Підсумкова оцінка	1		
1 бал	Низький рівень загрози зі сторони товарів субститутів		

Примітка: власні дослідження автора

Рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Ринок України характеризується високим рівнем конкуренції в сегменті оптової торгівлі зерном і цукром. ПП «*****» здійснює свою діяльність переважно в Рівненській, Волинській та Тернопільській областях. У цьому регіоні діє щонайменше чотири прямі конкуренти: ПП «*****», ТЗОВ «СБЕ Україна-Рівне», СТ ТЗОВ «Ідна», АФ «Камаз-Агро.»

Попри те, що Україна залишається аграрною державою, щороку спостерігається зменшення кількості нових компаній, які спеціалізуються на торгівлі сільськогосподарською продукцією. Основними причинами цього є висока конкуренція з боку вже усталених підприємств, які мають багаторічний досвід, налагоджену логістику та стабільну клієнтську базу. Крім того, відсутність ефективної державної підтримки робить галузь менш привабливою для новачків (табл. 2.7.)

Ринковий вплив покупців є доволі відчутним. Для ПП «*****» існує суттєвий ризик втрати споживачів, оскільки підприємство постачає продукцію лише трьом клієнтам: ТОВ «Цукорагропром», ТОВ «Цукрова Біржа» та ТОВ «Західна цукрова група». Узагальнені показники ринкового впливу покупців на діяльність ПП «*****» подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.7

Рівень внутрішньогалузевої конкуренції (виробництво цукру)

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	7-10	4-6	1-3
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3- 10)	Невелика кількість гравців (1-3)
	4		
Темп росту ринку	Стагнація або зниження об'єму ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
	5		
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додатковим перевагам	Продукти компаній значимо різняться між собою
	4		
Обмеження в збільшенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
	5		
Підсумкова оцінка	18		
18 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Примітка: власні дослідження автора

У 2024-2025 роках ПП «*****» співпрацювала з фермерськими господарствами, головними з яких були: ПП «Західний Буг», ПСП «Злагода», ТОВ Бучачагрохлібпром», ТОВ «Хавест-Агро», ТОВ «Агросвіт-Волинь».

Загроза появи нових конкурентів на ринку цукрової промисловості України залишається низькою. Провідними виробниками цукру в країні: ТОВ «Фірма Астарта-Київ» – з часткою 24,8 % від загального обсягу виробництва; Концерн «Укрпромінвест» – 13,8 %; ТзОВ «Радехівський цукор» – 13,2 %, найбільший виробник цукру у західному регіоні України та входить до складу міжнародної групи компаній Pfeifer & Langen – одного з лідерів цукрової промисловості в ЄС,

спеціалізується на переробці цукрового буряка та виробництві цукру-піску, меляси й гранульованого жому.

Таблиця 2.8

Ринковий вплив покупців на діяльність цукрових заводів

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	7-10	4-6	1-3
Частка покупців з великим обсягом продаж	більше 80% продаж припадає на декількох клієнтів	незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
	9		
Схильність до переключення на товари субститути	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
	10		
Чутливість до ціни	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде переключатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
	6		
Споживачі не задоволені якістю існуючого товару на ринку	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
	1		
Підсумкова оцінка	26		
26 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Примітка: власні дослідження автора

Завдяки великій кількості фермерських господарств, ПП «*****» не понесе майже ніяких втрат при зміні постачальників, що дозволяє їм нав'язувати власні умови стосовно оптових закупок сільськогосподарської продукції та її реалізації (табл. 2.9).

Крім того, для започаткування власного бізнесу в цій сфері необхідні значні фінансові вкладення, які, як правило, окуповуються лише через 2-3 роки. Важливо також враховувати, що попит на сільськогосподарську продукцію має сезонний характер і суттєво залежить від кліматичних умов.

Таблиця 2.9

Рівень впливу постачальників ПП «*****»

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	6-10	1-5
кількість постачальників	незначна кількість постачальників або монополія	широкий вибір постачальників
		1
обмеженість ресурсів постачальників	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах
	6	
витрати при зміні	високі витрати при зміні постачальників	низькі витрати при зміні постачальників
		3
пріоритетність спрямування для постачальника	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника
		3
Підсумкова оцінка		
13	Середній рівень впливу постачальників	

Примітка: власні дослідження автора

Показники рівня загрози виходу нових конкурентів на ринок для ПП «*****» наведено в табл. у Додатку Б. На основі проведеного аналізу п'яти сил конкуренції за Портером здійснюється SWOT-аналіз діяльності ПП «*****».

Методика проведення SWOT-аналізу включає кілька етапів. Першим етапом є визначення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз (табл. 2.10). Другий етап передбачає зіставлення виявлених чинників і їх оцінювання за шкалою від 1 до 5 балів, де нульове значення не допускається.

Для зіставлення можливостей торгової марки з ринковими умовами, а також для узагальнення результатів аналізу будується таблиця. На її основі обчислюються підсумкові значення за кожною позицією: можливості та загрози підсумовуються по горизонталі, а сильні та слабкі сторони - по вертикалі. В результаті визначається загальна кількісна оцінка (табл. 2.11).

Після аналізу значень загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін, формується проблемне поле. У ньому зазначаються всі ідентифіковані загрози, можливості, сильні та слабкі сторони, згруповані відповідно до виявлених проблем. На основі цього проблемного поля здійснюється оцінка проблем шляхом сумування їхніх значень. Отримані результати фіксуються у відповідній таблиці.

Таблиця 2.11

Кількісна оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ПП

«*****»

		Сильні сторони		Слабкі сторони	
		Висока якість продукції	Добра репутація у покупців і клієнтів	Невелика кількість клієнтів	Слабкий маркетинг
агро-зи	Залежність від кліматичних умов	4	2	4	3
	Жорстка конкуренція	5	3	1	4
ож-ливості	Вихід на нові регіональні ринки	5	2	3	4
	Розвинута інфраструктура регіону	3	1	2	3
	Велика кількість потенційних покупців	5	5	3	3

Примітка: власні дослідження автора

Таблиця 2.11

Кількісна оцінка значущості для ПП «*****»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Висока якість продукції	22	Невелика кількість клієнтів	13
Добра репутація у покупців і клієнтів	13	Слабкий маркетинг	17
Загрози		Можливості	
Залежність від кліматичних умов	13	Вихід на нові ринки	14
Жорстка конкуренція	13	Розвинута інфраструктура регіону	9
		Велика кількість потенційних покупців	16

Примітка: власні дослідження автора

У першу чергу реалізуються ті заходи, що мають найвищі оцінки (табл. 2.12). Таким чином, проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити комплекс стратегічних дій, що ляже в основу подальшої діяльності ПП «*****».

Варто звернути увагу, що понад 50 % продукції підприємства реалізується одному клієнту. Втрата цього партнера або погіршення взаємин із ним може спричинити значні фінансові втрати. Тому доцільним є розширення клієнтської бази, освоєння нових сегментів ринку.

Таблиця 2.12

Кількісна оцінка виявлених проблем ПП «*****»

Захід	Оцінка
Збільшення об'ємів закупівлі цукрового буряка у різних постачальників (альтернативні ресурси)	3
Формування ефективної товарної політики (асортимент)	6
Стимулювання персоналу (курси підвищення кваліфікації)	7
Створення відділу маркетингу	11
Інтернет-маркетинг	24
Подальше підвищення якості з урахуванням вимог споживачів	8
Рекламна кампанія підприємства	2
Створення ефективних логістичних каналів	3

Примітка: власні дослідження автора

У разі розширення географії діяльності, доцільним кроком буде укладення контрактів із місцевими логістичними компаніями, що дасть змогу зменшити витрати на транспортування та скоротити терміни доставки продукції споживачам.

SWOT-аналіз дав змогу визначити комплекс стратегічних дій, які можуть бути покладені в основу подальшого розвитку підприємства. На сьогоднішній день позиція компанії у конкурентному середовищі є середньою. Підприємство не повністю реалізовує свій потенціал, зокрема у сферах маркетингу та логістики, що обмежує можливості щодо зростання продажів і збільшення частки ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА НОВІ РИНКИ

3.1. Маркетингові стратегічні цілі підприємства

Основним фактором розвитку будь-якого підприємства є правильно розроблена стратегія, яку реалізує керівництво, забезпечуючи досягнення чітко визначених цілей. У умовах високої конкуренції, що зростає на внутрішньому ринку агропродовольчих товарів, коли помилки в управлінні можуть призвести до значних втрат або навіть банкрутства, минають часи інтуїтивного прийняття рішень на основі суб'єктивних виборів напрямків розвитку.

З усе більшою частотою постає перед суб'єктами господарювання потреба вибрати добре продуманої та узгодженої загальної та функціональних стратегій. Для того, щоб політика стратегічного планування була ефективною, необхідно при її впровадженні дотримуватися конкретних етапів (рис. 3.1).

Аналіз поточного стану розвитку підприємства та його потенціалу, здійснений за допомогою SWOT-аналізу в пункті 2.3, дозволяє визначити загальний набір стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: адаптації до середовища або формування впливу на нього

При розробці стратегії розвитку підприємство повинно чітко визначити свою місію та цілі діяльності. Останніми роками вітчизняним сільськогосподарським підприємствам створюють критичні умови такі фактори, як непередбачувана динаміка ринку, численні нормативно-правові документи, які не дають можливості задіяти внутрішній потенціал, посилення негативного впливу зовнішнього маркетингового оточення, зокрема фінансових чинників. Такі умови вимагають

раціонально застосовувати методи і технології стратегічних рішень в управлінні підприємств агропромислового комплексу.

Тому стратегія управління господарською діяльністю підприємства на 2026 рік має на меті комплексний розвиток та підвищення економічної ефективності.

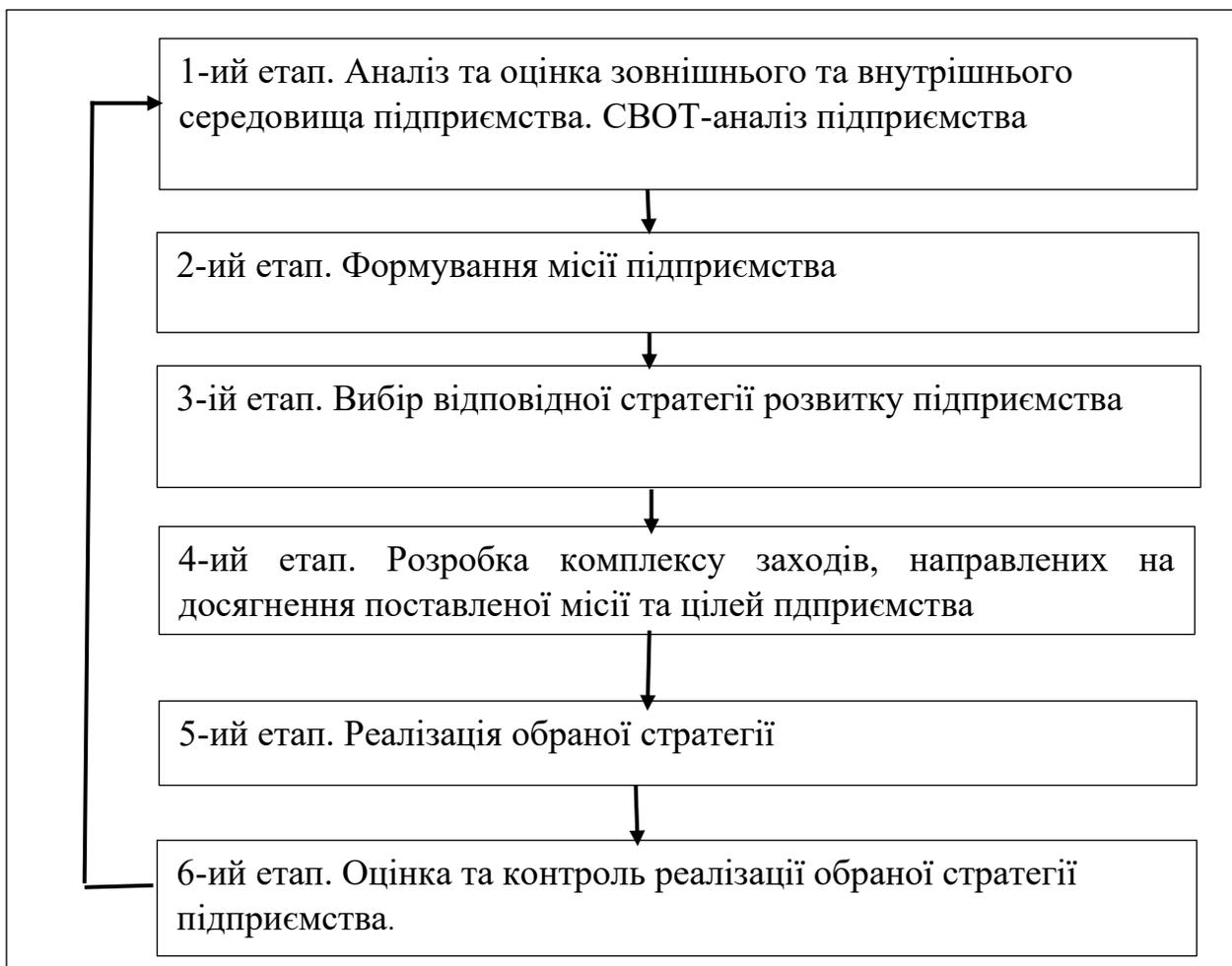


Рис. 3.1. Процес стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах

Примітка: систематизовано на основі [19]

Місію ПП «*****» можна сформулювати як задоволення потреб споживачів високоякісною агропродукцією, які проживають на території Рівненської області за конкурентоспроможними цінами та отриманні прибутку, який забезпечить підприємству розширене відтворення в майбутні роки. Ця місія

узгоджена зі Стратегією розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні до 2030 року і підлягає строгому контролю за її виконанням [26] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку ПП «*****»

2021-2025 рр., 2026-2030 рр.

Вид стратегії	Роки	
	2021-2025	2026-2030
Корпоративна стратегія ПП «*****»	Стабілізації	Розвитку
Ділова стратегія	Лідер за витратами	Лідер за продуктом
Функціональна стратегія управління (інші не підлягають коректуванню)	1. Без урахування стимулювання за виконання ключових показників ефективності. 2. Ретроградне планування.	1. Стратегія управління з урахуванням стимулювання за виконання ключових показників ефективності. 2. Цілісне планування.
Конкурентна стратегія	Послідовника	Лідера

Примітка: систематизовано на основі [19, 26]

Таким чином, у 2026 році ПП «*****» реалізовуватиме корпоративну стратегію розвитку. Передбачається, що така стратегія посприє досліджуваному нами підприємству зайняти позиції лідера на ринку сільськогосподарської продукції у Західному регіоні України. Реалізація корпоративної стратегії передбачає вибір оптимальних операційних стратегій серед можливих проектів. Терміни реалізації проектів будуть встановлюватися з урахуванням визначеної кожної цілі і чинників, які позитивно впливають на них (табл. 3.2).

Дана стратегія дасть можливість посилити соціальну корпоративну відповідальність бізнесу і поряд з цим, збільшити рентабельність підприємства. Оцінивши пріоритети в реалізації стратегічних цілей потрібно побудувати «дерево розвитку», де 1-ий рівень «дерева цілей» включатиме проекти, визначені структурою цілей (C1, C2... Cn), а другий рівень – проекти, що визначають шляхи досягнення цілей першого рівня, які є робочими цілями (Ц1, Ц2, Ц3...Цn) (рис. 3.2).

Таблиця 3.2

Складники стратегії розвитку ПП «*****»
2026-2030 рр.

Проекти розвитку	Забезпечуючі умови	Рік
Ціль: диверсифікувати виробництво для зменшення ризиків недоотримання прибутку (С1)		
Організаційно управлінські	Створення стратегічного центру відповідальності (центру прибутку, центру витрату та центру інвестицій). Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення посади спеціаліста з стратегічних перетворень(Ц11)	2026
	Залучення молодих спеціалістів (випускників аграрних вишів) (Ц12)	2026
	Оптимізація управлінської та організаційної структур (Ц13)	2027
Ціль: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції (С2)		
Технікотехнологічні, екологічні	Впровадження ресурсозберігаючої, екологічно доцільної технології вирощування цукрових буряків(Ц21)	2027
	Автоматизація робочого місця директора, головного бухгалтера та головних фахівців (Ц22)	2026
	Оптимізація посівних площ та застосування раціональної сівозміни (Ц23)	2027
	Будівництво нового цеху виробництва цукру(Ц24)	2028
	Оновлення техніки (Ц25)	2026
	Придбання нової технологічної лінії для виробництва цукру(Ц26)	2030
	Проведення сортооновлення (Ц27)	2029
Ціль: збільшення соціальної відповідальності (С3)		
Соціальні	Ремонт доріг селах Острожець, Певжа, Богушівка Дубенського району Рівненської області(Ц31)	2027
	Оплата вартості шкільних сніданків та обідів для учнів 1–4-х класів Підгаєцької гімназії Млинівської селищної ради Дубенського району (Ц32)	2026

Примітка: систематизовано на основі [19, 26]

Реалізація проекту здійснюється спеціальною командою проекту. Під такою командою мається на увазі організаційна структура, очолювана керівником проекту на весь період його реалізації для досягнення визначених цілей. Доцільно об'єднувати цілі одного рівня в інвестиційні мультипроекти, що складаються з

кількох монопроектів і потребують вкладень в основний чи оборотний капітал. Це, в свою чергу, суттєво впливатиме на фінансовий план розвитку підприємства [19].

Першочерговими проектами в стратегії розвитку підприємства будуть технічні проекти: оновлення техніки, автоматизація робочих місць; організаційні проекти, такі як формування центру відповідальності та залучення молодих фахівців, а також соціальний проект: забезпечення харчування учнів у шкільній їдальні Підгаєцької гімназії Млинівської селищної ради Дубенського району.

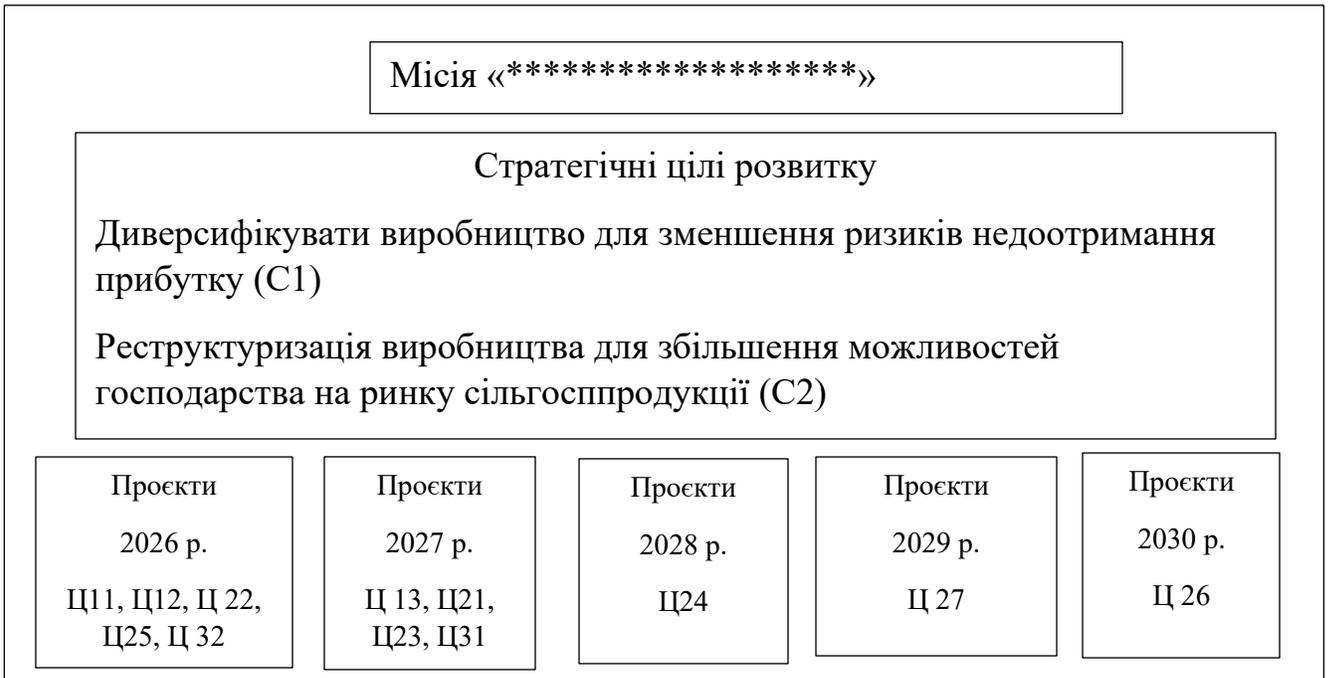


Рис. 3.2. Дерево розвитку ПП «*****» 2026-2030 рр.

Примітка: систематизовано на основі [19,]

Підсумовуючи вищеведене, можна зробити висновок, що коли ПП «*****» прийме на озброєння стратегічне рішення, направлене на сприяння розвитку бізнесу, то зможе впевнено утриматися на вітчизняному достатньо конкурентному ринку агропродукції.

3. 2. Методичні рекомендації щодо розробки маркетингової стратегії ПП «*****» для виходу на нові ринки

При виході на новий ринок підприємство зазвичай зустрічається з різноманітними викликами, насамперед з економічними та культурними. Детальний аналіз перед виходом на новий ринок дозволяє бізнесу уникнути численних ризиків, таких як неправильний вибір ринку чи недооцінка конкурентів. Крім того, глибоке розуміння динаміки ринку та потреб споживачів дозволяє сформуванню адаптивну та ефективну стратегію для масштабування бізнесу. На нашу думку, процес розробки стратегії виходу на зарубіжний ринок повинен включати кілька етапів, кожен з яких має на меті вирішення конкретних завдань (рис. 3.3).

Перший етап – визначення причин виходу на зовнішні ринки. Завершення цього етапу дає можливість виявити основні мотиви, чому підприємству варто розглядати вихід на зовнішні ринки як пріоритетний напрямок. Ось перелік запитань і ризиків, на які бізнес повинен відповісти перед плануванням стратегії виходу на новий ринок:

1. Яку країну обрати для першочергового масштабування бізнесу?
2. Наскільки потенційно привабливим є розвиток бізнесу в конкретній країні?
3. Хто є лідером на ринку в даній галузі? Які засоби комунікації вони застосовують найчастіше?
4. Які особливості в культурі та купівельній поведінці потенційних покупців необхідно брати до уваги?
5. Як найкраще просувати свій бізнес на новому ринку та який бюджет необхідний для цього? [45]

Другий етап – аналіз потенціалу підприємства для визначення можливостей його виходу на зовнішні ринки. Ключовим є встановлення наявності необхідних ресурсів та інших можливостей для цього. Для успішного виходу на міжнародний

ринок керівництво підприємства повинно усвідомлювати, які ресурси використовуватимуться та в які бізнес-одиниці буде спрямовано капітал.

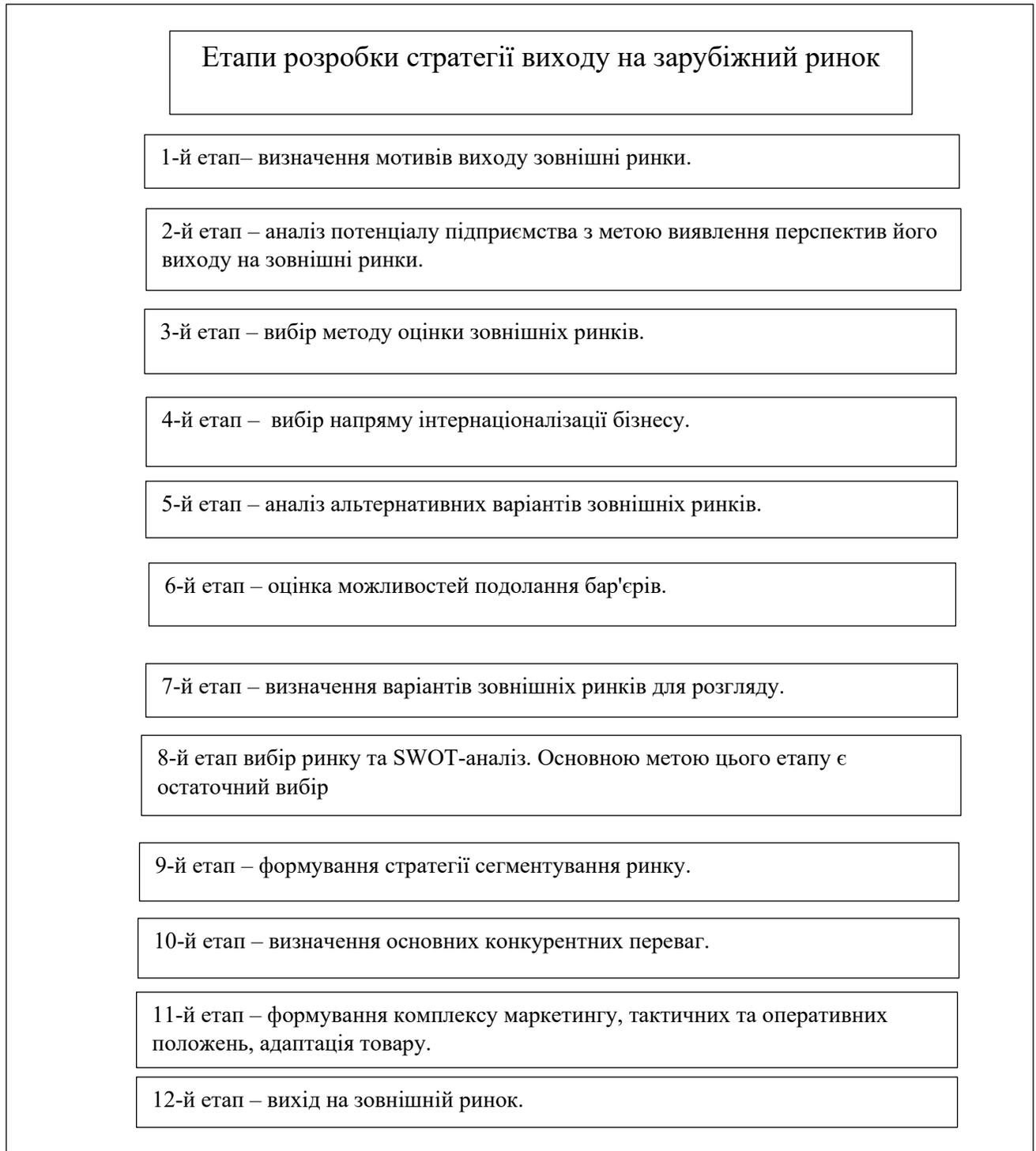


Рис. 3.3. Етапи розробки стратегії виходу на зарубіжний ринок

Примітка: систематизовано на основі [22, 45,46, 47]

Макроекономічний аналіз дозволяє оцінити загальну економічну ситуацію в країні або регіоні, де планується вихід бізнесу. Необхідно вивчити такі показники як валовий внутрішній продукт, темпи інфляції, рівень безробіття, величина зовнішньо-торгвельного балансу товару.

Аналіз соціально-культурного середовища проводять з метою кращого розуміння особливостей поведінки покупців на місцевих ринках. В цьому аспекті варто зосередитись на таких показниках віковий і статевий склад населення, співвідношення жителів міст і сіл, особливості купівельної поведінки в регіоні. Також може виникнути потреба в пристосуванні товару підприємства до особливостей нового ринку у зв'язку з менталітетом, наприклад коли колір чи смак не подобається корінному населенню.

На третьому етапі відбувається обрання методу для оцінки нового ринку. Оскільки вибору виходу на новий ринок передують прийняття стратегічного рішення, а наслідки можуть бути різними, то тут потрібно обрати оптимальний метод такої оцінки. Насамперед потрібно врахувати показники світової кон'юнктури [19].

Оцінюючи доцільність та можливість виходу своїх підприємств на зовнішній ринок, експортерам слід врахувати максимально можливу кількість факторів, які потім оцінюються за певними критеріями:

Чинники ринкового потенціалу підприємства: кон'юнктура ринку, ресурсні, управлінські, стратегічні, маркетингові та інші можливості підприємства, етапи життєвого циклу, темпи зростання галузевого ринку та інші.

Технологічні та економічні чинники: зношеність основних засобів, ступінь застосування інноваційних технологій в галузі, можливість вільного виходу на міжнародний ринок, бар'єри для входу на ринок (інституційні, законодавчі, географічні тощо), інтенсивність капіталовкладень на ринку та інші.

Конкурентні чинники: структура ринку галузі, чисельність конкурентних груп, суттєві відмінності між конкурентами.

Фактори ринкового середовища: соціально-культурні, демографічні, політичні, правові, географічні та економічні.

Четвертий етап – вибір напрямку інтернаціоналізації бізнесу. Після визначення стратегії розвитку, керівництво підприємства повинно визначити основні напрямки інтернаціоналізації бізнесу.

П'ятий етап – аналіз альтернативних варіантів зовнішніх ринків. Після визначення напрямків інтернаціоналізації бізнесу та складання списку потенційних зовнішніх ринків, необхідно: – виявити та проаналізувати умови для освоєння зарубіжного ринку; – виявити та проаналізувати бар'єри для входу на ринок. Метою цього етапу є визначення найбільш перспективних зарубіжних ринків.

Шостий етап – оцінка можливостей подолання бар'єрів. На цьому етапі керівництво підприємства повинно з'ясувати, чи можливе подолання виявлених раніше бар'єрів, які ресурси та в якому обсязі будуть потрібні для їх подолання, а також чи зможе підприємство забезпечити необхідні ресурси в майбутньому.

Сьомий етап – визначення варіантів зовнішніх ринків для розгляду: непереборні бар'єри для виходу на закордонний ринок; бар'єри для виходу на закордонний ринок переборні, але підприємство не має достатнього обсягу ресурсів; бар'єри для виходу на закордонний ринок переборні, необхідний обсяг ресурсів є, але витрати на це мають неприйнятний термін окупності.

Восьмий етап – вибір ринку та SWOT-аналіз. Головною метою цього етапу є остаточне визначення зарубіжного ринку для освоєння підприємством.

Дев'ятий етап – формування стратегії сегментування ринку. Для цього підприємству потрібно проаналізувати такі аспекти: цільові споживачі зарубіжного ринку за різними критеріями (соціально-демографічними, географічними, фізичними характеристиками, поведінковими ознаками); потреби споживачів на зарубіжному ринку. В основі процесу сегментування ринку покладено розподіл покупців на окремі групи залежно від їх поведінки, характеристики і реакції на збуджуючі маркетингові чинники (комплекс маркетингу). Окремо оцінюється

розмір та потенціал кожного сегмента. Це дозволить глибше зрозуміти потреби різних аудиторій і виявити перспективні сегменти для розвитку бізнесу [47].

Десятий етап – визначення основних конкурентних переваг. Моніторинг конкурентного середовища дозволить отримати багато цінної інформації, яка необхідна, щоб встановити незаповнені ринкові ніші і комунікаційні канали.

11-й етап – формується 4 «Р», розробляються маркетингові плани, проводиться тестування товару.

12-й етап – вихід на зовнішній ринок. На нашу думку, основні способи виходу підприємств на зовнішній ринок (рис. 3.4) можна поділити на три основні види: експорт, кооперацію та інтеграцію. Експорт є: активний, коли підприємство самостійно планує вивести свій товар на міжнародний ринок; пасивний, якщо інтерес до продукції проявляється зі сторони зарубіжних партнерів [41].

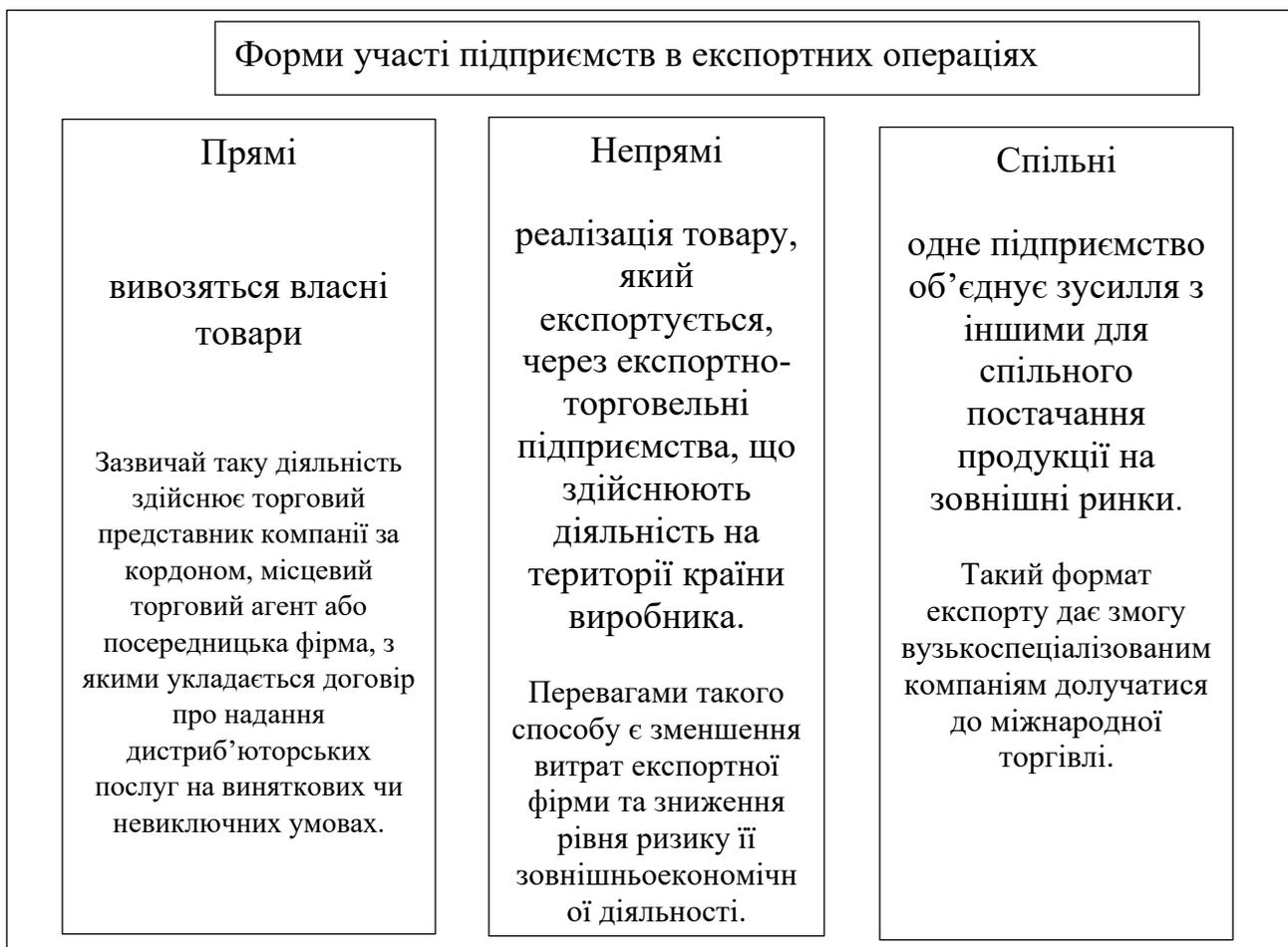


Рис. 3.4. Форми участі підприємств в експортних операціях

Примітка: систематизовано на основі [41]

Згідно з даними таблиці 3.3 а також базуючись на раніше отриманій інформації можемо зробити висновок, що для ПП «*****» на сьогодні найкращою є стратегія виходу на зовнішній ринок із застосуванням непрямого маркетингу (рис. 3.5).

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика стратегій на підставі відібраних критеріїв

Критерій	Стратегія			
	Непрямий експорт	Прямий експорт	Кооперація	Інтеграція
Швидкість виходу	висока	середня	висока	низька, висока, середня
Рівень капітало-вкладень	низький	залежно від ступеня участі	від низького до середнього	залежно від ступеня участі:
Прямі інвестиції	відсутні	присутні	присутні	присутні
Рівень управління / контролю за кордоном	відсутній	низький	середній	високий
Рівень ризиків	низький	низький	середній	високий

Примітка: систематизовано на основі [41]

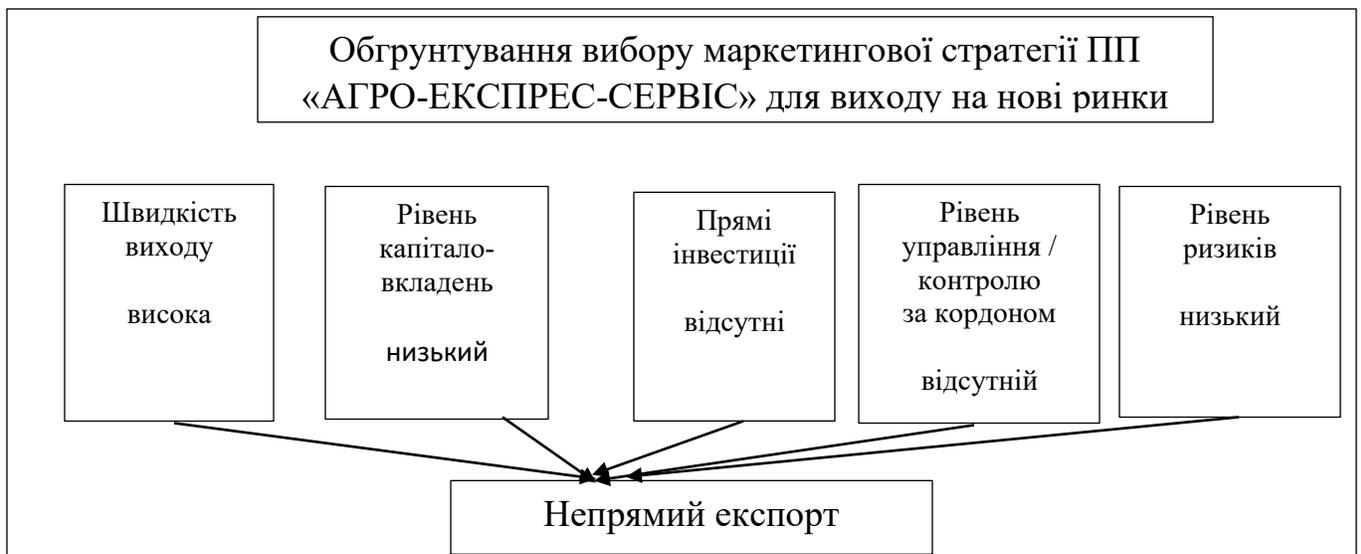


Рис. 3.5. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії ПП «*****» для виходу на нові ринки.

Примітка: систематизовано на основі [41]

Таким чином, вихід підприємства з власним товаром на новий ринок є складним процесом, що потребує ретельної підготовки та всебічного аналізу. Успішність компанії в новому середовищі, її здатність адаптуватися до місцевих умов і здобути конкурентні переваги напряду залежать від якості цього аналізу. Незалежно від розміру бізнесу, проведення попереднього аналізу є ключовим етапом для забезпечення ефективного освоєння нового ринку.

3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Як метод оцінювання ефективності запропонованого заходу було обрано метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Цей підхід належить до методів стратегічного передпланового аналізу й спрямований на визначення впливу обраної стратегії на рівень прибутковості та обсяг грошових надходжень [14].

PIMS-аналіз дозволяє оцінити зміни у конкурентній позиції підприємства, проаналізувати стратегії, що застосовуються для її досягнення, а також визначити кінцевий рівень прибутковості. Такий аналіз дає змогу встановити взаємозв'язок між стратегією компанії та результативністю її діяльності. Отримані залежності допомагають менеджерам зрозуміти й спрогнозувати, як стратегічні рішення та ринкові умови впливають на ефективність підприємства.

За оцінками незалежних експертів зі стратегічного планування, прогнозується зростання ринкової частки ПП «*****» за трьома можливими сценаріями розвитку: песимістичним, реалістичним та оптимістичним. Очікувані результати, розраховані на основі запропонованих заходів щодо підвищення ефективності формування маркетингових програм, подано в таблиці 3.4.

Ймовірність реалізації кожного зі сценаріїв становить: оптимістичного -10 %; песимістичного - 15 %; реалістичного - 75 %.

Згідно з даними таблиці 3.4, середні прогнози шести експертів свідчать, що ринкова частка ПП «*****» може зрости: на 0,4 % у разі песимістичного розвитку подій; на 0,6 % - при реалістичному сценарії; на 0,9 % - за оптимістичним сценарієм.

Таблиця 3.4

Прогнозне збільшення частки ринку ПП «*****», %

Експерт	Песимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Оптимістичний прогноз
1 експерт	0,4	0,4	0,9
2 експерт	0,3	0,6	1
3 експерт	0,4	0,7	0,8
4 експерт	0,2	0,6	0,8
5 експерт	0,4	0,5	0,7
6 експерт	0,4	0,6	0,9
Середнє значення прогнозу	0,4	0,6	0,9

Примітка: власні дослідження автора

Розглянемо розрахунок прогнозованої частки ринку ПП «*****» з урахуванням наведених вище оцінок експертів:

- за песимістичним сценарієм розвитку подій коефіцієнт ринкової частки (КРЧ) становитиме: $1,04 + 0,4 = 1,08$ %;
- за реалістичним сценарієм КРЧ дорівнюватиме: $1,04 + 0,6 = 1,64$ %;
- за оптимістичним сценарієм розвитку подій КРЧ становитиме: $1,04 + 0,9 = 1,94$ %.

Таким чином, відповідно до розрахунків, частка ринку ПП «*****» за оптимістичним сценарієм складе 1,94 %, за песимістичним - 1,08 %, а за реалістичним - 1,64 %. Залежність між часткою ринку та рівнем прибутковості відповідно до моделі PIMS наведено в таблиці 3.5.

Як зазначалося у попередньому розділі, поточна частка ринку ПП «*****» становить 1,04 %, що відповідає прибутковості 5 %. Враховуючи прогнозовані показники частки ринку, за всіма трьома сценаріями підприємство залишатиметься у першій групі з прибутковістю 5 %. Далі

проаналізуємо економічну ефективність реалізації запропонованого заходу, спрямованого на підвищення результативності маркетингової стратегії ПП «*****».

Таблиця 3.5

Залежність прибутковості від частки ринку України за даними PIMS [52]

Група	Частка ринку,%	Прибутковість,%
1 група	Менше 6	5,0
2 група	Від 6 до 16	10,0
3 група	Від 16 до 21	15,0
4 група	Від 21 до 34	20,0
5 група	Від 34 і вище	25,0

Примітка: систематизовано на основі [52]

Основною метою розробленого заходу є зміцнення позицій бренду на ринку, розширення кола потенційних споживачів і, як наслідок, збільшення обсягів реалізації продукції підприємства.

Розрахунок річного економічного ефекту від упровадження даного заходу відповідно до прогнозних показників наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Річний результат від реалізації запропонованого заходу з підвищення ефективності маркетингової стратегії ПП «*****» за різних варіантів розвитку подій

Прогноз	Ефект % від чистого доходу від реалізації	Абсолютне значення чистого доходу, тис. грн.
Песимістичний	0,4	685706,8
Реалістичний	0,6	1028560
Оптимістичний	0,9	1542840,3

Примітка: власні дослідження автора

Песимістичний прогноз $0,4 \times 1714267 = 685706,8$ тис. грн

Реалістичний прогноз $0,6 \times 1714267 = 1028560$ тис. грн

Оптимістичний прогноз $0,9 \times 1714267 = 1542840,3$ тис. грн

Як видно з даних табл. 3.6, за оптимістичним сценарієм загальногосподарський ефект від реалізації запропонованого заходу з підвищення

ефективності маркетингової стратегії ПП «*****» полягає у зростанні прогнозного чистого доходу від реалізації продукції на 0,9 %, що становить 1 542 840,3 тис. грн. У разі реалізації реалістичного сценарію очікується збільшення показника на 0,6 %, або на 1 028 560 тис. грн., а за песимістичним прогнозом на 0,4 %, що відповідає 685 706,8 тис. грн.

Для оцінювання результатів проведемо порівняння основних показників діяльності ПП «*****» до та після впровадження заходу (табл. 3.7). Показники демонструють позитивну динаміку після реалізації запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ПП «*****».

Таблиця 3.7

Основні показники діяльності ПП «*****» до та після впровадження запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії (за реалістичним прогнозом)

Показники	Факт (2024 рік)	План	Абсолютний приріст (+,-)	Відносний приріст (%)
Чистий дохід від реалізації продукції тис.грн	1714267	2742827	1028560	0.60
Собівартість реалізованої продукції) тис.грн	1444831	505690	939141	0.35
Адміністративні витрати	101040	101040	0,00	0,00
Витрати на збут тис.грн	922	922	0,00	0,00
Повні витрати тис.грн	1546793	607652	939141	0.34
Прибуток від операційної діяльності тис.грн	284416	2135175	1850759	41,18
Інші фінансові доходи тис.грн	1659	1659	0,00	0,00
Інші доходи тис.грн	187582	18758	0,00	0,00
Інші витрати тис.грн	20521	20521	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) тис.грн	(40371)	2135071	1731356	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток тис.грн	-	384313	384313	-
Чистий фінансовий результат: прибуток тис.грн	(40371)	1750258	-	-
Рентабельність продажів	-2,35	0,64	2,99	-

Примітка: власні дослідження автора

Показники демонструють позитивну динаміку після реалізації запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ПП «*****». Так, чистий дохід ПП «*****» зростає на 1028560 тис.грн., чистий прибуток на 1750258 тис.грн, рентабельність продажів збільшиться на 2,99. Отже, проведений аналіз надав можливість констатувати, що реалізація запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ПП «*****» дозволить підприємству збільшити свою частку ринку, значною мірою підвищити доходи підприємства, що, зі свого боку, сприятиме підвищенню економічної ефективності підприємства.

ВИСНОВКИ

Важливість застосування маркетингових стратегій для суб'єкта господарювання у тому, що вони дають змогу: визначати своє подальше функціонування на основі чітко визначених стратегічних можливостей; виробити порядок відстеження маркетингового середовища і стану конкуренції; посилювати вміння пристосовуватися до мінливості ринкового оточення; підвищити здатність адаптації до змін у середовищі. Суттєвими чинниками, які мають вплив на розробку маркетингової стратегії для виходу на зовнішні ринки є: мета і цілі підприємства, та ступінь їх взаємозв'язку і взаємовпливу; кон'юнктурні коливання на міжнародному ринку; стан і рівень конкуренції на конкретному ринку; матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні ресурси, які застосовує підприємство для виходу на зовнішні ринки.

ПП «*****» спеціалізується на вирощуванні пшениці 2-го, 3-го та 6-го класів, цукрового буряка, а також на виробництві та оптовій реалізації цукру. Для цих товарів на ринку відсутні прямі замітники, що здатні повноцінно задовольнити аналогічні потреби споживачів. Відтак, загроза з боку товарів-субститутів для підприємства є мінімальною або взагалі відсутня. Ринок України характеризується високим рівнем конкуренції в сегменті оптової торгівлі зерном і цукром. ПП «*****» здійснює свою діяльність переважно в Рівненській, Волинській та Тернопільській областях. У цьому регіоні діє щонайменше чотири прямі конкуренти. Завдяки великій кількості фермерських господарств, ПП «*****» не понесе майже ніяких втрат при зміні постачальників, що дозволяє їм нав'язувати власні умови стосовно оптових закупок сільськогосподарської продукції та її реалізації. Загроза появи нових конкурентів на ринку цукрової промисловості України залишається низькою. Крім того, для

започаткування власного бізнесу в цій сфері необхідні значні фінансові вкладення, які, як правило, окуповуються лише через 2-3 роки. Важливо також враховувати, що попит на сільськогосподарську продукцію має сезонний характер і суттєво залежить від кліматичних умов.

На основі проведеного аналізу п'яти сил конкуренції за Портером здійснений SWOT-аналіз діяльності ПП «*****», який дозволив виявити сильні сторони – це висока якість продукції і добра репутація у покупців і клієнтів та серед можливостей - вихід на нові регіональні ринки. На сьогодні підприємство не повністю реалізовує свій потенціал, зокрема у сферах маркетингу та логістики, що обмежує можливості щодо зростання продажів і збільшення частки ринку.

При виході на новий ринок підприємство зазвичай зустрічається з різноманітними викликами, насамперед з економічними та культурними. Процес розробки стратегії виходу на зарубіжний ринок повинен включати кілька етапів, кожен з яких має на меті вирішення конкретних завдань: визначення причин виходу на зовнішні ринки, аналіз потенціалу підприємства для визначення можливостей його виходу на зовнішні ринки; обрання методу для оцінки нового ринку; вибір напрямку інтернаціоналізації бізнесу. На підставі проведеного у роботі аналізу рекомендується для ПП «*****» стратегія виходу на зовнішній ринок із застосуванням непрямого маркетингу.

Як метод оцінки ефективності запропонованого заходу у роботі обрано метод PIMS. Виходячи з прогнозування частки ринку, за всіма трьома сценаріями ПП «*****» залишиться у першій групі з прибутковістю 5 %. Отже, реалізація запропонованого заходу щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ПП «*****» дозволить підприємству збільшити свою частку ринку, значною мірою підвищити доходи підприємства, що, зі свого боку, сприятиме підвищенню економічної ефективності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний експорт – головний. Що приносить валюту в країну
URL:<https://biz.liga.net/ua/all/all/article/ahramnyu-eksport-holovnyu-shcho-prynosyt-valiutu-v-krainu>
2. ***** Офіційний сайт.[URL:https://latifundist.com/kompanii/239-agro-ekspresc-servis](https://latifundist.com/kompanii/239-agro-ekspresc-servis)
3. Аль-Газу Алі Ахмед Мохамед Маркетингова стратегія виходу українських промислових підприємств на ринки країн Близького Сходу Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Покровськ 2017. URL:
<https://science.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/pdf>
4. Бала О., Іванчик В. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. *Академічні візії*. Випуск 29/2024
URL:<https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/960/858>
5. Бізнес за кордоном: як українські компанії виходять на міжнародні ринки
URL:<https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhнародni-rinki>
6. Босак А. О., Мустафаєва Л. А. Поточний стан та перспективи розвитку АПК України: пошук нових ринків збуту *Науковий вісник Ужгородського національного університету* URL: <https://surli.cc/ydnhqw>
7. Виробництво зернових та олійних культур в Україні за 2021-2022 рр
URL:<https://superagronom.com/multimedia/infographics/75-virobnitstvo-zernovih-ta-oliynih-kultur-v-ukrayini-za-2021-2022-rr>

8. Вихід на нові ринки. 5 ключових моделей. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/09/3/7037773/>
9. Гриценко А. С. Цукробурякове виробництво України: сучасний стан та тенденції розвитку бурякосіючих підприємств *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017 URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_1\(7\)_73-80.pdf](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_1(7)_73-80.pdf)
10. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 3. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6c3d9af0-113a-4837-b2c3-f1db65e60ad3/content>
11. Гуменюк Я Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. *Економіка та суспільство*. Вип. 53 /2023- URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2712/2626>
12. Дергалюк М. PEST–аналіз факторів зовнішнього впливу на розвиток АПК регіонів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. No2 (10), 2017. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/117251/111335>
13. Ларіна Я., Сидоров М. Маркетингові стратегії у процесі виходу підприємств на зовнішні ринки: особливості та підходи до впровадження. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/227/239>
14. Лотиш О. Я. Роль України на світовому ринку зерна: виклики і загрози. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.45
15. Маркетинг [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с
16. Мигаль О. Ф. STP-маркетинг м'ясопереробних підприємств. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами

економічної діяльності). Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Тернопіль – 2012 <https://surl.lt/dwdgfl>

17. Мінагрополітики Офіційний сайт URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/programi-rozvitku-apk>

18. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

19. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Є. О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/72.pd

20. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/>

21. Поради, як українським компаніям виходити на міжнародні ринки. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/poradi-yak-ukrayinskim-kompaniyam-vihoditi-na-mizhнародni-rinki>

22. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 146 с. URL: <https://surl.li/fabmeo>

23. Ринок цукру в Європейському Союзі в період 2023-2032 рр. URL: <http://www.ukrsugar.com/uk/post/rinok-cukru-v-evropejskomu-souzi-v-period-2023-2032-rr>

24. Рентабельність виробництва цукрових буряків: аналіз сезону та прогноз на 2024 рік. URL: <https://www.growhow.in.ua/rentabelnist-vyrobnytstva-tsukrovykh-buriakiv-analiz-sezonu-ta-prohnoz-na-2024-rik/>

25. Розпорядження КМУ від 12 травня 2023 р. № 428-р «Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 588 «Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільськогосподарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/428-2023-%D1%80#Text>

26. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>

27. Стратегія розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text>

28. Стратегія виходу на новий ринок: Найкращі практики розширення бізнесу. URL: <https://www.promodo.ua/blog/strategiya-vihodu-na-noviy-rinok-naykrashchi-praktiki-rozshirennya-biznesu>

29. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації: Методичні рекомендації / Укладачі: З. І. Галушка, О. О. Лусте. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 48 с.

30. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика : навч. посібн. / З. Галушка, О. Лусте. Чернівці: Чернівец. над. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 288 с.

31. Сучасні тенденції сталого розвитку цукрового ринку. URL: <http://www.ukrsugar.com/uk/post/sucasni-tendencii-stalogo-rozvitku-cukrovogo-rinku>

32. Тараріко О. Г. SWOT-аналіз і аналіз прогалін (GAP-аналіз) політик, програм, планів і законодавчих актів у галузі сільського господарства та підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенцій Ріо. Херсон: ФОП Грінь Д.С., 2016. 102 с URL: https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2016/08/2_Silske-gospodarstvo.pdf

33. Типи стратегій виходу на зовнішній ринок. URL: <https://buklib.net/books/25867/>

34. Три сценарії для українських експортерів: що очікувати після 5 червня та чому курка, цукор і яйця знову можуть стати каменем спотикання у переговорах з ЄС. URL: <https://surl.li/zofmua>

35. Україна активно експортує цукор на світовий ринок. В п'ятірці найбільших імпортерів немає жодної країни ЄС. URL: <https://latifundist.com/novosti/66620-ukrayina-aktivno-eksportuye-tsukor-na-svitovij-rinok-v-pyatirtsi-najbilshih-importeriv-nemaye-zhodnoyi-krayini-yes>

36. Українські виробники цукру шукають виходи на нові ринки через закриття експорту до ЄС. URL: Agravery.com <https://www.agravery.com/uk/posts/show/ukrainski-virobniki-cukru-sukaut-vihodi-na-novi-rinki-cerez-zakritta-eksportu-do-es>

37. Укрцукор визначив ТОП-5 найбільших виробників цукру в Україні. URL: <https://propozitsiya.com/ua/ukrcukor-vyznachyv-top-5-naybilshyh-vyrobnykiv-cukru-v-ukrayini>

38. Україна встановила історичний рекорд по експорту цукру. URL: <http://www.ukrsugar.com/uk/post/ukraina-vstanovila-istoricnij-rekord-po-eksportu-cukru>

39. Фединяк Д. П. Маркетингові стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/963/1/Fedynyak%20D.P.,%20MUNzmi-51.pdf>

40. Хоненко Л. Г. Технічні культури. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8027/1/Tekhnichni%20kultury_konspekt.pdf

41. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392>

42. Чернова І. В., Вдовічена О. Г. Виклики та можливості для брендів при виході на міжнародні ринки. *Інвестиції: практика та досвід*. № 23/2024.

43. Шквиря Н. О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/59.pdf

44. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf
45. Як українським компаніям будувати успішні маркетингові стратегії для виходу на нові ринки. URL: <https://webpromoeexperts.net/ua/blog/yak-ukrayinskim-kompaniyam-buduvati-uspishni-marketingovi-strategiyi-dlya-vihodu-na-novi-rinki/>
46. Як розробити стратегію виходу на ринок у 2023 році. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/how-to-develop-a-go-to-market-strategy-in-2023/>
47. Як сформуванати стратегію виходу на новий ринок: інструменти для дослідження конкурентів і споживачів. URL: <https://surl.li/ftoawu>
48. MENA URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/MENA>
49. Tyukhtenko N., I. Churkina, O. Pavlovych, A. Mokhnenko, V. Burak. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprise Ekonomika APK 31(5), 86- 98 URL: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024>.
50. Ukrainian Food Association Офіційний сайт URL: <https://u-food.org/uk/post/section/monitoring-ta-statistika>
51. Porter, M. (1979) «How competitive forces shape strategy», Harvard business Review, March/April 1979.
52. American Marketing association. Academic Journals URL: <http://www.ama.org>
53. Шамін М. Р., Лялюк А. М. Чинники впливу на формування маркетингової стратегії виходу підприємства на нові ринки. Сучасні технології маркетингу: матеріали ІІ Всеукраїнської наук. -практ. конф.; 13 травня 2025 р., м. Луцьк / упоряд., відп. ред. проф. В. С. Рейкін. Луцьк: Вежа-Друк, 2025. С.194-195. URL: <https://vnu-taskid841251.s3.eu-north-1.amazonaws.com/s3fs-public/inline-files/zbirnyk-konfer-2025.pdf>