МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

Кафедра маркетингу

Допущено до захисту
« » грудня 2023 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
_____ О.Г. Пенькова

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ДСВ-УКРАЇНА» м. КИЇВ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м-ма
освітньої програми «Маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг
Коваленко Олександр Володимирович

Науковий керівник – к.е.н., доцент
Харенко Андрій Олександрович

Умань – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет *економіки і підприємництва*
Кафедра *маркетингу*
Освітня програма *«Маркетинг»*
Спеціальність *075 «Маркетинг»*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ **О.Г. Пенькова**
«14» жовтня 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
студенту Коваленку Олександру Володимировичу

1. Тема роботи *Управління асортиментною політикою ТОВ «ДСВ-Україна» м. Київ та напрями її вдосконалення*

керівник роботи *к.е.н., доцент Харенко Андрій Олександрович,*

затверджені наказом по університету від

2. Строк подання студентом роботи *21.11.2023р.*

3. Вихідні дані до роботи : наукові праці вчених з досліджуваної тематики; матеріали, що розміщені на профільних інтернет-ресурсах у вигляді оглядів, оціночних суджень і т.д.; результати діяльності бази дослідження і її конкурентів; експертні оцінки незалежних експертів; результати власних досліджень та обрахунків автора, т.і.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ.
2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ДСВ-УКРАЇНА».
3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ДСВ-УКРАЇНА».

5. Перелік графічного матеріалу
таблиць – 9;
рисунків – 18.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання *14.10.2023р.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	05-12.10.2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	13-14.10.2022	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	18-19.10.2022	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	 04.09.2023 30.10.2023 18.05.2023 24.11.2023	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	28.07.2023	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	 18.10.2023 02.11.2023 16.11.2023 20.11.2023	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	30.11.2023	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	04.12.2023	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	07.12.2023	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	11.12.2023	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	13.12.2023	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	14.12.2023	
13.	Одержання рецензії	15.12.2023	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	18.12.2023	

Студент _____ *О.В. Коваленко*
(підпис)

Керівник роботи _____ *А.О. Харенко*
(підпис)

Реферат

на кваліфікаційну роботу «Управління асортиментною політикою ТОВ «ДСВ-Україна» м. Київ та напрями її вдосконалення» студента факультету економіки та підприємництва Уманського національного університету садівництва Коваленка Олександра Володимировича

Ефективність господарської діяльності будь-якої компанії на ринку залежить від великої кількості чинників. Проте, серед них одну з ключових ролей відіграє асортиментна політика та якість управління нею. Вона є вихідним моментом для прийняття рішень стосовно цінової політики, розподілу та просування продуктів фірми. В представленій роботі, що має три розділи, використано наукові праці вчених з досліджуваної тематики; матеріали, що розміщені на профільних інтернет-ресурсах у вигляді оглядів, оціночних суджень і т.д.; результати діяльності бази дослідження і її конкурентів; експертні оцінки незалежних експертів; результати власних досліджень та обрахунків автора, т.і. Її загальний обсяг становить 63 сторінки, а цифровий і ілюстративний матеріал розміщено у 18 рисунках і 9 таблицях. Список використаних джерел містить 51 позицію.

Метою роботи є аналіз теоретичних та розробка прикладних рекомендацій щодо напрямів вдосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «ДСВ-Україна» в умовах російської агресії проти України.

В першому розділі, що є теоретичним, розкрито теоретичні основи формування асортиментної політики підприємств (сутність поняття, принципи формування та реалізації, методи дослідження).

В другому розділі, що є практичним, проведено моніторинг тенденцій розвитку ринку насіння зернових та олійних культур в Україні; здійснено діагностику організації, ресурсного забезпечення та ефективність діяльності ТОВ «ДСВ-Україна», оцінено стан реалізації управління асортиментною політикою досліджуваною компанією.

Третій розділ містить рекомендовані напрями вдосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «ДСВ-Україна», що полягають в оптимізації товарного асортимент, продовженні його пристосування до українських реалій, розширенні кількості дистриб'юторів, посиленні комунікацій з кінцевими споживачами через використання діджитал-інструментів.

Анотація

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи формування асортиментної політики підприємств; проведено моніторинг тенденцій розвитку ринку насіння зернових та олійних культур в Україні і оцінено стан реалізації управління асортиментною політикою ТОВ «ДСВ-Україна»; надано рекомендації щодо вирішення проблемних аспектів.

Ключові слова: *асортиментна політика, товарний портфель, насіння культур, оптимізація, озимий ріпак, зернові, конкуренти, діджитал-комунікації.*

The summary

The qualifying work examines the theoretical foundations of forming the assortment policy of enterprises; monitors trends in the development of the grain and oilseed seed market in Ukraine and evaluates the implementation of assortment policy management by «DSV-Ukraine» LLC. Recommendations for addressing problematic aspects are provided.

Key words: *assortment policy, product portfolio, crop seeds, optimization, winter rape, grains, competitors, digital communications.*

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ	8
РОЗДІЛ 2	2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ДСВ-УКРАЇНА»	14
	2.1. Тенденції розвитку ринку насіння зернових та олійних культур в Україні	*14*
	2.2. Організація, ресурсне забезпечення та ефективність діяльності ТОВ «ДСВ-Україна»	*23*
	2.3. Аналіз реалізації управління асортиментною політикою ТОВ «ДСВ-Україна»	*29*
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ДСВ-УКРАЇНА»	40
ВИСНОВКИ		55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		59

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний сектор України, як і інші галузі національної економіки, через військову агресію російської федерації потрапив у складні умови функціонування. Така ситуація вимагає від підприємств дій спрямованих на оптимізацію ведення господарської діяльності. В першу чергу це пов’язано з асортиментною політикою, оскільки вона посідає особливе місце як у виробничій так і збутовій сферах. Наскільки ретельно вона продумана і розроблена залежатиме рівень конкурентоспроможності, рентабельності та індивідуальності компанії, що також визначає успіх її на ринку. Крім того вона є центральним елементом під час розроблення і прийняття маркетингового або іншого рішення, пов’язаного з умовами виробництва товару і методами його просування до кінцевих споживачів. Отже, ця діяльність знаходиться у сфері маркетингу та пов’язана із здійсненням заходів і плануванням стратегій зі створення таких конкурентних переваг товару, що забезпечать йому позитивний імідж в очах цільових аудиторій, зроблять цінним для них в контексті задоволення їх потреб, тим самим забезпечуючи прибутковість бізнесу.

Вивченню питань формування та управління асортиментною політикою підприємств, її впливу на їх розвиток та конкурентоспроможність присвячені праці багатьох вчених-економістів, а саме І. Абрамовича, С. Кириченка, А. Кострoміна, А. Кузьменка, О. Петриківа, А. Румянцева, С. Хамініча та ін. Проте, переважна їх більшість не враховує фактору війни, а також ґрунтується, в якості бази дослідження, на специфіці роботи підприємств оптової і роздрібної торгівлі. Таким чином, дослідження діяльності організацій саме аграрного профілю в даному контексті є актуальним науковим завданням.

Метою роботи є аналіз теоретичних та розробка прикладних рекомендацій щодо напрямів вдосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «ДСВ-Україна» в умовах російської агресії проти України. Для досягнення задекларованої мети здійснено вирішення таких завдань:

- розглянуто теоретичні основи формування асортиментної політики

підприємств;

- проведено моніторинг тенденцій розвитку ринку насіння зернових та олійних культур в Україні;
- здійснено діагностику організації, ресурсного забезпечення та ефективність діяльності ТОВ «ДСВ-Україна»;
- оцінено стан реалізації управління асортиментною політикою досліджуваною компанією;
- надано пропозиції щодо напрямів вдосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «ДСВ-Україна».

Об'єкт дослідження – процес управління асортиментною політикою підприємства на ринку насіння сільськогосподарських культур України (на прикладі ТОВ «ДСВ-Україна»).

Предметом дослідження є комплекс теоретичних та практичних аспектів розвитку управління асортиментною політикою підприємства на ринку насіння сільськогосподарських культур України.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань було задіяно наступні методи: узагальнення, наукової абстракції (з метою розгляду сутності понять), структурно-функціональний (при моніторингу стану ринку насіння), аналізу і синтезу (обробка статистичної інформації та формулювання висновків), АВС-аналізу (дослідження товарного асортименту), багатокутник конкурентоспроможності і опитування (оцінка конкурентних переваг компанії), SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін фірми), графічний (візуального відображення одержаних результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вчених з досліджуваної тематики; матеріали, що розміщені на профільних інтернет-ресурсах у вигляді оглядів, оціночних суджень і т.д.; результати діяльності бази дослідження і її конкурентів; експертні оцінки незалежних експертів; результати власних досліджень та обрахунків автора, т.і.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

Товарна політика посідає одне із ключових місць у забезпеченні ефективної комерційної та маркетингової діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта на його цільовому ринку. При цьому вдало сформований і запроваджений асортиментний портфель є основою для розбудови маркетингової стратегії підприємства у боротьбі з конкурентами. Його базисом є асортиментна концепція фірми [1] під якою розуміють цілеспрямовану побудову відповідної оптимальної структури товарних позицій, що базується на потребах покупців та відповідає характеристиці попиту на цільових ринках або їх окремих сегментах.

Хом'як Ю.М. провівши аналіз наукових публікацій дійшов висновку, що в них переважають два підходи до сутності дефініції «асортимент» : перший розглядає з точки зору виробництва, а другий – торгівлі. На його думку, такий підхід є виправданим завдяки наступним аргументам [2]: « 1. товар одночасно виступає об'єктом пропозиції (зі сторони виробництва) і об'єктом попиту (зі сторони споживачів), тому підходи до формування виробничого і торгового асортименту абсолютно різні; 2. задоволення потреб споживачів здійснюється, переважно, шляхом придбання конкретних товарів, споживні властивості яких формуються у процесі їх виробництва, що приводить до формування товарного асортименту; 3. смаки, уподобання споживачів сильно різняться, тому одна й та ж потреба може задовольнятися товарами різних товаровиробників чи, взагалі, різними товарами, що вимагає формування торгового асортименту шляхом поєднання асортименту різних товаровиробників».

На сьогоднішній день у науковій літературі немає єдиної думки щодо тлумачення поняття «асортиментна політика» (табл. 1.1), проте ми погоджуємося з думкою Кузьменка О.В. [8], що до її сфери повинно відноситися :

– акцентування уваги на меті діяльності господарюючого суб'єкта та забезпеченні його ефективного функціонування в тривалій перспективі;

Таблиця 1.1

Підходи науковців до трактування сутності поняття «асортиментна політика»

Автор	Визначення
Абрамович І. [3]	генерує в собі сукупність методичних та практичних аспектів щодо розробки, безперервного удосконалення та управління товарним асортиментом підприємства в умовах ринкового середовища
Близнюк С.В. [4]	політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи із загроз та можливостей маркетингового середовища
Дихтля Е., Хершгена Х. [5]	сукупність ціле спрямованих стратегічних і тактичних дій із забезпечення збалансованої видової різноманітності товарів і раціонального співвідношення товарів з позицій циклічності виробничо-ринкових процесів спирається на низку основних принципів
Котлер Ф. [6]	визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються, з урахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства
Пилипчук В. [7]	певний комплекс дій щодо номенклатурних груп (типів, марок, моделей) товарів, які користуються динамічним попитом на ринку і створюють передумови успішного функціонування компанії в тривалій перспективі

– визначення та реалізація цілеспрямованих управлінських заходів та дій пов’язаних із товарним асортиментом підприємства;

– формування асортиментної політики повинно відбуватися з врахуванням запитів та вимог діючих та потенційних споживачів.

На думку Касича А.О. та Марченка К.О. до основних цілей закріплених за асортиментною політикою підприємства можна віднести [9]: залучення нових покупців, оптимізація використання ресурсів підприємства, зниження витрат, максимізація прибутків, задоволення запитів споживачів, збільшення оборотності виробничих запасів. Таким чином, сутність управління формуванням товарного асортименту зводиться до забезпечення пропозиції виробником (продавцем) певного набору товарів, що відповідають профілю його діяльності та здатні забезпечити попит з боку окремих категорій споживачів [10]. З цією метою організація може використати різні методичні підходи (табл. 1.2) доцільність застосування окремого із них визначатиметься різноманітністю асортименту, специфікою готової продукції та масштабами збутової політики. Так, для визначення потреб і поведінки споживачів застосовують методи виявлення споживчих переваг. Для дослідження основних

Таблиця 1.2

Методи формування товарного асортименту [11]

Група методів	Склад групи
Методи виявлення споживчих переваг	1. Засоби спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг 2. Засоби спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг 3. Методи диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів: – Модель Розенберга – Багатомірні моделі – Методи зіставлення необхідного і реального профілю – Моделі з ідеальною точкою
Методи економічного аналізу	1. ABC-XYZ аналіз 2. Метод Дібба-Сімкіна 3. Метод Маркон 4. Метод лінійного програмування
Методи портфельного аналізу	1. Матриця BCG, адаптована BCG, модифікована BCG 2. Матриця General Electric, McKinsey 3. Матриця розробки товару 4. Матриця конкуренції за Портером 5. Товар-ринки за І. Ансоффом 6. Матриця росту за рахунок зовнішнього придбання 7. Комплексна оцінка асортименту Варламова

елементів товарного асортименту у взаємодії та окремо один від одного використовують методи портфельного аналізу. Економічні ж методи здатні забезпечити вивчення товарного асортименту в цілому. Наведені в таблиці 1.2 методи мають як спільні так і відмінні риси. До перших можна віднести мету використання, а до других – конкретній цілі їх застосування та інструментарій, який буде використовуватися під час аналізу. Крім того, дані методи можна об'єднати у групи [11] за такими ознаками як тип інформаційної бази, що використовується (зовнішня або внутрішня), кількість факторів, які використовуються при аналізі (однофакторні, двофакторні, багатофакторні методи). Так до двофакторних методів аналізу відноситься як метод Маркон з групи методів економічного аналізу, так і матриця BCG з групи методів портфельного аналізу.

Серед вище перелічених методів найбільш поширеними з точки зору використання є наступні: ABC-XYZ аналіз, матриця BCG, McKinsey Matrix

(матриця McKinsey). Ідея методу ABC-XYZ-аналізу ґрунтується на підставі принципу Паретто: за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин, а саме – 80% обороту забезпечується 20% товарів. Якщо ABC-аналіз дає змогу визначити внесок конкретного елементу у підсумковий результат, то XYZ-аналіз визначає відхилення й нестабільність збуту [12]. Матриця BCG передбачає, що при побудові моделі по осі X позначається частка в обсязі продажів компанії (відношення обсягу продажів продукту до обсягу продажів всієї компанії за певний період), а по осі Y – темпи зростання продажів продукту по відношенню до попереднього періоду (відношення обсягу продажів даного продукту за поточний період до обсягу продажів цього ж продукту за попередній період). Точка розділу товарів за темпами зростання – середній темп зростання всіх продуктів компанії за оцінюваний період, а її розмір означає обсяг продажів/ прибуток щодо даного товару. Чим вона більша тим більше прибуток [13]. McKinsey Matrix (Матриця McKinsey) більш просунута, ніж BCG Matrix (Матриця BCG) в 3 аспектах. Привабливість ринку (галузі) використовується як параметр привабливості галузі (industry attractiveness), замість зростання ринку (market growth). Привабливість ринку включає більше чинників, які визначають привабливість галузі/ринку, ніж тільки темпи зростання ринку [14]. Слід відмітити, що кожен із вище наведених методів формування товарного асортименту господарюючого суб'єкта має свої сильні та слабкі аспекти при розв'язанні практичних задач, тому ми погоджуємося із думкою фахівців щодо комплексного їх використання [15]. Досягнутий при цьому ефект синергії дозволить організації забезпечити оптимальний асортиментний портфель, що буде відповідати за всіма основними та додатковими ознаками її як ресурсним так і виробничо-збутовим потребам.

Уляшева А.В. та Нагорна І.І. відмічають, що перед тим як перейти до формування ефективної системи управління асортиментною політикою на підприємстві доцільно реалізувати наступні аспекти [16]:

1. Формування загальної концепції управління асортиментною

політикою підприємства;

2. Розробка стратегії за кожною асортиментною групою підприємства.

Під час реалізації зазначених етапів необхідно приділити увагу важливим моментам, таким як: аналіз потенційних та наявних споживачів, так як кожне підприємство має знати свою цільову аудиторію; сегментація споживачів, під час даного етапу, необхідно розподілити наявних та постійних споживачів на спільні характерні дані, сформувавши певні групи; сформувати портрет споживача того сегмента, який має найбільшу кількість людей; постійно проводити опитування, тестування для отримання фід-беку від цільової аудиторії та реагувати на їхні побажання, проводити зміни.

Формування асортиментної політики, на думку науковців [17], з якою ми погоджуємося, повинно відбуватися на принципах системності (передбачає ув'язку всіх видів ресурсів підприємства), оптимізації обсягів виробництва (полягає в отриманні більшого обсягу прибутку за найменших обсягів виробництва продукції і забезпечується набором ефективного портфеля замовлень – таких позицій, що максимізують прибуток підприємства), максимізації прибутку (його забезпечення вимагає додаткових зусиль щодо зниження матеріальних, трудових і організаційних витрат на виробництво і збут продукції), рівномірного наростання (досягається за рахунок випереджаючого темпу зростання прибутку порівняно з темпом зростання обсягів збуту продукції). При цьому власне алгоритм цього процесу повинен містити наступні етапи [18]: 1. визначення цілей компанії; 2. внутрішній аналіз асортименту (АВС-аналіз, визначення етапу ЖЦТ, портфельні методи); 3. зіставлення результатів аналізу, виявлення проблем; 4. зовнішній (ринковий) аналіз (дослідження ринкового попиту, дослідження тенденцій ринку, дослідження пропозиції конкурентів); 5. зіставлення результатів аналізу, виявлення можливостей; 6. вибір асортиментної стратегії.

Ми погоджуємося з думкою Діденка Є.О. та Савєльєва Д.С., що «управління асортиментною політикою потрібно розглядати як складний процес, який орієнтований на досягнення низки часткових цілей задля

реалізації загальної мети діяльності суб'єкта ринку, якою є ефективне та стабільне функціонування за рахунок здійснення виробничо-комерційної діяльності на основі гармонійного поєднання споживчих потреб із підприємницькими можливостями задля виготовлення та реалізації продукції» [19]. При цьому найбільш ефективним, як зазначає Кубишина Н.С., є використання маркетингового підходу, що дозволяє використовувати необхідні маркетингові інструменти в рамках формування ринкової та продуктової стратегій підприємства. Також, даний підхід дає можливість максимально врахувати фактори макросередовища та створити умови для максимального задоволення потреб споживача [20].

Отже, за умов гострої конкурентної боротьби між виробниками/продавцями, динамічної природи споживчих потреб, що присутні на цільовому ринку виникає необхідність у забезпеченні процесу управління асортиментною політикою, що враховувала б як зовнішні, так і внутрішні фактори, систему цілеутворення підприємства та можливість неперервного контролю за показниками ефективності господарської діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ДСВ-УКРАЇНА»

2.1. Тенденції розвитку ринку насіння зернових та олійних культур в Україні

Протягом останнього десятиліття Україна позиціонувалася в значній кількості країн світу, як гарант їх продовольчої безпеки завдяки значним об'ємам постачання до них продукції зернових і олійних культур. Крім того, її було визначено в 2021 році як одного із чотирьох перспективних глобальних експортерів зерна. Зі збільшенням населення світу фахівці прогнозують подальше зростання попиту на продукцію зернових та олійних культур. Оскільки земельні ресурси є обмеженими основним напрямом нарощування обсягів виробництва є підвищення їх продуктивності. Одним із головних чинників забезпечення високої урожайності сільськогосподарських культур є використання якісного насіннєвого матеріалу, а це, в свою чергу, передбачає функціонування повноцінного профільного ринку.

Посівні площі під зерновими та олійними культурами, що є ключовими для аграрних товаровиробників України, у три довоєнних роки зберігалися на більш-менш стабільному рівні – близько 25 млн га (табл. 2.1). В 2022 році вони зменшилися до 20,5 млн. га, що пов'язано з окупацією частини територій, а також труднощами з використанням окремих ділянок через наближеність до зони бойових дій. Проте в структурі посівних площ частка окремих культур не зазнала значних змін. Так, на зернові припадало близько 55 % земельного клину, з якого 43 % засівалося озимою пшеницею, 35 % – кукурудзою, 15 % – ячменем. Натомість питома вага технічних культур становила 34 %, з наступним розподілом : 68 % – соняшник, 16 % – соя, 14% – ріпак. Стосовно урожайності, спостерігається її зростання, протягом десяти останніх років, у розрізі окремих культур на 40 % і більше. Отже, впровадження нових високопродуктивних, стійких до несприятливих погодно-кліматичних умов і захворювань сортів дає можливість значно збільшити врожайність та виробництво сільськогосподарських культур навіть в короткостроковій

Таблиця 2.1

Посівні площі та урожайність сільськогосподарських культур в Україні, ц/га

Культура	2010р.	2015р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Посівні площі, тис. га						
Культури зернові та зернобобові	15090	14739	15318	15392	15995	12171
в т.ч. пшениця озима	6137	6696	6650	6429	6908	5217
кукурудза	2709	4123	5005	5432	5522	4325
ячмінь	4505	2826	2613	2395	2476	1775
Культури технічні	7296	8350	9130	9224	9244	8292
в т.ч. соняшник	4572	5105	5928	6457	6622	5293
соя	1076	2158	1609	1351	1006	1559
ріпак	907	682	1282	1127	1311	1186
Урожайність, ц/га						
Пшениця озима	27,1	38,9	41,6	38	45,4	39,3
Кукурудза	45,1	57,1	71,9	56,2	76,8	63,5
Ячмінь	19,7	29,5	34,2	32,2	38,2	32,2
Соняшник	15,0	21,6	25,6	20,2	24,6	21,6
Соя	16,2	18,4	22,9	20,5	26,4	22,6
Ріпак озимий	17,5	26,2	25,7	23	29,4	28,7

перспективі.

В структурі собівартості продукції питома вага насіннєвого матеріалу є досить вагомою – в загальних витратах на виробництво продукції рослинництва вона складає близько 16,6 %. В розрізі окремих культур даний показник коливається : 11,1 % – пшениця, 12,9 % – ячмінь, 21 % – кукурудза та соняшник, 15,7 % – соя. В 2019 році на покупку насіння і садивного матеріалу сільськогосподарські підприємства витратили 26 млрд грн (1,02 млрд дол. США) [22, 23].

Загальна місткість українського насіннєвого ринку оцінюється фахівцями в 1,2 млрд. дол США. Насіннєвий фонд, що формується для забезпечення вище зазначених посівних площ на 80 % складається лише з двох польових культур – пшениці та ячменю, оскільки вони мають одну із найбільших норм висіву. Левова частка його припадає на вітчизняну селекцію. Стосовно інших

досліджуваних позицій насіннєвий матеріал має як вітчизняне так і закордонне походження. За даними профільного міністерства в Реєстрі сортів рослин придатних для поширення в Україні налічувалось понад 9 тис позицій, з яких української селекції – 43%, іноземної – 57%. При цьому це співвідношення коливається в залежності від культури стосовно якої йде мова. Так, щодо традиційних для українських аграріїв культур (озимі злаки, бобові та круп'яні) існують досить розвинуті селекційні школи, що здатні закрити потребу на рівні від 75 до 100 %. Кукурудза та олійні культури представлені переважно іноземною селекцією.

Наявність досить високого рівня попиту на насіннєвий матеріал з боку вітчизняних аграріїв спонукало іноземних товаровиробників розвивати власні виробничі потужності на території України. В даному контексті мова йде як про будівництво заводів так і вирощування матеріалу (з використанням батьківських форми, які постачає материнська компанія) на орендованих земельних ділянках або ж із залученням до співпраці місцевих сільськогосподарських підприємств. Реалізація такого підходу дозволила іноземним контрагентам, з одного боку, виробляти насіннєвий матеріал адаптований до відповідних природно-кліматичних та ґрунтових умов, а з іншого – завдяки дешевшим ресурсам, в першу чергу трудовим, значно знижувати собівартість кінцевої продукції.

В 2020/2021 році насінницькі посіви під пшеницею та кукурудзою в Україні становили 43,78 та 30,23 тис. га відповідно, під соєю – 11,01 тис. га. Найбільші площі під насінництво озимої пшениці (11,5%) було зайнято в Харківській області – 5034,96 га, під кукурудзою в Черкаській – 7336,13 га (24,3%), під сою в Житомирській – 3136,9 га (28,47%) [24].

Протягом 2018-2020 років в Україні спостерігалася тенденція скорочення обсягів ввезення насіннєвого матеріалу закордонних виробників (рис. 2.1.), як у фізичному вимірі так і грошовому. Цьому, як вище зазначалося, сприяла локалізація виробництва продукції іноземними компаніями на території України. В першу чергу це стосується пшениці (рис. 2.2). Стосовно ячменю

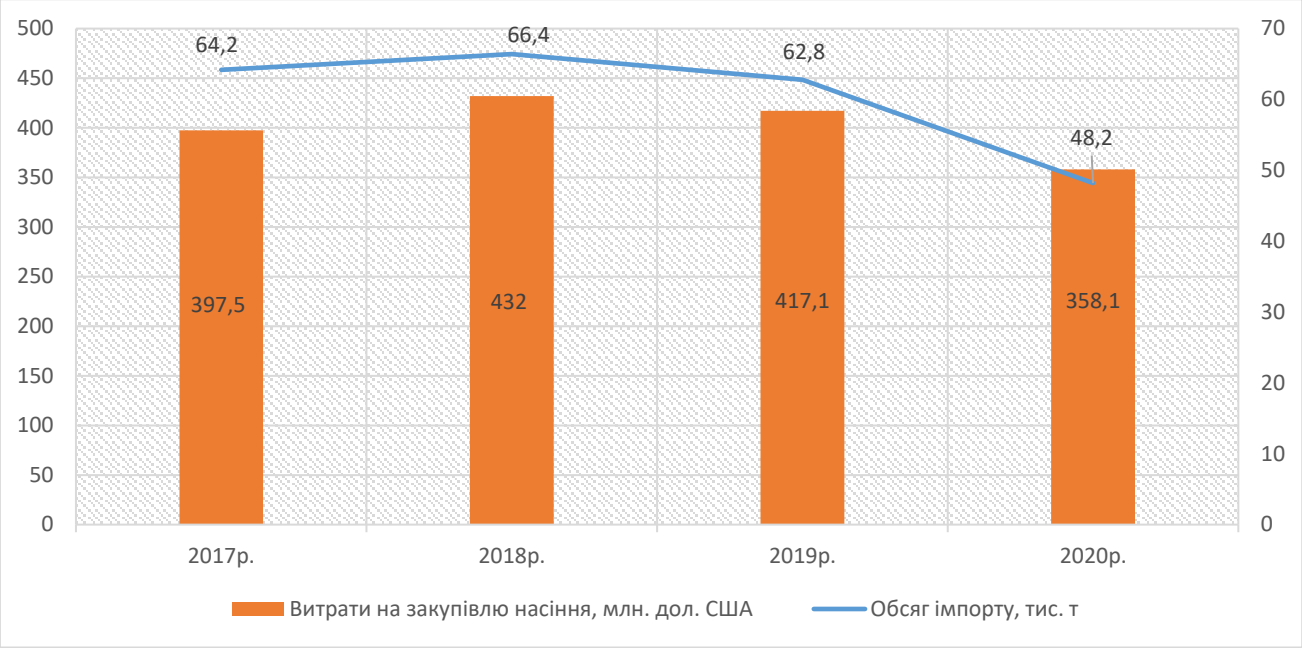


Рис. 2.1. Імпорт насіння основних культур в Україну

ситуація схожа, проте імпортувалося в основному насіння пивоварних сортів. Також, вказаний чинник позитивно вплинув на ситуацію в сегментах кукурудза, соняшник та соя, де скорочення обсягів постачань становило щодо фізичних обсягів відповідно на 55, 19 та 67 відсотків. Єдиною культурою

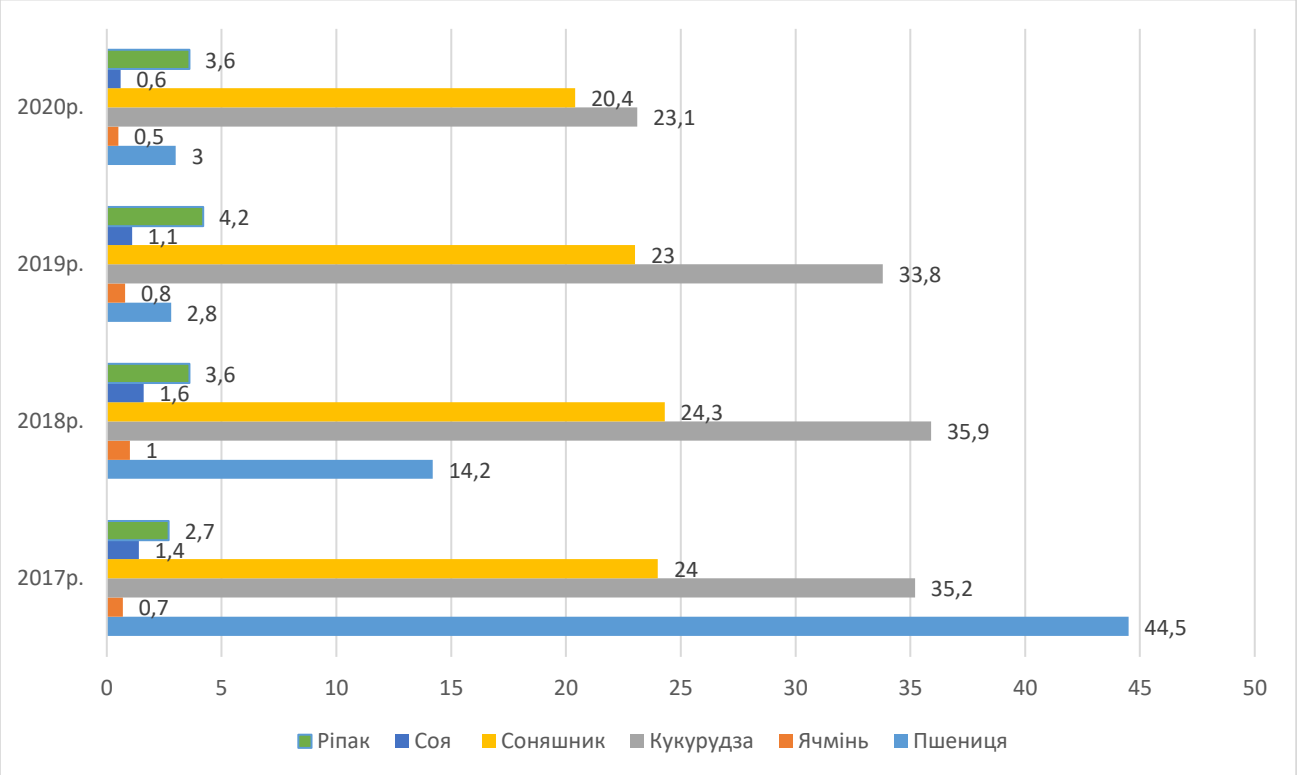


Рис. 2.2. Обсяги імпорту насіння основних культур в Україну, тис. т

стосовно якої спостерігалася зворотна тенденція є ріпак. Однією з причин досить низької пропозиції насіннєвого матеріалу стосовно соняшнику, ріпаку та кукурудзи від українських селекціонерів є досить висока собівартість та тривалий термін виведення нових сортів та гібридів зазначених культур (в середньому для виведення комерційного сорту необхідно від 8-10 років та інвестиції на рівні 50-100 млн дол. США [22]). Крім того, зарубіжні виробники у роботі з клієнтами застосовують комплексний підхід, що полягає в агрономічному супроводі: вибір конкретного сорту або гібриду, рекомендація систем удобрення, захисту та догляду за посівами і т.і. Також на користь іноземних гравців, стосовно вітчизняного ринку, працює той факт, що місцеві насіннєві господарства досить часто допускають, з тих чи інших причин, недотримання технологій вирощування та зберігання продукції, а це негативно позначається на якості. Як результат, значна кількість сільськогосподарських підприємств (як правило великих та середніх) віддає перевагу насінню іноземної селекції незважаючи на його вищу ціну.

В цілому, світовий ринок насіння є консолідованим, оскільки питома вага міжнародних агрохолдингів, станом на 2020 рік, становила понад 46 %. Лідерами на ринку були компанія Bayer CropScience, на яку припадало 16% загальносвітового виробництва насіння, за ним слідує Corteva Agriscience та Syngenta International AG, які мали ринкові частки 12 % та 4%, відповідно. Groupe Limagrain та BASF SE стоять на четвертому та п'ятому місці з ринковими частками у близько 3% [22]. Крім того, для ринку насіння характерний реекспорт (це найчастіше пов’язано з виробничим ланцюжком, так, країна може імпортувати батьківські форми й експортувати гібриди та т. ін.). Аналіз географії імпорту насіннєвого матеріалу в Україну свідчить про розмаїття країн з різних континентів (рис. 2.3), проте переважна їх кількість представляє Європу (Австрія, Німеччина, Чехія, Румунія, Франція, Угорщина та ін.), але лідером поставок в грошовому еквіваленті виступають саме США, питома вага яких в попередні роки становила близько 25 %. В залежності від культури можна виділити ключові країни-імпортери стосовно неї. Так, для

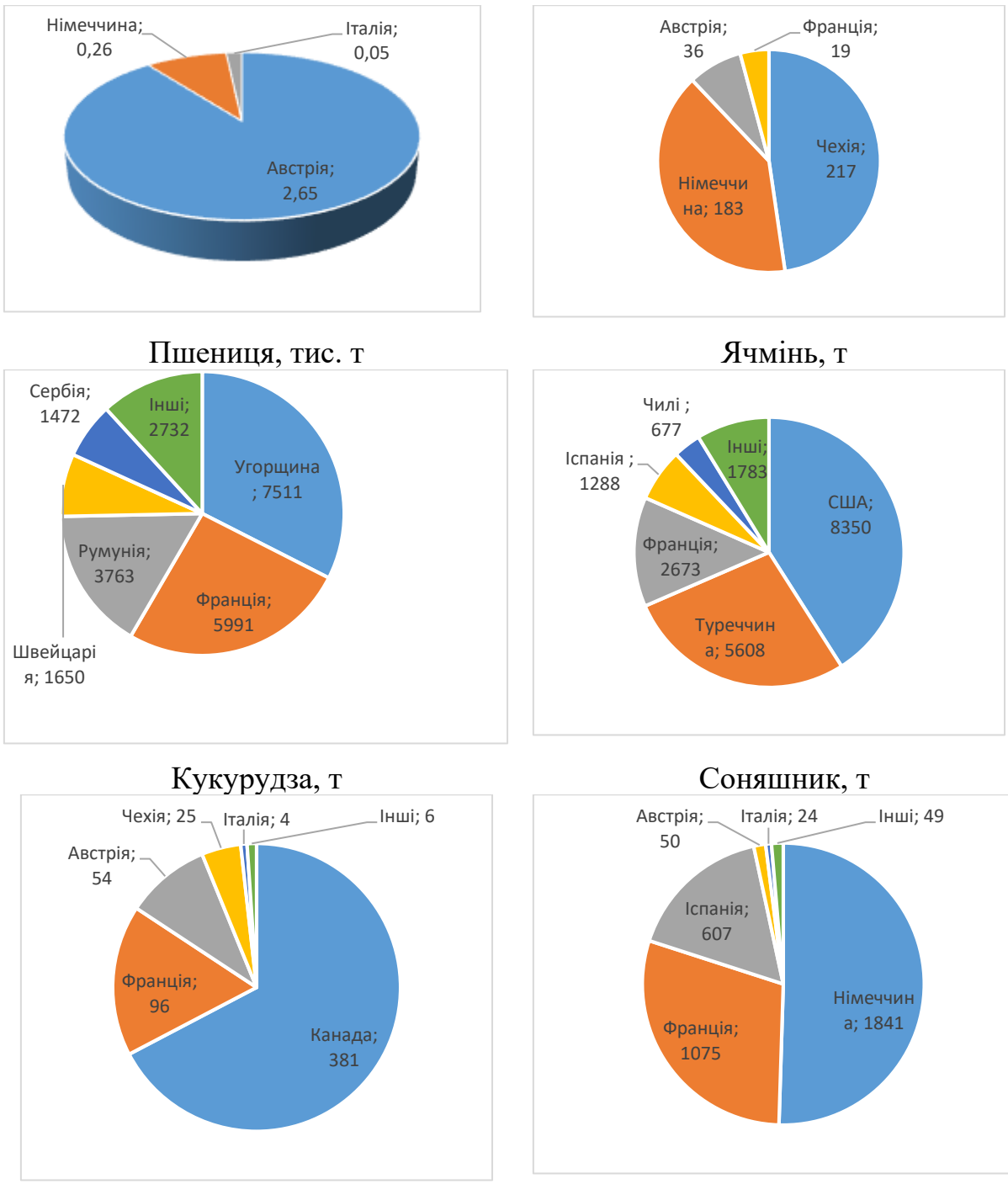


Рис. 2.3. Географія імпорту насіння в Україну (2020 рік), т

пшениці це Австрія (питома вага близько 90 % посівного матеріалу); ячменю – Чехія та Німеччина (88 %); кукурудзи – Угорщина, Франція та Румунія (75 %); соняшнику – США та Туреччина (68 %); соя – Канада (67 %); ріпак – Німеччина (50,5 %).

В 2020 році на зовнішні ринки було відвантажено 8,7 тис. тонн українського насіння шести ключових польових культур, що принесло близько

15 млн дол США валютної виручки (рис. 2.4). У структурі експорту традиційно лідируючі позиції належать кукурудзі. ЇЇ обсяги реалізації збільшилися проти 2019 року на 65% і склали 7884 тонн на суму 13,4 млн дол. Частка цього виду агропродукції у вітчизняному експорті збільшилася порівняно з 2019 роком на 8 % – до близько 89%. Левова частка експорту припала на пострадянські

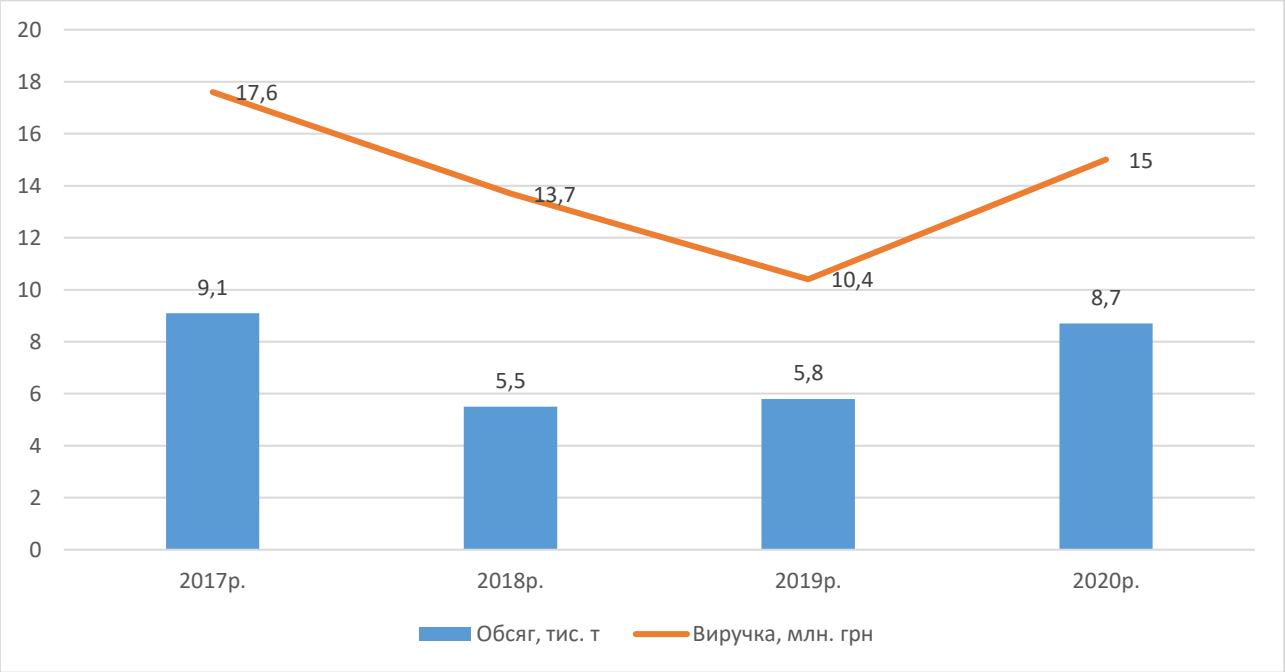
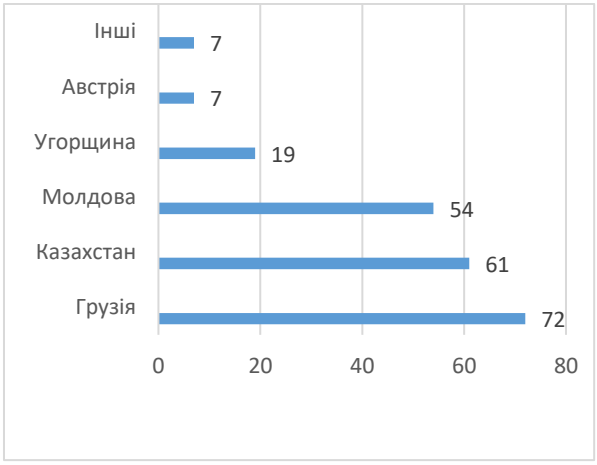


Рис. 2.4. Динаміка експорту насіння українськими товаровиробниками

країни (рис. 2.5), серед яких ключовим покупцем стала Білорусь – 6,1 тис. т на 8,7 млн дол. (питома вага 77% від загального). Щодо інших країн даної групи то ситуація наступна : Молдова – 0,4 тис. т на 1,0 млн дол США; Казахстан –





Кукурудза Соняшник

Рис. 2.5. Географія експорту насіння українськими товаровиробниками, т

0,3 тис. т на 0,6 млн дол; Узбекистан – 0,2 тис. тонн на 0,1 млн дол; Грузія – 0,1 тис. т на 0,1 млн дол. Також Україні вдалося вийти на ринки країн-членів ЄС : Румунія – 0,7 тис. т на 1,7 млн дол; Австрія (30 т); Польща (21 т); Угорщина (18 т); Італія (9 т); Сербія (7 т). У 2020 році вперше за кордон було реалізовано насіннєвий соняшник – 218 т на суму 1,2 млн дол. США. Ситуація з країнами-експортерами схожа із кукурудзою. Стосовно традиційних для України культур, таких як пшениця та жито, обсяги продажу за кордон залишилися на середньорічному рівні попередніх п’яти років і склали відповідно 2234 та 1719 тонн. Крім того було реалізовано 533 т сої, 457 т сорго, 124 т насіння гречки, 63 т ячменю та 40 т рису [27].

За оцінками експертів, станом на кінець 2021 року, Україна посідає одне з останніх місць у Європі за обсягами використання кондиційного сертифікованого насіння. Цей показник не перевищує 5-8% (наприклад, у Польщі – 18%, Німеччині – 43%, Нідерландах, Швеції, Данії – 75-90% [28]. Наведені дані свідчать, що вітчизняні товаровиробники використовують здебільшого насіння власного виробництва, оскільки воно не підлягає сплаті роялтних платежів, при цьому сплачуються селекційні платежі, які не перевищують 50% сплати роялті. Це ситуація склалася відносно сортів рослин пшениці, ячменю, інших злакових зернових, сої. Таким чином аграрії намагаються зекономити, оскільки до калькуляції витрат на виготовлення товарної продукції вони включають насіння власного виробництва за собівартістю, тоді як куплене – за ціною придбання. Проте, такий стан справ свідчить і про великий потенціал розвитку ринку насіння в Україні. Крім того, позитивним сигналом стала все зростаюча орієнтація великих та середніх товаровиробників на сертифікований насіннєвий матеріал спеціалізованих фірм.

Військова агресія рф проти України на початку 2022 року негативно вплинула на ситуацію навколо весняної посівної кампанії аграріїв. Невизначеність подальшого розвитку подій на першому етапі спричинила очікувальну позицію з боку суб’єктів профільного ринку, проте згодом, коли

ситуація прояснилася і сільськогосподарські товаровиробники її все ж розпочали, виявився певний дефіцит насіння ярих культур, в першу чергу це стосувалося соняшника і кукурудзи. Переважно дана проблема виникла у середніх та дрібних за земельним банком господарств, що звикли в попередні роки купувати насіння безпосередньо перед його висівом. В подальшому дана проблема не виникала. Натомість інфляційні процеси в Україні, спричинені війною, призвели до значного підняття цін на продукцію як вітчизняної так і закордонної селекції. Національні компанії намагалися зробити так, щоб цінник підвищився не більше ніж на 15-20%. Іноземні фірми, що працюють в Україні, також намагалися мінімізувати зростання, але все ж ціна їхнього насіння подекуди зросла на третину. Негативним моментом сьогодення є труднощі з реалізацією експортного потенціалу зернових і олійних культур, що в основному пов'язано з логістичними проблемами. Вони здійснюють значний тиск на внутрішній рівень цін, в сторону зменшення, що призводить до перегляду структури посівних площ господарниками в напрямку виробництва нішевих культур [29], які користуються попитом на національному ринку, а також сої та ріпаку. Вище зазначене, поряд з окупацією значних територій, призвело до зменшення місткості реального насіннєвого ринку в Україні. Особливо, це помітно стосовно пшениці та кукурудзи [30].

Незважаючи на тимчасові труднощі викликані війною, український насіннєвий ринок має значні внутрішні резерви щодо зростання. Крім того, іноземні компанії виявляють готовність продовжити інвестувати в розвиток спеціалізованої промислової інфраструктури та співпрацю з сільськогосподарськими товаровиробниками стосовно вирощування насіннєвого матеріалу в Україні. Закордонним фірмам вигідно цим займатися через наявність в країні різних кліматичних зон для вирощування продукції з різними характеристиками для країн з різним кліматом, а також наявність досить великої кількості потенційних клієнтів.

2.2. Організація, ресурсне забезпечення та ефективність діяльності ТОВ «ДСВ-Україна»

Материнська компанія Deutsche Saatveredelung AG (DSV) заснована в 1923 році та базується в м. Ліппштадт, Німеччина і представлена своїми дочірніми і партнерськими структурами в: Україні, Франції, Великобританії, Польщі, Нідерландах, Данії, Аргентині та Канаді. Вона має приблизно 800 акціонерів, головним чином, фермерів та співробітників, які володіють частками в основному капіталі компанії DSV (10% максимум/акціонера).

Селекція, виробництво, консультування та збут посівного зерна є основною ціллю компанії. Основною задачею є селекція трав'яних культур, ріпаку, озимих зернових, кукурудзи, злаків та проміжних культур. «Все від одного виробника» – є основним правилом компанії.

ТОВ «ДСВ-Україна» є дочірньою структурою компанії Deutsche Saatveredelung AG (DSV), що була заснована в 2010 році в Україні. Вона зареєстрована в м. Київ за адресою вул. Товарна 1. Крім того, товариство має відокремлений структурний підрозділ «Селекції та сортовипробування», що розташований у с. Дубіївка Черкаського району Черкаської області. Статутний капітал підприємства становить 18 290 369 грн, що стовідсотково внесений материнською компанією.

Основний вид діяльності господарюючого суб'єкта згідно КВЕД – 46.21 «Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин», до додаткових відноситься – 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур», 01.19 «Вирощування інших однорічних і дворічних культур», 46.14 «Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками», 46.18 «Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами», 63.99 «Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.», 70.22 «Консультування з питань комерційної діяльності й керування», 72.19 «Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук», 73.20 «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення

громадської думки», 74.90 «Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.».

ТОВ «ДСВ-Україна» має у власності 4 земельних ділянки по 2 га кожна (на цій території розташована дослідна станція в с. Дубіївка (рис. 2.6)), також



Рис. 2.6. Відокремлений структурний підрозділ «Селекції та сортовипробування» ТОВ «ДСВ-Україна»

воно орендує 40 га ріллі у господарства, що зареєстроване в цьому ж населеному пункті. З метою одержання можливості незалежно займатися дослідницькою роботою в умовах півдня України фірма орендує, ще 3 ділянки загальною площею 11,4 га в районі знаходження населеного пункту Новодмитрівка Херсонської області. На цих землях підприємство закладає дослідні ділянки, які окрім іншого слугують демонстраційними стендами при проведенні зустрічей з дійсними та потенційними клієнтами. Крім того, на замовлення товариства ряд сільськогосподарських підприємств України розмножує насіннєвий матеріал зернових культур із зразків наданих ТОВ «ДСВ-Україна».

За кількістю працівників товариство відноситься до невеликих за розміром підприємств, оскільки їх середня чисельність, протягом досліджуваного періоду, коливалася біля 21 особи (табл. 2.2). Персонал

Таблиця 2.2

Динаміка трудових ресурсів ТОВ «ДСВ-Україна», чол.*

Категорія	2020/2021 МР	2021/2022 МР	2022/2023 МР
Всього,	19	21	24
в т.ч. адміністрація	7	7	7
відділ регіонального розвитку та збуту	6	7	8
працівники ВСП «Селекції та сортовипробування»	6	7	9

** оскільки материнська компанія знаходиться в Німеччині тут і далі вся звітність подається не за календарний, а маркетинговий рік*

організації умовно можна поділити на три категорії : адміністрація, відділ регіонального розвитку та збуту, працівники ВСП «Селекції та сортовипробування». Позитивним моментом, що свідчить про розвиток компанії є зростання кількості працівників, як тих які працюють з клієнтами так і тих, що займаються дослідницькою роботою. Так, перша категорія збільшилась на 2 особи (33,3 %), друга – 3 особи (50 %). Організація роботи з покупцями відбувається за регіональною ознакою, тобто територію країни поділено на п’ять секторів: *центральний* (Вінницька, Черкаська, Чернівецька, Хмельницька та Житомирська області), *західний* (Закарпатська, Львівська, Волинська, Івано-Франківська, Тернопільська і Рівненська області), *північний* (Сумська, Чернігівська та Київська області), *південний* (Кіровоградська, Одеська, Миколаївська і Херсонська області) та *східний* (Полтавська, Дніпропетровська, Харківська, Запорізька і Донецька області). За кожним бізнес-регіоном закріплено по одному менеджеру. Крім того, номінально за центральною зоною закріплено ще дві особи, які крім обслуговування закріплених областей мають функціональні обов’язки на загальнонаціональному рівні, а саме перший відповідає за роботу із ключовими клієнтами, другий – є менеджером із розвитку продуктів. Основним завданням працівників відділу регіонального розвитку і збуту просування продуктів фірми, а також консультування товаровиробників стосовно агротехніки, внесення добрив та ЗЗР під обрані ними сорти та гібриди селекції ТОВ «ДСВ-Україна». Стосовно адміністрації фірми то вона в повному складі представлена кабінетними працівниками, робочі місця яких знаходяться в офісному

приміщенні за вище вказаною адресою. Персонал ВСП перебуває безпосередньо на його території, де виконує увесь спектр робіт пов'язаних з дослідженнями та технологічним обробітком дослідних ділянок, а також може перебувати у відрядженні до локацій де розташовані інші посіви, що належать фірмі.

Активи компанії за період дослідження зросли на 24 % і досягли рівня 169,7 млн грн (рис. 2.7). Це сталося через нарощування товариством свого

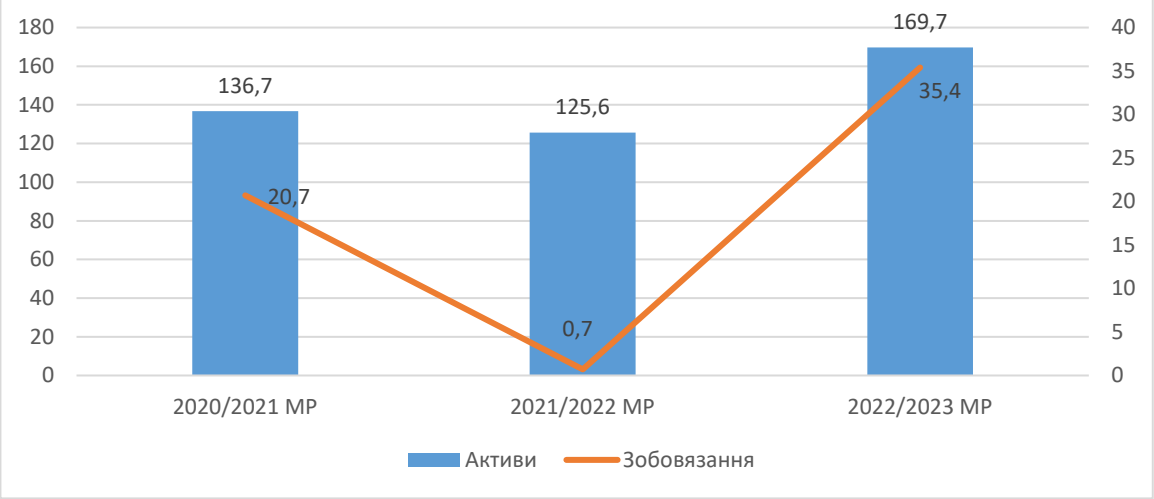


Рис. 2.7. Динаміка обсягу активів та зобов'язань ТОВ «ДСВ-Україна»

технічного потенціалу, в основному стосовно забезпечення свого дослідницького підрозділу необхідною технікою (придбано комбайн та інші знаряддя), а також завдяки розширення штату регіональних представників було придбано додаткову кількість легкових автомобілів. Стосовно зобов'язань, то вони відображають величину вартості укладених але, ще невиконаних договорів на постачання продукції, надання/одержання послуг і т.д. Спад даного показника в 2021/2022 МР пояснюється невизначеністю розвитку ситуації, що склалася під впливом російської агресії і як результат взятою паузою в діловій активності господарюючих суб'єктів, як товариством так і його клієнтами та партнерами.

Активи ТОВ «ДСВ-Україна» можна розділити на наступні категорії: земельні ресурси, будівлі і споруди, сільськогосподарська техніка, легкові автомобілі, обладнання та оборотні засоби (рис. 2.8). В їх структурі 66 % припадає на основні засоби, 37,9 % – оборотні та 1,1 % – інше. Серед першої



Рис. 2.8. Структура активів ТОВ «ДСВ-Україна» в середньому за 20/21-22/23 МР, %

категорії найбільша питома вага припадає на сільськогосподарську техніку (комбайн, 3 трактори та інше), що перебуває на дослідній станції. Значну вартість становлять 17 легкових автомобілів, що використовуються в якості робочого транспорту регіональних працівників та адміністрації.

За мірками ринку насіння ТОВ «ДСВ-Україна» є невеликою компанією у порівнянні з такими велетнями як Lidea, Bayer, Syngenta Group, Limagrain та іншими. Проте, в нього є сегмент, де товариство утримує лідерство протягом останніх років, а саме озимий ріпак. За оцінками фахівців [33] питома вага продукції підприємства (в посівних одиницях) становить близько 22-23 %. Орієнтація господарюючого суб'єкта на вказану культуру також стає зрозумілою після аналізу структури товарної продукції (рис. 2.9), де її частка, за

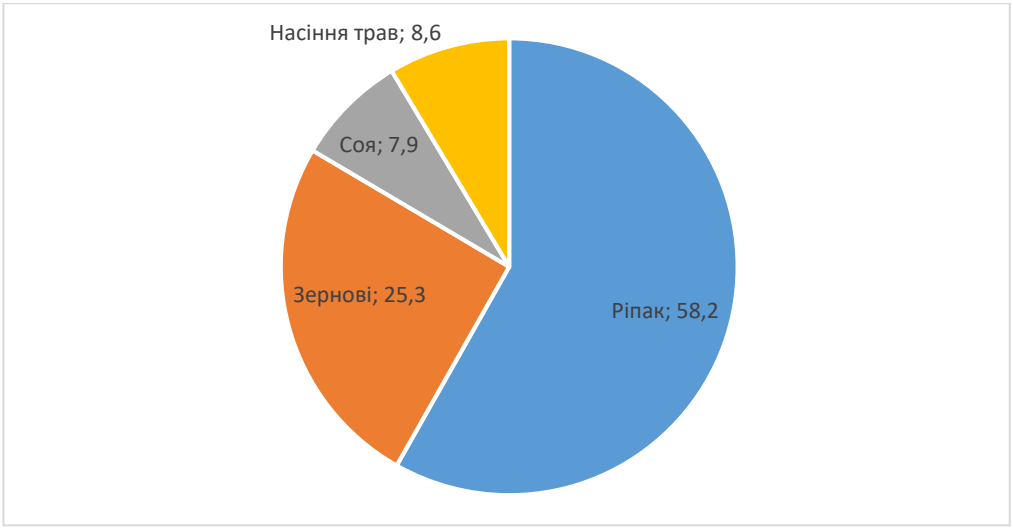


Рис. 2.9. Структура товарної продукції ТОВ «ДСВ-Україна» за 20/21-22/23 МР, %

останніх три роки, становила 58,2 %. Іншою групою культур, що забезпечила 25,3 % надходжень є зернові (пшениця, ячмінь та кукурудза). Значна частка доходу від реалізації припадає на сою та насіння трав (кормові травосуміші та газонні), відповідно 7,9 % та 8,6 %. Найменший внесок у виручку робив льон олійний – 0,1 %.

За останніх три повних маркетингових роки товариству вдалося наростити суму доходу від реалізації продукції на 71 % (рис. 2.9). Такого

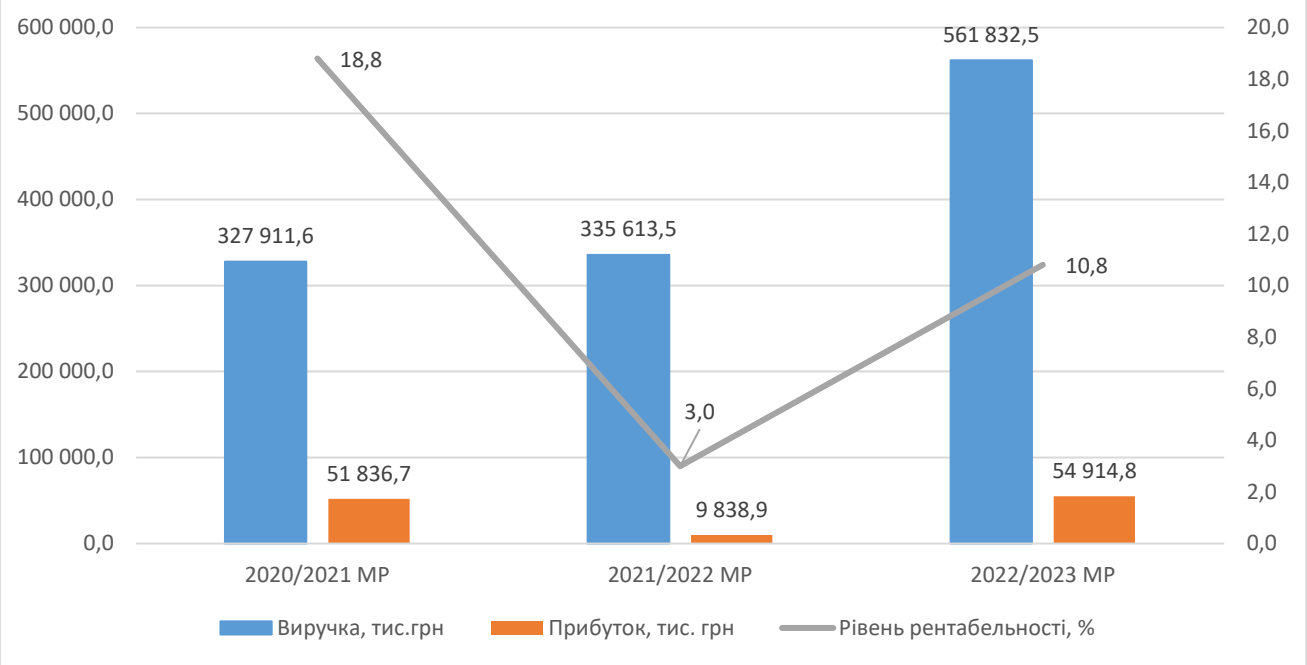


Рис. 2.9. Ефективність господарської діяльності ТОВ «ДСВ-Україна»

результату було досягнуто, з однієї сторони, через інфляційні процеси викликані війною (хоч ціни в євро залишилися практично без змін, проте девальвація гривні становила понад 30%), а з іншого – завдяки зростанню фізичних обсягів реалізації насіння. Причому вдалося як залучити нових клієнтів так і збільшити продажі тим з якими співпраця тривала досить давно. За цей же період зросли і витрати фірми, особливо ті, що пов'язані з логістичною складовою, оскільки через блокування чорноморських портів її плече значно зросло, а це передбачало здорощання транспортування. Додатково понесені витрати спричинили зростання повної собівартості одиниці продукції, що негативно позначилося на рівні її прибутковості, зменшивши рівень

рентабельності в 2022/2023 МР проти 2020/2021 МР на 8,0 в. п.

Аналіз структури виручки в розрізі регіонів, за останні три роки, свідчить (рис. 2.10), що майже третина припадає на південний регіон, близько

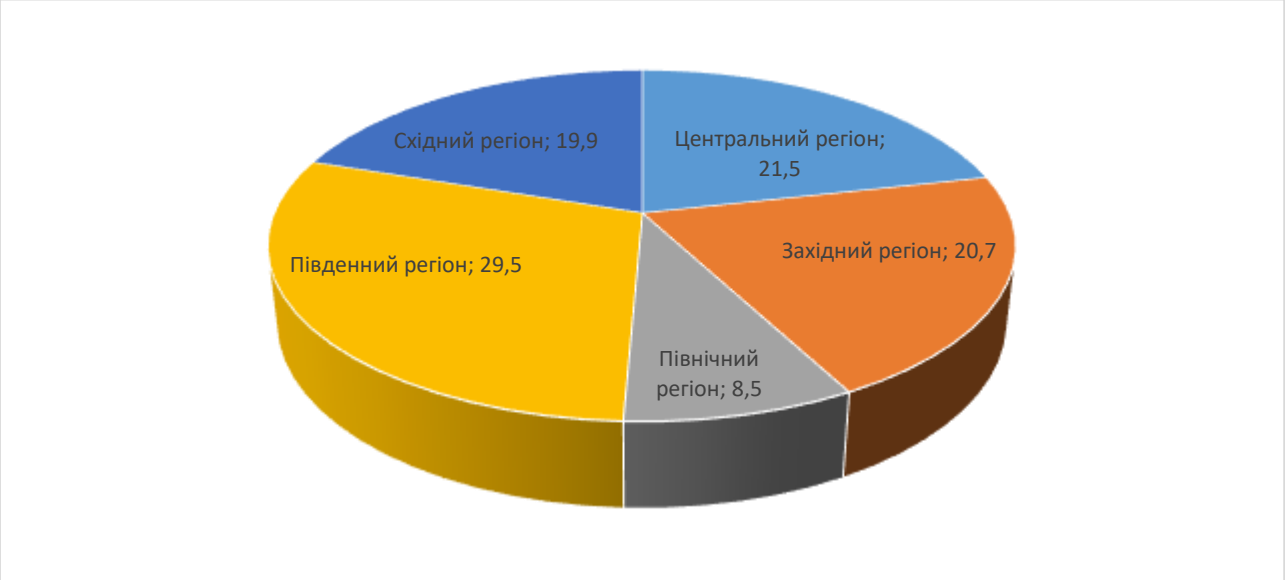


Рис. 2.10. Питома вага бізнес-регіонів у формуванні доходу ТОВ «ДСВ-Україна» від реалізації продукції, %

1/5 на центральні, західні та східні. Серед областей до п'ятірки лідерів входять наступні: Одеська, Дніпропетровська, Миколаївська, Вінницька та Хмельницька.

2.3. Аналіз реалізації управління асортиментною політикою ТОВ «ДСВ-Україна»

В товарному асортименті ТОВ «ДСВ-Україна» можна виділити наступні групи (табл. 2.3): ріпак озимий, кукурудза, соя, озима пшениця, озимий ячмінь, ярий ріпак, льон олійний, насіння кормових травосумішей, яра пшениця та насіння газонних трав. Насиченість кожного сегменту є різною. Так, найбільша пропозиція стосується ріпаку озимого (станом на 2022/2023 МР), де представлено 20 різновидностей гібридів, а найменша – кукурудзи (2 сорти), ярої пшениці та льону олійного (по 1 сорту). Таким чином, товарний асортимент компанії має ширину 10 позицій, довжину – 55, а глибину – 5,5.

Характерною особливістю насінництва є обмежений термін використання сортів і гібридів сільськогосподарських культур аграріями,

Таблиця 2.3

Ширина та глибина товарного асортименту ТОВ «ДСВ-Україна»*

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Ріпак озимий	*20 гібридів* (Дактарі, Принц, Темптейшн, Домінатор, Дайнемік, Дюк, Тігріс, Далтон, Крокодил, Беатрікс КЛ, Маррікс КЛ, Сімплекс КЛ, Верітас КЛ, Едімакс КЛ та ін.)
Озима пшениця	*9 сортів* (СН Комбін (Е), Аспект (А), Патрас (А), Артіст (А), Продуцент (В), Самурай (С) та ін.)
Озимий ячмінь	*3 сорти* (Парадіс, Хайлайт, Харізма)
Кукурудза	*2 гібриди* (Пятов, Пропульс)
Ярий ріпак	*5 гібридів* (Ланція, Міракель, Клік КЛ, Колет КЛ, Лагун)
Яра пшениця	*1 сорт* (Трізо)
Соя	*4 сорти* (Галлек, Віндзор, Еверест, Моцарт)
Льон олійний	*1 сорт* (Лірина)
Насіння кормових травосумішей	*4 позиції* (кантрі G 2010, кантрі G 2011, кантрі G 2052, кантрі G 2058)
Насіння газонних трав	*6 позицій* (EG DIY Класична суміш, EG DIY Декоративна суміш, EG DIY Тіньова суміш, EG DIY Спортивна суміш, EG DIY Регенераційна суміш, ЛІППА ЛІЛІПУТ спеціальна суміш)

** 2022/2023 МР*

оскільки їх застосування в спрощеній сівозміні, а тим більше в якості монокультури призводить до накопичення в ґрунті відповідних хвороб та шкідників. Європейська практика передбачає, що наприклад гібриди ріпаку після відповідної сертифікації можуть вирощуватися 1-3 роки, а сорти зернових – 5-7. Український товаровиробник, враховуючи вказаний досвід, а також місцеві умови, подовжив цей термін відповідно до 5 та 10 років. Такий стан справ змушує насіннєві компанії, в тому числі і Deutsche Saatveredelung AG, постійно займатися селекцією культур, для того щоб бути конкурентоспроможним на ринку через задоволення запитів потенційних клієнтів. Важливим аспектом реалізації вище зазначеного завдання є проведення такої роботи в тих природно-кліматичних умовах, де в подальшому і буде відбуватися збут насіннєвого матеріалу. Мережа дослідних станцій компанії охоплює 9 локацій розташованих у різних Європейських країнах,

Канаді та Аргентині. Як результат, виробники і посередники на ринку насіння щороку змінюють каталоги продукції, де стабільними є її асортиментні групи, а їх наповнення коригується відповідно до введення або виведення продукту з ринку.

При розробці нових товарних пропозицій фахівці намагаються спрогнозувати та врахувати майбутні виклики, з якими зіткнуться аграрії (рис. 2.11), незалежно від того стосуються вони кліматичних змін, умов



Рис. 2.11. Виклики, що постануть перед аграрними товаровиробниками в майбутньому на думку фахівців Deutsche Saatveredelung AG

виробництва чи посилення вимог до якості і безпечності продуктів харчування. Проявом і результатом цього є пропозиція в товарній лінійці ТОВ «ДСВ-Україна» продуктів, що можуть бути задіяні як на всій території України так і лише в окремих регіонах. Крім того, представлено сорти/гібриди сільськогосподарських культур, що різняться за термінами посіву і дозрівання, стійкістю до хвороб, зимостійкістю, посухостійкістю, ціною та іншими характеристиками. Таке розмаїття товарних пропозицій дає можливість компанії задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів.

Характерною особливістю роботи представництв міжнародних компаній на насіннєвому ринку є розподіл джерел формування пропозиції в залежності від культури. Не стала винятком в даному питанні і Deutsche Saatveredelung AG. Зазвичай процес відбувається наступним чином:

- на першому етапі, дочірня компанія, що представляє місцевий ринок, після його детального вивчення, прогнозує майбутню потребу в конкретних сортах/гібридах сільськогосподарських культур з боку клієнтів. З цією метою проводиться попередній моніторинг регіональними представниками намірів аграріїв на майбутній сезон, в першу чергу тих, що мають серйозний масштаб виробництва та/або довготривалу співпрацю з товариством. За одержаними результатами формується звіт, що направляється до материнської компанії;
- на другому етапі, материнська компанія, звівши всі звіти з регіонів де вона представлена, розробляє план виробництва необхідних обсягів насіннєвого матеріалу. Цікавий момент полягає в тому, що вирощування гібридів відбувається, як правило в обмеженій кількості країн, а вже у частково товарному вигляді вони потрапляють до країни-адресата. Так, наприклад насіння озимого ріпаку досліджувана компанія виробляє в Німеччині, далі воно в насипному вигляді потрапляє на територію України, де на основі договірних зобов'язань між ТОВ «ДСВ-Україна» і підприємствами, що мають відповідні потужності, проходить обробку необхідними препаратами та фасуються у мішки по одній посівній одиниці. Робити такі дії на території країни-виробника недоцільно через зростання логістичних витрат та наявність різного ступеня відповідних обмежень в національному законодавстві різних держав, навіть членів ЄС. Натомість, вирощування насіннєвого матеріалу зернових культур, як правило, відбувається на «місці». Материнська компанія передає вироблене нею насіння необхідного сорту з показниками якості супереліта/еліта, а вже ТОВ «ДСВ-Україна» на договірних засадах із аграріями (такби мовити під замовлення), організовує його розмноження але на рівні еліти/першої репродукції. Така ситуація виникла через вагу насіння, що припадає на 1 га;
- на третьому етапі, насіннєвий матеріал готовий до продажу передається посередникам, а ті в свою чергу продають його кінцевим споживачам. Такий крок, пов'язаний із бажанням виробника мінімізувати витрати на збут, оскільки він не бажає вкладатися в розвиток власної складської мережі, а отже збільшувати персонал і т.д. На його переконання вигідніше залучити до

співпраці посередника, що вже все це має, ніж організовувати прямі продажі, а свої зусилля краще спрямувати на виробництво, проведення селекції в місцевих умовах та консультування і технічну підтримку аграріїв. Таким єдиним партнером для ТОВ «ДСВ-Україна» на момент проведення дослідження є ТОВ «Ерідон».

Продукція Deutsche Saatveredelung AG, а отже і ТОВ «ДСВ-Україна», на території країни реалізується під трьома товарними марками.

Товарний знак Deutsche Saatveredelung AG, що розміщується на упакуванні її фасованого насіннєвого матеріалу ріпаку, сої та інших культур.

Компанія DSV пропонує дві програми газонних сумішей під маркою EUROGRASS на міжнародному ринку:

1. EUROGRASS DIY – дана програма сумішей розроблена для домогосподарств і приватного сектору. Суміші складаються з рекомендованих високоякісних сортів, які оптимально доповнюють один одного. При підборі складу сумішей особлива увага приділяється високим якісним стандартам.

2. EUROGRASS Pro – дана програма сумішей розроблена спеціально для професіоналів і напрямків з підвищеними вимогами. Для цих сумішей підбираються сорти з різними характеристиками. Основними параметрами для відбору компонентів є час посіву, погодні і ґрунтові умови, мета використання і необхідний догляд.

COUNTRY – програма сумішей кормових трав, відома в Німеччині та на міжнародному рівні за високу якість, витривалість та продуктивність у годівлі худоби.

Одним із основних методів управління товарним асортиментом підприємства є АВС-аналіз. Оскільки в процесі дослідження було встановлено, що здійснення його в розрізі окремих позицій є недоцільним (в різні роки номенклатура не співпадає), проведемо аналіз на рівні товарних груп. З цією метою було використано усереднений розмір виучки за 2020/2021-2022/2023 МР. Так продуктові позиції (табл. 2.4), що входять до товарних груп озимий ріпак, озима пшениця, соя та кукурудза сформували клас А (найважливіші продуктові позиції за обсягом реалізації у вартісному виразі) (на 40 % від

Таблиця 2.4

АВС-аналіз асортименту ТОВ «ДСВ-Україна» за внеском товарних груп у виручку

№ з/п	Товарна група	Виручка по групі, тис. грн	Частка у виручці, %	Частка у виручці накопичувальним підсумком %	Група
	Всього	408452,5	100		
1	Озимий ріпак	221381,3	54,2	54,2	A
2	Озима пшениця	41662,2	10,2	64,4	
3	Соя	32267,7	7,9	72,3	
4	Кукурудза	29000,1	7,1	79,4	
5	Насіння кормових травосумішей	22056,4	5,4	84,8	B
6	Озимий ячмінь	21239,5	5,2	90,0	
7	Ярий ріпак	16338,1	4,0	94,0	
8	Насіння газонних трав	12662,0	3,1	97,1	C
9	Яра пшениця	11436,7	2,8	99,9	
10	Льон олійний	408,5	0,1	100	

загальної кількості товарних груп прийшлося 79,4 % обсягу виручки). Клас В (середньої важливості ПП за обсягом реалізації у вартісному виразі) створили 30 % позицій, що забезпечили 14,6 % обсягу доходу від реалізації, клас С (менш важливі ПП за обсягом реалізації у вартісному виразі» (тобто ПП з низьким значенням вартісного показника) – 30 % позицій, на які припало 6,0 % виручки. Як правило, належність продукції до останньої групи свідчить, за інших рівних умов, про доцільність виключення її з асортименту. Проте, до прийняття такого рішення доцільно підходити виважено, оскільки товари, що мають невелику питому вагу у виручці, можуть відігравати значнішу роль стосовно прибутку. Проведений за двома параметрами аналіз дозволив сформувати наступні групи (табл. 2.5): АА, АВ, ВА, ВВ, ВС, СВ та СС. Групу АА представляють товарні позиції, що забезпечують товариству левову частку виручки та прибутку (озимий ріпак, озима пшениця та кукурудза). Стосовно них доцільно постійно слідкувати за конкурентним середовищем та попитом, а також будувати прогнози потреби і пересвідчуватися у точності попередніх. Групи АВ і ВА включають асортиментні позиції, що мають високий рівень за одним з параметрів (соя, насіння кормових травосумішей). Вони є досить важливими для фірми тому їх потрібно розвивати і просувати, можливо

Таблиця 2.5

Аналіз асортименту ТОВ «ДСВ-Україна» за внеском товарних груп у виручку та прибуток

№ з/п	Товарна група	Виручка по групі, тис. грн	Частка у виручці, %	Прибуток по групі, тис. грн	Частка в прибутку, %	Група за виручкою	Група за прибутком
	Всього	408452,5	100	38863,5	100		
1	Озимий ріпак	221381,3	54,2	21413,8	55,1	A	A
2	Озима пшениця	41662,2	10,2	4391,6	11,3	A	A
3	Соя	32267,7	7,9	2176,4	5,6	A	B
4	Кукурудза	29000,1	7,1	3186,8	8,2	A	A
5	Насіння кормових травосумішей	22056,4	5,4	2409,5	6,2	B	A
6	Озимий ячмінь	21239,5	5,2	1982,0	5,1	B	B
7	Ярий ріпак	16338,1	4,0	1088,2	2,8	B	C
8	Насіння газонних трав	12662,0	3,1	1632,3	4,2	C	B
9	Яра пшениця	11436,7	2,8	544,1	1,4	C	C
10	Льон олійний	408,5	0,1	38,9	0,1	C	C

переглянути цінову політику на них. Лише озимий ячмінь входить до групи ВВ, що включає позиції з середніми за обома ознаками показники. Це стабільні товарні позиції, що мають хоч і невеликий попит але свого покупця. Група ВС – малоприбуткові товари, але мають середній рівень оборотності (ярий ріпак) та СВ – товари, з не високим рівнем товарообігу, але середнім рівнем прибутку (насіння газонних трав). Як правило, у першому випадку це нішеві товарні позиції, що користуються попитом у клієнтів за певних обстави; у другому – товари з високою торговою націнкою. До групи СС входять продукти, що не мають суттєвого впливу ні на загальний обсяг виручки ні на прибуток. Фахівці відносять їх до так званих товарів пасивного попиту.

Для визначення рівня конкурентоспроможності управління товарним асортиментом ТОВ «ДСВ-Україна» нами проведено експертну оцінку. В якості конкурентів було обрано компанії, що мають в своєму портфоліо схожий асортимент продукції, а саме Lidea, Limagrain, Syngenta Group. Респондентами для опитування виступили представники сільськогосподарських товаровиробників (керівники, агрономи), які працюють такими з продуктами, а також менеджери з продажу ТОВ «Ерідон», що є дистриб'ютором зазначених товарних марок. В цілому, було задіяно 40 осіб, з яких 34 відноситься до

першої категорії та 6 другої. Опитування проводилося в анонімному форматі. На першому етапі респондентам було запропоновано визначити перелік із п’яти критеріїв для оцінки конкурентоспроможності управління асортиментною політикою підприємства. Згідно одержаних результатів ними стали (рис. 2.12):

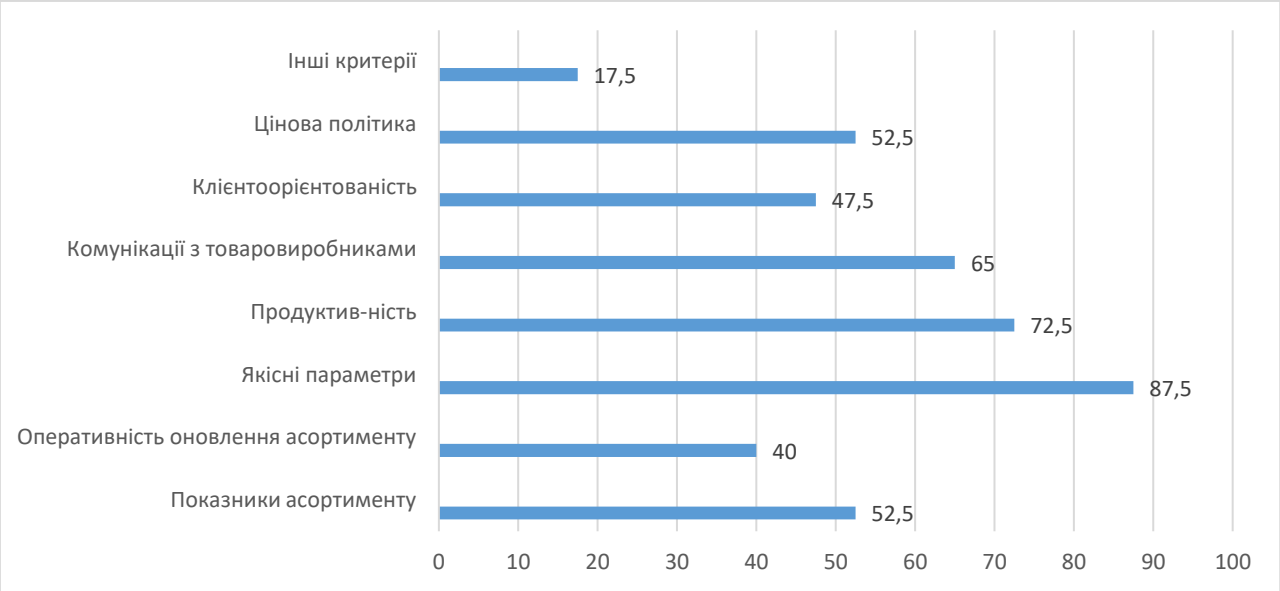


Рис. 2.12. Питома вага респондентів, які внесли пропозицію включити до переліку критеріїв оцінки відповідні позиції, %

показники асортименту (ширина, глибина та довжина), оперативність оновлення асортименту (в першу чергу щодо гібридів), якісні параметри насіннєвого матеріалу (мова йшла про відповідність природним та кліматичним умовам конкретних господарств), продуктивність сортів/гібридів, комунікації з товаровиробниками (наявність та якість консультаційної підтримки), клієнтоорієнтованість, цінова політика (фактично співвідношення ціна-якість та наявність продуктів різних цінових категорій).

На другому етапі опитування за допомогою експертів було визначено коефіцієнт вагомості кожного із семи запропонованих для оцінки критеріїв. Таким, чином трьом із них присвоєно коефіцієнт 0,2, а чотирьом іншим – 0,1 (табл. 2.6). В коментарях щодо прийняття подібного рішення респонденти відмітили першочергову важливість стабільно високих якісних параметрів насіннєвого матеріалу, що є одним із ключових моментів забезпечення заявлених параметрів урожайності. Також, вони високо оцінили наявність

Таблиця 2.6

Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності управління асортиментною політикою ТОВ «ДСВ-Україна» та його конкурентів

№ п/п	Фактори конкуренто-спроможності	Експертна оцінка				Коефіцієнт вагомості	Інтегрований показник			
		ТОВ «ДСВ-Україна»	Lidea	Limagrain	Syngenta Group		ТОВ «ДСВ-Україна»	Lidea	Limagrain	Syngenta Group
1	Показники асортименту	5,0	7,7	6,9	8,2	0,1	0,50	0,77	0,69	0,82
2	Оперативність оновлення асортименту	5,7	4,8	5,4	6,3	0,1	0,57	0,48	0,54	0,63
3	Якісні параметри	8,0	7,8	6,9	8,3	0,2	1,60	1,56	1,38	1,66
4	Продуктив-ність	8,5	7,9	7,7	6,6	0,2	1,70	1,58	1,54	1,32
5	Комунікації з товаровироб-никами	8,6	7,5	5,6	6,1	0,2	1,72	1,50	1,12	1,22
6	Клієнтоорієн-тованість	7,5	4,3	5,9	5,7	0,1	0,75	0,43	0,59	0,57
7	Цінова політика	4,8	7,7	6,5	6,2	0,1	0,48	0,77	0,65	0,62
8	Сумарна оцінка	50,8	47,7	44,9	47,4	1,0	7,32	7,09	6,51	6,84
9	Коефіцієнт конкуренто-спроможності	X	X	X	X	X	0,732	0,709	0,651	0,684

можливості оперативно одержати всебічну консультацію стосовно застосування придбаного продукту виходячи з природно-кліматичних умов конкретного господарства (вибір конкретного сорту/гібриду, норма та терміни посіву, потреба в добривах, норми і терміни застосування засобів захисту та ін.). Оскільки, цінова політика та система розподілу більшості виробників насіннєвого матеріалу базується на одних і тих самих принципах, даний критерій не є настільки ключовим при виборі постачальника (хіба, що для дрібних сільськогосподарських виробників яких можуть зацікавити акційні пропозиції) тому він одержав коефіцієнт 0,1. На такому ж рівні визначили вагомість показників стосовно асортименту та швидкості його оновлення. Це пов’язано з тим, що ринок насіння сільськогосподарських культур в Україні є ринком покупця, тобто на ньому присутня досить широка пропозиція схожих за

параметрами продуктів, отже за умови відсутності бажаного в обраного виробника можна підібрати щось подібне в іншого.

На третьому етапі експертам було запропоновано за 10-ти бальною шкалою оцінити стан обраних критеріїв стосовно ТОВ «ДСВ-Україна» та його конкурентів. Одержані результати наведено в таблиці 2.6 та візуально відображено на рисунку 2.13. Згідно розрахованого інтегрального показника



Рис. 2.13. Багатокутник конкурентоспроможності управління асортиментною політикою в ТОВ «ДСВ-Україна» та його конкурентів

конкурентоспроможності найкраще здійснюється управління асортиментною політикою в ТОВ «ДСВ-Україна» (складає 0,732), на другому місці Lidea (0,709), третьому – Syngenta Group (0,684), четвертому – Limagrain (0,651). Ще одним аргументом на користь ефективної діяльності переможця дослідження є зростання кількості його клієнтів, з 2020/2021 МР до 2022/2023 МР, на 33 % (з близько 1200 до 1600, що ідентифіковані як користувачі продукції компанії). Сильні конкурентні позиції в розрізі критеріїв оцінювання товариство має стосовно якісних параметрів, продуктивності та комунікацій з

сільськогосподарськими виробниками. Не в останню чергу, це пов'язано з тим, що ТОВ «ДСВ-Україна» по справжньому спеціалізується лише на селекції і виробництві насіння озимого ріпаку (займає лідируючі позиції в Україні), а всі інші асортиментні групи відіграють роль, в більшій або меншій мірі, допоміжних. Крім того, компанія займається даним видом діяльності з 1966 року і досягла значних результатів на даному шляху (рис. 2.14). Натомість для

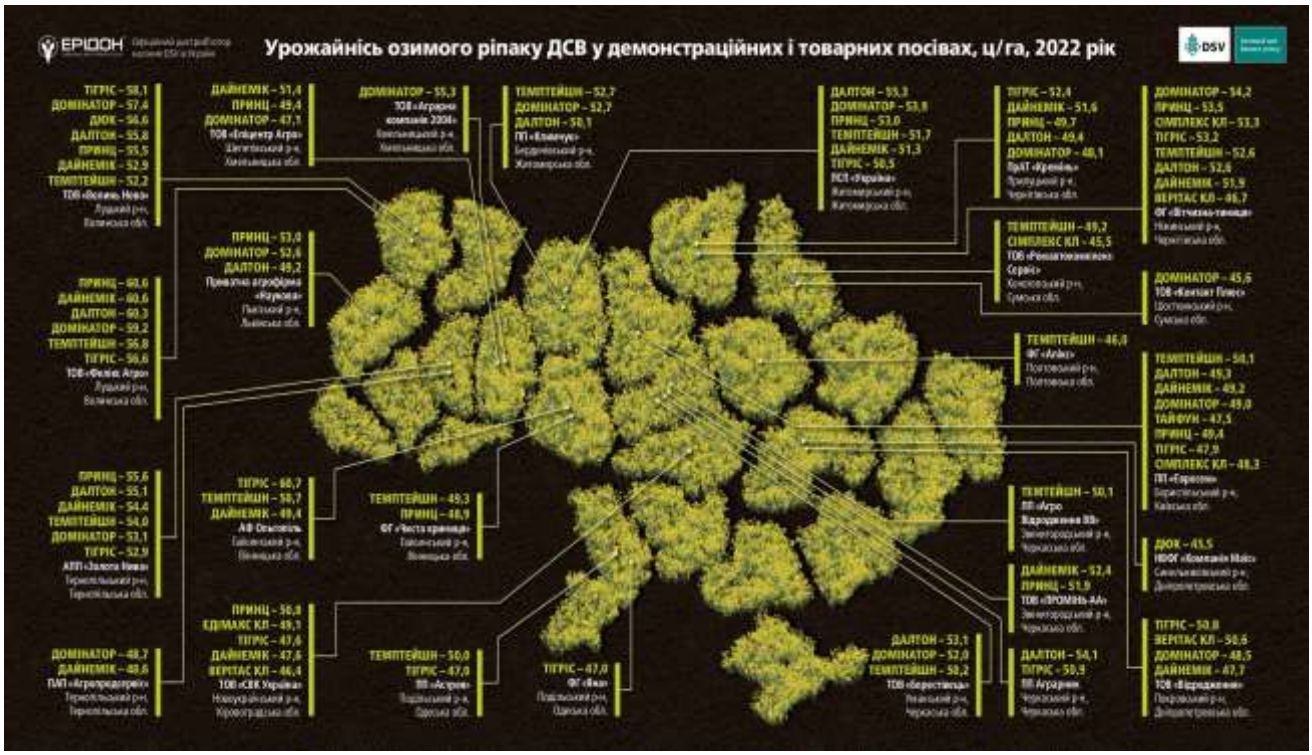


Рис. 2.14. Урожайність озимого ріпаку ТОВ «ДСВ-Україна» у демонстраційних і товарних посівах (2022 рік), ц/га

конкурентів, що є багатопрофільними фірмами, вказана культура є далеко не основною, хоч і вагомою. В спілкуванні з потенційними покупцями представники таких організацій, на відміну від регіональних менеджерів DSV, акцентують увагу на інших товарних групах воліючи забезпечити, в першу чергу, інтерес до них з боку аграріїв. Крім того, персонал ТОВ «ДСВ-Україна» дотримується, в значній мірі, клієнтоорієнтованого підходу, що дозволяє фірмі сформувати позитивний імідж на профільному ринку. До слабких сторін товариства відноситься, в цілому, вузький та дещо незбалансований асортимент, а також моменти пов'язані з ціновою політикою (масштаб діяльності фірми не дозволяє їй на рівні конкурентів безкоштовно надавати зразки продукції і т.д.).

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ДСВ-УКРАЇНА»

Ефективний розвиток, подальше зростання та конкурентоспроможність будь-якого господарюючого суб'єкта в значній мірі визначається рівнем управління асортиментною політикою. Не є виключенням в даному контексті і ТОВ «ДСВ-Україна». Проведений у другому розділі аналіз як насіннєвого ринку України, так і діяльності компанії дав можливість окреслити коло перспективних напрямів вдосконалення товарної політики організації щодо досліджуваного аспекту. З цією метою було проведено обговорення одержаних результатів на засіданні студентського наукового гуртка кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва за присутності, як науково-педагогічних працівників так і здобувачів освіти (магістерська програма). Одержані результати знайшли відображення у SWOT-аналізі (табл. 3.1). Прискіпливий їх аналіз, дав можливість зробити висновок, що позитивно вплинути на розвиток фірми може як посилення окремих слабких позицій компанії так і подальше вдосконалення, тих за якими є відповідні досягнення. До першої категорії можна віднести наступні : показники товарного асортименту, цінова політика, певне перевантаження працівників, які закріплені за окремими регіонами через неоптимальний, з точки зору логістики, розподіл територій та концентрацію клієнтів. Стосовно другого твердження, то це стосується комунікацій з цільовими аудиторіями, а саме їх здійснення за допомогою діджитал-технологій.

За результатами багатофакторного АВС-аналізу товарної номенклатури ТОВ «ДСВ-Україна» в підрозділі 2.3 ми дійшли висновку, що він є незбалансованим та містить декілька позицій, що не мають вагомого значення для формування доходу від реалізації та прибутку виробника. Мова йде в першу чергу про льон олійний, а також яру пшеницю (селекція обох культур представлена 1 сортом). В свій час, включення в асортимент компанії першої категорії обумовлювалося формуванням попиту на українському продовольчому ринку попиту на олію льону, проте оскільки вона є нетрадиційним для населення країни продуктом, досягнути бажаного

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «ДСВ-Україна» на насіннєвому ринку України

Складові SWOT-аналізу	*Можливості (O)*	*Загрози (T)*
	Втримання лідируючих позицій в сегменті «ріпак озимий» та нарощування присутності за іншими напрямами	Подальше посилення конкуренції на профільному ринку, через появу нових гравців або перегляд стратегії поведінки конкурентів
	Формування іміджу компанії як клієнтоорієнтованої фірми	Девальвація гривні відносно євро під впливом продовження військових дій
	Зростання ефективності господарської діяльності товариства	Перехід частини персоналу на роботу до конкурентів або в суміжні сфери
Сильні сторони (S)	*SO*	*ST*
Висока якість продукції за всіма товарними групами	Забезпечення дотримання високих якісних параметрів продукції і в подальшому та намагання просувати менш відомі на ринку товарні позиції (зернова група, соя)	Застосування агресивних маркетингових зусиль в контексті просування продуктів компанії, як на вже добре освоєних сегментах так і на тих де організація окреслила свою присутність
Високий рівень попиту на складові базової товарної позиції		
Наявність довготривалих бізнес-зв'язків як з дистриб'ютором так і значною кількістю кінцевих споживачів	Постійне дослідження потреб цільових аудиторій та оперативна реакція на них	Періодичний моніторинг профільного ринку, а саме його суб'єктів на предмет появи нових гравців та поведінки існуючих
Високий рівень кваліфікації та професіоналізму персоналу	Проведення роботи з подальшого підвищення кваліфікації персоналу через ознайомлення з новими підходами до роботи	Розробка та впровадження ефективної системи мотивації працівників, що передбачає як матеріальну так і моральну складову, в т.ч. через створення комфортних умов роботи
Наявність ефективних комунікацій між фірмою та її діловими партнерами	Застосування клієнтоорієнтованого підходу до роботи з дистриб'юторами та клієнтами; розробка програм лояльності; вдосконалення комунікацій з іншими цільовими аудиторіями (наприклад, стосовно сертифікації, підрядними організаціями)	
Значна увага приділяється адаптації сортів/гідридів до умов різних природно-кліматичних зон України	Продовження роботи в даному напрямі з паралельним пошуком можливостей донести її результати до максимально можливої кількості потенційних клієнтів та ділових партнерів	

Продовження таблиці 3.1

Слабкі сторони (W)	*WO*	*WT*
Товарний асортимент є не збалансованим	Оптимізація товарного портфелю компанії через вилучення з нього позицій, що рідко користуються попитом з боку клієнтів та мають незначну частку в прибутку; пошук можливостей розширення пропозиції новими продуктами; проведення відповідного планування, що базується на вивченні запитів клієнтів та тенденціях притаманних ринку насіння в Україні	
Недостатнє використання під час комунікацій діджитал-інструментів	Системне використання діджитал-технологій дозволить з одного боку мінімізувати кількість контактів з клієнтами в оф-лайн форматі, а отже зменшити логістичні витрати, а з іншого оперативніше обслуговувати їхні запити	
Зацикленість системи розподілу на одному дистриб'юторі	Залучення до співпраці додаткових дистриб'юторів, щоб зробити товар максимально наближеним до кінцевих адресатів та мати альтернативу підчас обговорення умов співпраці на наступний період (наприклад, торгова націнка)	
Існуючий розподіл областей на бізнес-регіони передбачає значні логістичні витрати компанії стосовно роботи менеджерів	Створення умов для мінімізації логістичних витрат через перерозподіл закріплених територій між наявними регіональними представниками, або ж збільшення штатних одиниць. Особливо це є актуальним як в умовах швидкого зростання кількості клієнтів (за останні три роки на 30 %) так і ефективного ведення конкурентної боротьби.	
Низька цінова конкурентоспроможність фірми в разі застосування демпінгу основними конкурентами	Компенсація цінових знижок високою якістю продуктів та всебічною оперативною консультаційною підтримкою аграріїв	Пошук можливостей надання клієнтам спеціальних цінових пропозицій за умови придбання декількох товарних позицій із декількох груп

результату не вдалося. Доцільність другої позиції випливала з твердженням, що через складні погодні умови зимою частина посівів може загинути, тобто їх потрібно буде чимось замінити весною, тому позиціонуючи себе відповідальною перед партнерами фірмою, вона повинна запропонувати вирішення даної проблеми. З погляду на даний чинник, було виведено на насіннєвий ринок України і лінійку гібридів ярого ріпаку, але, протягом останнього десятиліття, відбулися зміни в кліматі у напрямі потепління, що негативно позначилося на попиті стосовно зазначених ярих культур (зими стали нетакими холодними, а кількість опадів значно меншою). Проте, на

відміну від льону та пшениці, кольза користується дещо більшим попитом у аграрних товаровиробників, не в останню чергу це пов’язано з тим, що ТОВ «ДСВ-Україна» є лідером на сегменті «озимий ріпак», на відміну від – «озима пшениця». Отже, ТОВ «ДСВ-Україна» необхідно прийняти рішення про:

– доцільність наявності товарних позицій «льон олійний» та «яра пшениця» в асортиментному портфелі фірми;

– здійснення заходів щодо адаптації насіннєвого матеріалу виробництва компанії під нові кліматичні реалії ведення аграрного бізнесу в Україні;

– перегляд можливих термінів використання сортів/гібридів культур (на даний час він відповідно становить до 10 і до 5 років) в залежності від типу сівозміни де вони задіяні. Оскільки українські аграрії є досить консервативними щодо заміни сортів/гібридів культур, що себе добре зарекомендували такий би крок, звичайно за доцільності його здійснення, полегшив би входження на ринок для нових продуктів (консерватори намагаються переконатися в ефективності новинок, а вже потім переходити на них). Єдиною проблемою при цьому стала б локалізація виробництва насіннєвого матеріалу таких гібридів на українській території.

В цілому ж, фахівці відмічають, що формування оптимального товарного портфелю фірми слід здійснювати виходячи із наступних аспектів [42]: 1. даний процес має враховувати технологічні можливості виробництва, доступну ресурсну базу; 2. має базуватися на оцінюванні рівня задоволення клієнтів створеною ціннісною пропозицією компанією та передбачати можливість адаптації товарних пропозицій в наслідок зміни ринкового середовища; 3. управління даним процесом повинно носити безперервний характер, бути гармонізованим з конкурентною стратегією підприємства; 4. має будуватися на принципах збалансованості, стадії життєвого циклу складових товарних груп; 5. прийняття будь-яких рішень повинно опиратися на якісну інформацію.

Оптимізація товарного портфелю компанії, в сучасних українських реаліях, є необхідною складовою його конкурентоспроможності, оскільки

мінімізує обсяги неліквідних товарів, не допускає втрачених продажів через нульові залишки чи відсутні товари в асортиментній матриці, позитивно впливає на логістичні витрати, дозволяє налагодити довірливі відносини з дистриб'юторами і клієнтами і т.і.

Збут продукції ТОВ «ДСВ-Україна» кінцевим споживачам відбувається не напряму, а через посередника. В даному випадку ним виступає ТОВ «Ерідон», що займає перше місце в рейтингу дистриб'юторів національного ринку насіння. Співпраця з ним обумовлена рядом чинників, головними серед яких є: досвід роботи на ринку близько 30 років; досить добра репутація серед клієнтів; крім насіння, фірма займається добривами, засобами захисту рослин, сільськогосподарською технікою, а це забезпечує широкі контакти з потенційними покупцями, особливо за умови наявності програм лояльності; широка географія представництв на території України (рис. 3.1) та

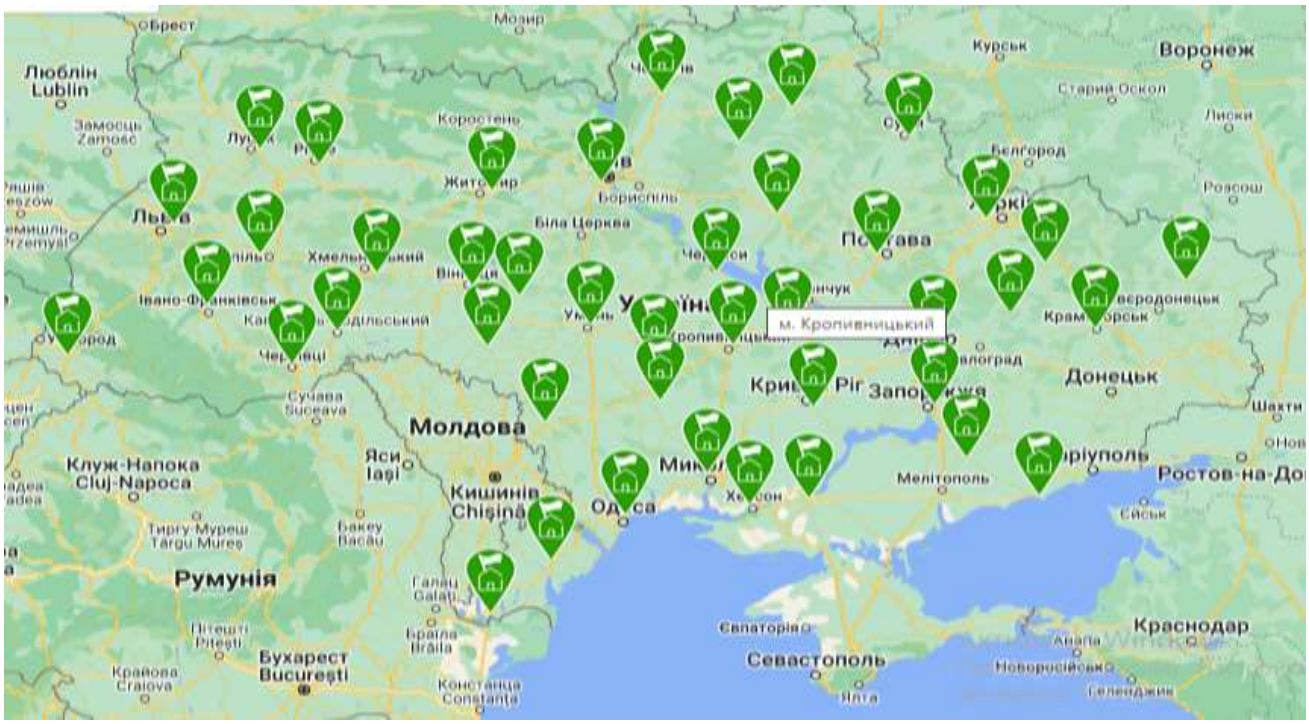


Рис. 3.1. Географія представництв ТОВ «Ерідон» в Україні

налагоджена система логістики між ними. Зрозуміло, що діловий партнер з такими вихідними даними відкриває перед компанією широкі можливості доступу до потенційних клієнтів, проте недоліком такого варіанту є і значні запити з його боку, як в плані фінансів так і інших аспектів співпраці.

Повертаючись до проблемних позицій в товарному портфелі ТОВ «ДСВ-Україна» та аналізуючи ситуацію з використанням одного дистриб'ютора, в даному контексті, ми прийшли до висновку, що такий стан речей ускладнює процес визначення доцільності вилучення окремих продуктів з нього. Це пов'язано з тим, що дуже складно визначити реальний рівень пропозиції персоналом посередника продуктів компанії потенційним клієнтам. Зрозуміло, що регіональні менеджери виробника, спілкуючись із потенційними покупцями продуктів, пропонують їм їх придбати, проте безпосередній процес купівлі-продажу відбувається на території посередника, що співпрацює і з іншими надавачами аналогічної продукції. Крім того, дистриб'ютор будучи комерційною організацією шукає можливостей максимізації власного прибутку, а тому, в окремих випадках, його інтереси мажуть не співпадати з нашими. Таким чином, напрошується висновок про те, що доцільно збільшити кількість ділових партнерів даного профілю. Реалізація такого кроку, з одного боку, зменшить залежність товариства від ефективності роботи та ставлення лише одного посередника, а з іншого – дасть змогу прояснити реальний стан справ із ставленням аграріїв до продуктів фірми другого ешелону (насіння зернових, сої). Також, якщо дистриб'ютор сильно зацікавлений у співпраці щодо флагманського сегменту ТОВ «ДСВ-Україна», мова про «озимий ріпак», можна запропонувати йому розробити спільними зусиллями програму просування інших товарних позицій фірми. Безумовно, ступінь зацікавленості посередника напряму залежатиме від тих вигод, що він зможе одержати.

Компанія Deutsche Saatveredelung AG (DSV), яку в Україні представляє її дочірня фірма є досить відомою на теренах Європи та світі, не дивлячись на масштаб бізнесу, як виробник високоякісного насіннєвого матеріалу, в першу чергу ріпаку. Саме тому багато посередників готові запропонувати їй свої послуги, проте не всі вони володіють необхідними можливостями та ресурсами, щоб вирішити проблему. Оскільки, у товариства вже є один потужний партнер національного масштабу доцільно було б, щоб інший відносився до цієї ж когорти. Перелік таких гравців на території України є досить обмежений, крім

того частина з них займається власним виробництвом насіння зернових культур, що може призвести до конфлікту інтересів, оскільки саме для стимулювання просування цієї категорії продуктів, у першу чергу ми і здійснюємо пошук нового партнера. Альтернативою в даному випадку є залучення до співпраці 2-3 фірм другого ешелону, що мають хорошу репутацію та довіру з боку сільськогосподарських товаровиробників в межах певного регіону. Перевагою останнього варіанту є те, що клієнтами таких господарюючих суб'єктів є середні та більш дрібні аграрні виробники, а саме їх буде легше переконати, за певних умов, провести апробацію нового насіннєвого матеріалу, щоб переконатися в доцільності подальшої роботи з ним.

До критеріїв на основі яких повинно здійснювати вибір ділового партнера ТОВ «ДСВ-Україна», ми пропонуємо віднести наступні:

- репутація (історія претендента та перелік організацій, що з ним співпрацюють; доцільно проконсультуватися з кимось із тих, що не є нашими конкурентами; моніторинг соціальних мереж);

- інформація на спеціалізованих сайтах (так, наприклад, на ресурсі Youcontrol можна знайти відомості про власника та частоту зміни менеджменту, побачити за наявності перелік судових справ);

- час роботи на ринку (в більшості випадків цей показник тісно корелює із репутацією, оскільки в українських реаліях це свідчить про вміння долати складні виклики та залишатись на плаву);

- кінцевий бенефіціар (знаючи власника, можна буде зібрати відомості про наявність в нього іншого бізнесу, звичайно, якщо такі є або були, а отже ознайомитися з його репутацією);

- наявність власних активів (мова йде про складські приміщення та їх локацію, транспорт та ін.);

- наявність повного спектру послуг, що можуть знадобитися;

- фінансова та документальна дисципліна (наприклад, своєчасність оплати, дотримання умов контракту і т.д.).

Здатність фірми надавати цікаві з цінової точки зору пропозиції своїм клієнтам та дистриб'юторам вважається важливим елементом просування продукції. Звичайно, що це легше робити великим за масштабом діяльності організаціям, а оскільки компанія Deutsche Saatveredelung AG (DSV), а тим більше ТОВ «ДСВ-Україна» до них не відносяться їм необхідно звертатися до інших інструментів привернення уваги та утримання покупців. В нашому випадку мова йде про якість та оперативність консультаційної підтримки. В професійному середовищі персонал компанії, який забезпечує комунікації з контактними аудиторіями вважається одним з найбільш компетентних на ринку. Проте, товариству слід продовжувати підтримувати високий рівень працівників через участь їх у різноманітних навчаннях, тренінгах і т.д., адже це вагомий інструмент забезпечення його конкурентоспроможності. Стосовно цінових пропозицій компанії слід розглянути доцільність таких дій при поєднанні в одному лотові декількох продуктів, з різним ступенем ліквідності.

Ефективність і професіоналізм працівників відділу регіонального розвитку та збуту компанії підтверджується зростанням обсягів доходу від реалізації, навіть із врахуванням інфляції, та кількості клієнтів. Негативним аспектом при цьому виступає збільшення завантаженості менеджерів, як з точки зору переїздів так і кількості обслуговуваних товаровиробників. Оскільки, протягом останніх трьох років, компанія активно розвивається і якщо така ж тенденція продовжиться, прийде час коли в кожному географічному регіоні буде декілька менеджерів та плануватимуться певні результати їх роботи, а це передбачатиме поділ територій між ними. Тому, на нашу думку, товариству доцільно звернути увагу на заходи пов'язані із переглядом деяких підходів до організації та функціоналу такого персоналу. Дані дії можуть знаходитися у площині логістики та активізації комунікацій за допомогою діджитал-технологій. Так, стосовно першого аспекту, Кіровоградську область слід перевести до центрального регіону, оскільки кліматичні умови на її більшості території відповідають Черкаській області, а Житомирську – до північного. На наше переконання такі зміни на перспективу сприятимуть

скороченню затрат часу менеджерів на переїзди між клієнтами та грошових витрат у розрахунку на один контакт. Проте, такі зміни зможуть призвести до економічного ефекту лише після завершення військових дій та реалізації стратегічних цілей із збільшення частки на нетопових для неї сегментах ринку.

За сьогоднішніх реалій перспективним напрямом оптимізації робочого часу персоналу та зміцнення комунікацій із діючими клієнтами, а також залучення нових є розвиток та активне використання товариством діджитал-інструментів, в першу чергу таких як сайт, чатбот та YouTube. Реалізація такої пропозиції передбачає внесення до штатного розпису відділу регіонального розвитку та збуту ще однієї штатної одиниці, що координуватиме використання вище зазначених ресурсів. Крім того, щоб такий фахівець мав практичний досвід спілкування з кінцевими споживачами, за ним доцільно закріпити територію однієї із областей. Очевидно, що претендент на таку посаду повинен володіти компетентностями як у сфері комунікацій, ІТ-технологій так і бути обізнаним з технологічними аспектами вирощування сільськогосподарських культур.

Станом на початок 2023 року ТОВ «ДСВ-Україна» має сайт в Інтернеті (https://dsv-seeds.com.ua/) та представлено в соціальній мережі *Facebook* (https://www.facebook.com/DsvUkraina/?locale) з 2,2 тис. підписників. Аналіз використання вказаних ресурсів свідчить про те, що стосовно першого відсутня системність у роботі з ним щодо наповнення (оновлення) інформацією, а другий – використовується в основному, як канал поширення новин із повсякденного життя компанії (періодичність, в основному, 1 раз на тиждень). Продовжуючи стосовно сайту, слід відмітити, що новини там з’являються досить рідко і стосуються досягнень компанії або технологічних аспектів вирощування тих чи інших культур. Також, інформаційне наповнення окремих сторінок (наприклад, «контакти» (рис. 3.2) або «озимий ріпак» (наявність інформації про товарні позиції, що вже виведені з ринку)) не відповідає відомостям наведеним у інших джерелах (наприклад, каталог озимих культур 2023 (рис. 3.3)). Для зв’язку потенційних споживачів з компанією на сайті окрім

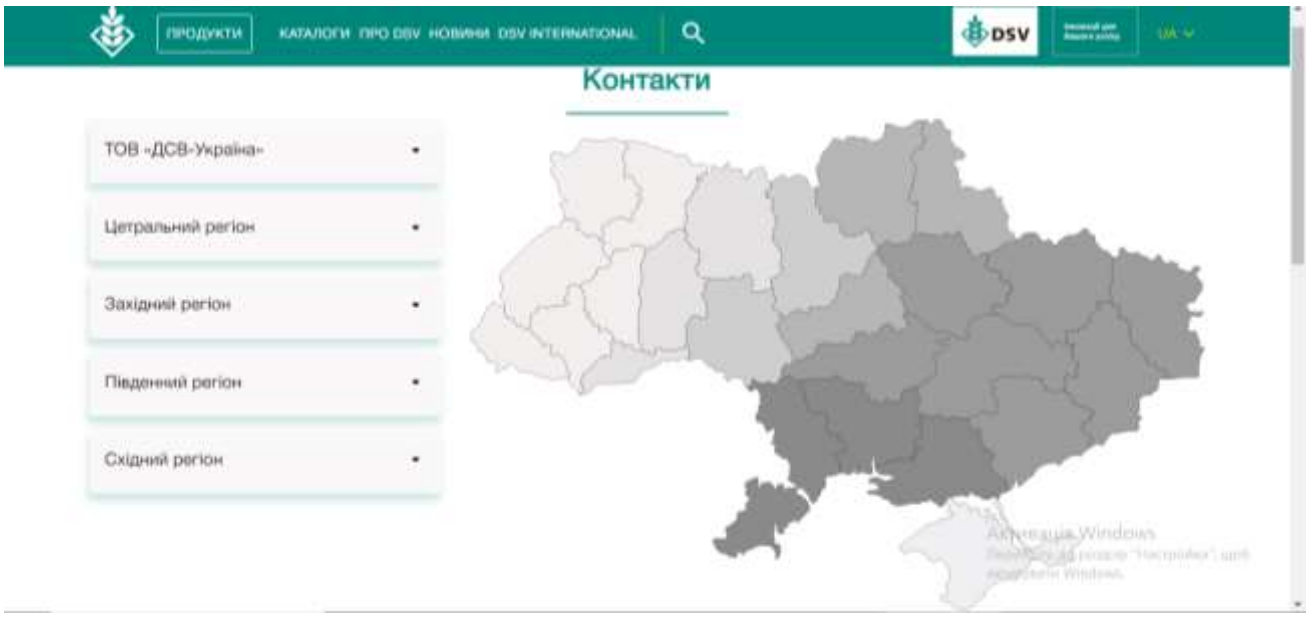


Рис. 3.2. Скріншот сторінки «контакти» офіційного сайту ТОВ «ДСВ-Україна»

контактної інформації регіональних менеджерів є можливість залишити повідомлення або прохання про контакт, щодо останнього не передбачено

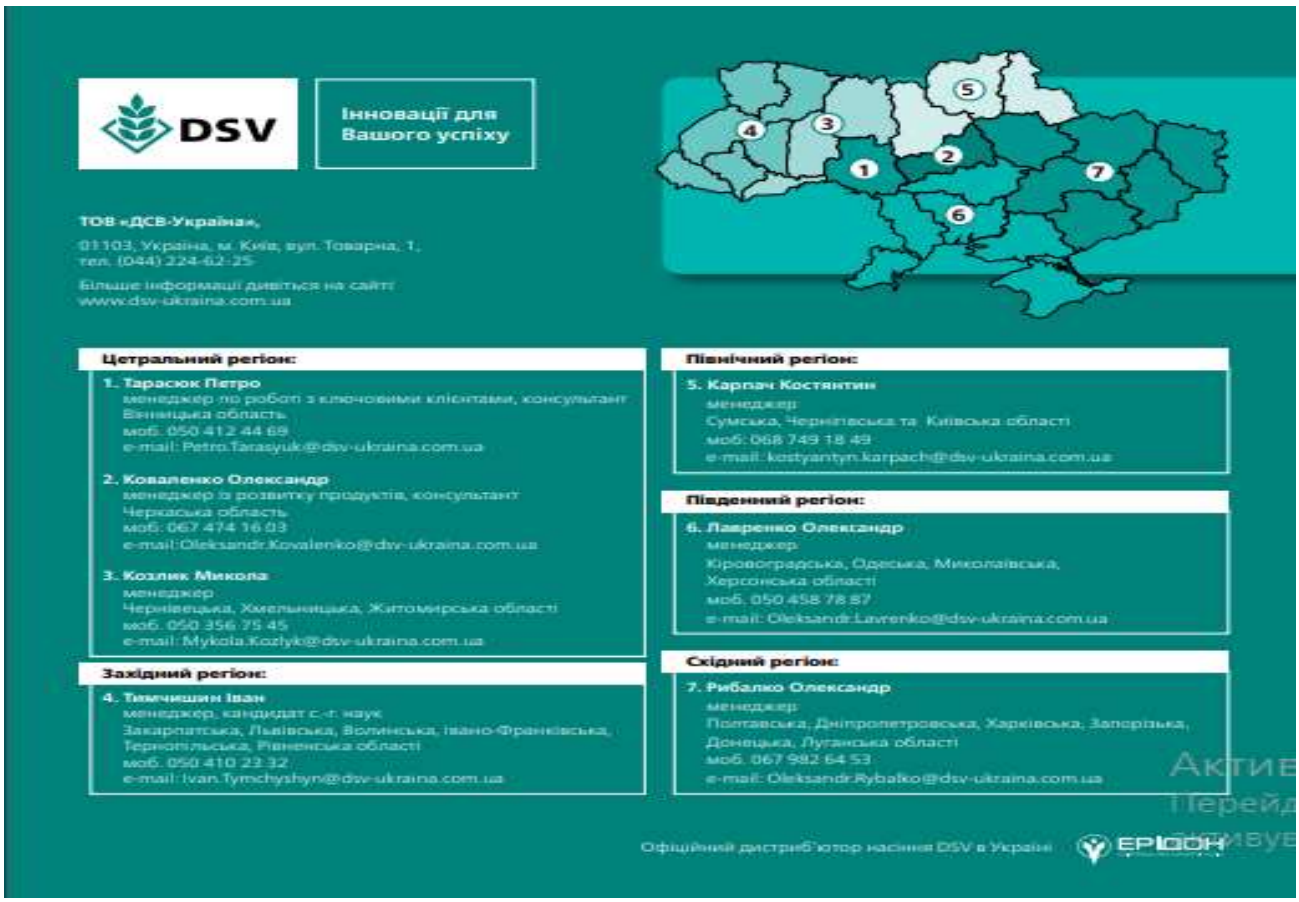


Рис. 3.3. Інформація офіційного каталогу озимих культур (2023) ТОВ «ДСВ-Україна»

оперативної реакції, а отже потенційному клієнту доведеться чекати, що може спонукати його звернутися до іншої фірми. Такий стан справ є неприйнятним, оскільки наявність на інформаційному ресурсі неактуальної і застарілої інформації негативно сприймається його відвідувачами та призводить до зростання навантаження працівників, що повинні роз'яснювати реальний стан речей замість того, щоб виконувати дійсно необхідні дії.

Підвищити ефективність комунікаційної діяльності компанії можна, на нашу думку, шляхом створення чатботу з розміщенням його на сайті. Серед всього розмаїття запитів, що надходять до працівників фірми значна частина їх є типовими. Отже, шляхом моніторингу вони виокремлюються в окремий блок на основі якого і розробляється вище згаданий інструмент. При створенні чатбота важливо ретельно продумати його функціональність та взаємодію з користувачами, щоб забезпечити позитивний досвід використання. Його наявність дозволить ТОВ «ДСВ-Україна» вирішувати наступні завдання:

- покращити обслуговування клієнтів (можуть надавати швидкі відповіді на часті запитання клієнтів, що підвищує задоволеність клієнтів та зменшує навантаження на менеджера);
- досягнути економії часу та ресурсів (автоматизація відповідей на стандартні запитання заощаджує час співробітників, який вони можуть використовувати для вирішення більш складних завдань);
- бути доступними 24/7 (працюють цілодобово, забезпечуючи постійну підтримку користувачів незалежно від часу доби);
- збір даних про кінцевих споживачів (збирають інформацію про запити користувачів, допомагаючи аналізувати потреби та уподобання цільової аудиторії);
- підвищити обсяги продажу (можуть рекомендувати продукти, засновані на запитах користувачів, тим самим сприяючи збільшенню продажів);
- покращення взаємодії із сайтом (можуть рекомендувати продукти, з характеристиками заданими користувачем, тим самим сприяючи збільшенню продажів);

- масштаб обслуговування (може обслуговувати безліч користувачів одночасно);

- здатність інтеграції з іншими послугами (можуть інтегруватися з CRM-системами, електронною комерцією, базами даних тощо, підвищуючи ефективність роботи сайту).

Створення чатбота для компанії, що працює на ринку насіння, вимагає зосередження на специфічних потребах цієї галузі. Фахівці при цьому наводять наступні рекомендацій щодо наповнення:

1. Забезпечення інтеграції з актуальним каталогом продукції – чатбот повинен мати доступ до актуального каталогу насіння, щоб надавати інформацію про характеристики та рекомендації щодо використання;

2. Можливість надання порад з найбільш типових питань в сфері агрономії (наприклад, найкращі методи посіву, умови вирощування, поради щодо захисту рослин та ін.);

3. Здатність надавати підтримку з вирішення проблеми – чатбот може допомагати клієнтам у вирішенні проблем, наприклад, у питаннях боротьби з шкідниками, захворюваннями рослин, а також надавати рекомендації щодо удобрення.

4. Персоналізація рекомендацій – доцільно розробити систему, що аналізує потреби та історію покупок кожного клієнта, для надання персоналізованих рекомендацій щодо продуктів.

5. Інформаційна підтримка – включіть секцію з частими запитаннями про вирощування, зберігання насіння, терміни поставки тощо.

6. Зв'язок із службою підтримки – якщо чатбот не може вирішити запит, він повинен забезпечити легкий перехід до живого оператора.

7. Оновлення та навчання – регулярно оновлюйте базу даних чатбота, додавайте нову інформацію та навчайте його на основі взаємодії з користувачами.

8. Інтеграція з CRM-системою – . дозволить ефективніше вести облік клієнтів, їх запитів та взаємодій.

9. Мобільна оптимізація – забезпечте, щоб чатбот був оптимізований для мобільних пристроїв.

Орієнтовна вартість реалізації даного проекту може значно варіювати в залежності від ряду чинників, саме: комплексності (чим складніші функції та можливості чатбота, тим вища його вартість), платформи розробки (використання готових платформ для створення чатботів (наприклад, Dialogflow від Google, Microsoft Bot Framework) може знизити вартість у порівнянні з повністю налаштованими рішеннями), інтеграції з існуючими системами (може збільшити вартість), наявності опцій «підтримка» та «оновлення». Таким чином, вартість може коливатися від кількох тисяч доларів за базовий чатбот на платформі типу Chatfuel чи ManyChat до десятків або навіть сотень тисяч доларів за повністю налаштовані, складні системи з інтеграцією AI та великою кількістю функціоналу. Проте, якщо згадати про нашу пропозицію із розширення штату, то такий працівник може як мінімум підтримувати та оновлювати чатбот, а за наявності відповідних компетентностей і створити. Навіть якщо йому потрібна буде консультативна допомога від зовнішніх джерел за відповідну плату, все одно вона в фінансовому плані вийде меншою ніж збільшення штату регіональних менеджерів за однакової кількості клієнтів.

ТОВ «ДСВ-Україна» має в своєму розпорядженні YouTube, який вона започаткувала три роки тому (рис. 3.4). Проте, за весь цей період його контент склав лише 13 позицій, що є досить незначним та навіть недостатнім показником. Також, за досліджуваний період аудиторія становила 2,85 тис. підписників, як фізичних так і юридичних осіб. Початок повномасштабної війни між Україною та російською федерацією негативно вплинув на розвиток даного ресурсу оскільки ним практично перестали займатися і відповідно весь відео-контент є дещо застарілим. Оскільки компанія продовжує активно розвиватися на українському ринку насіння, збільшуючи як фізичні обсяги продажу так і нарощуючи клієнтську базу, їй доцільно докласти зусиль щодо розвитку даного інформаційного джерела для клієнтів, оскільки це їй допоможе

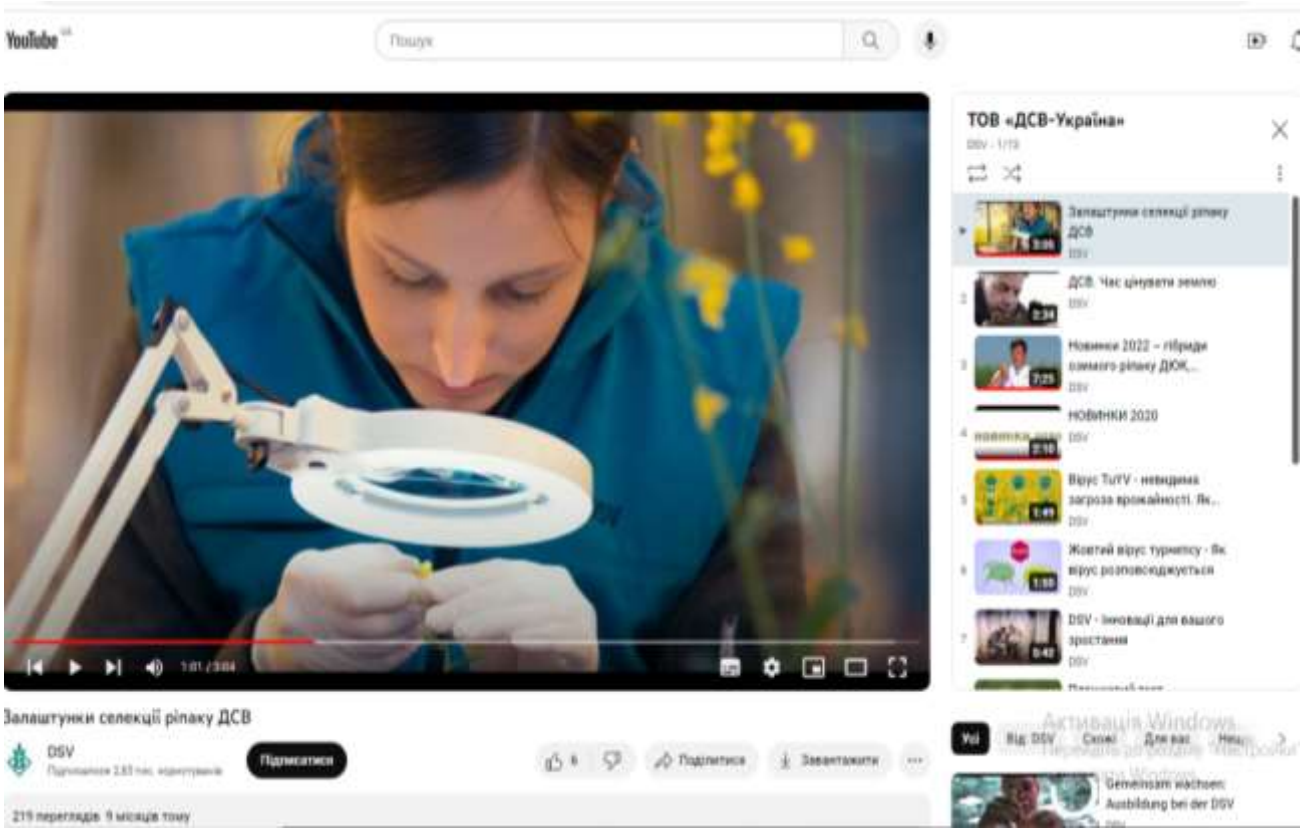


Рис. 3.4. Скріншот ютуб-каналу ТОВ «ДСВ-Україна»

ефективніше вести конкурентну боротьбу, що буде лише загострюватися. Слід також пам’ятати, що всі основні конкуренти компанії вже активно використовують ютуб. Ми погоджуємося з експертами стосовно прогнозування ними подальшого зростання інтересу з боку сільськогосподарських товаровиробників до ключової, для ТОВ «ДСВ-Україна», культури, а саме ріпаку. Одним із основних чинників такого розвитку ситуації є розбудова переробних потужностей на території України [47,48]. Так, якщо у довоєнний період вони могли перекрити лише близько 5 % валового збору то вже на 2023 рік досягнули рівня 30 %. Особливо це є актуальним в умовах російської блокади чорноморських портів, а отже і утрудненням експорту. Ще одним аргументом є скорочення посівних площ під зерновою групою через вище згадану причину, ціни на культури які входять до неї не всім господарюючим суб’єктам забезпечували прибуток, а отже ті почали перепрофільовуватися. Крім того, закупівельна ціна на ріпак, що пропонувалася трейдерами і переробниками практично не відрізнялася, тому товаровиробники обирали

канал розподілу із врахуванням логістичних витрат, намагаючись таким чином забезпечити для себе вищу прибутковість операцій.

Отже, доцільність розвитку ютуб-каналу ТОВ «ДСВ-Україна», як інструмента конкурентної боротьби не викликає сумніву. Головним чинником, що здатний більше привернути уваги до нього є цікавий та багатогранний контент. При цьому фахівці радять використовувати стратегію Hero-Hub-Help-Hype-Action (hero відео – це великі, подієві відео, що мають на меті привернути широку увагу; hub відео – це регулярний контент, створений для вашої основної аудиторії; help відео – це контент, який відповідає на питання та розв'язує проблеми вашої аудиторії; hype відео – створюються для підтримки зацікавленості та емоційного зв'язку з аудиторією (наприклад, тизер майбутніх подій або ексклюзивний контент); action відео – спонукають аудиторію до певної дії, як-от підписатися на канал, купити продукт або відвідати захід) оскільки вона допоможе створити цікавий та різноманітний контент для аудиторії фірми. Після впровадження змін необхідно спостерігати за реакцією аудиторії та вносити відповідні корективи. Не слід забувати про зовнішнє просування тобто посів роликів по соціальним мережам, форумам, дошках, відео хостингам; поширення роликів в коментарях за тематичними каналами на Youtube; крауд на форумах (розміщення повідомлень і спілкування в гілках форумів). Позитивний результат може принести і спільна діяльність на даній ниві із виробниками ЗЗР, мікродобрив і т.д.

Підсумовуючи вище викладене, ми сподіваємося, що реалізацію всіх запропонованих дій покращить ефективність управління асортиментною політикою компанії, сприятиме забезпеченню її конкурентоспроможності, а отже високому рівню ефективності ведення господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Під управлінням асортиментною політикою розуміють процес, що має орієнтир на вирішення ряду завдань, для досягнення загальної цілі фірми на ринку, що полягає у забезпеченні ефективного і стабільного функціонування шляхом здійснення господарської діяльності на основі поєднання можливостей компанії та запитів потенційних клієнтів при виробництві та збуті продукції. Неостанню роль при цьому відіграє маркетинговий підхід, що передбачає використання відповідних інструментів для формування ринкової та продуктової стратегій підприємства із врахуванням впливу факторів зовнішнього макро- та мікросередовища. При цьому ключовими принципами повинні бути : системність, оптимізація обсягів виробництва, максимізація прибутку та рівномірність наростання.

2. Станом на кінець 2022 року посівні площі під сільськогосподарськими культурами в Україні, через воєнні дії, зменшилися на 4,5 млн га і становили 20,5 млн га. Проте, їх структура не зазнала значних змін. Фахівці оцінюють загальну місткість національного насіннєвого ринку на рівні 1,2 млрд дол США. В фізичному вимірі (за вагою) 80 % його припадає на пшеницю та ячмінь (одна з найбільших норм висіву), забезпечення потреби стосовно них відбувається в основному продукцією вирощеною в країні (як вітчизняної так і закордонної селекції). Кукурудза та олійні культури представлені переважно іноземною селекцією, проте спостерігається тенденція зменшення (крім ріпаку) питомої ваги таких надходжень. Однією з причин такої ситуації є досить висока собівартість та тривалий термін виведення нових сортів та гібридів зазначених культур. За оцінками експертів Україна посідала одне з останніх місць у Європі за часткою кондиційного сертифікованого насіння, що свідчить про використання вітчизняними товаровиробниками здебільше насіння власного виробництва. Аналіз географії імпорту насіннєвого матеріалу в Україну демонструє його надходження з таких країн, як Австрія, Німеччина, Чехія, Румунія, Франція, Угорщина та ін., але лідером поставок в грошовому еквіваленті виступають саме США. Наявність досить високого рівня попиту на

насіннєвий матеріал з боку вітчизняних аграріїв спонукало іноземних товаровиробників розвивати власні виробничі потужності на території України. Інфляційні процеси в Україні, спричинені війною, призвели до значного підняття цін на продукцію як вітчизняної так і закордонної селекції.

3. ТОВ «ДСВ-Україна» є дочірньою структурою компанії Deutsche Saatveredelung AG (DSV), що була заснована в 2010 році в Україні. Основний вид діяльності господарюючого суб'єкта згідно КВЕД – 46.21 «Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин». Товариство має у власності 4 земельних ділянки по 2 га кожна (на цій території розташована дослідна станція), а також орендує ще близько 50 га ріллі для проведення селекційної роботи та демонстрації результатів. Персонал фірми складає 24 особи і розподілений між адміністрацією, відділом регіонального розвитку та збуту, а також ВСП «Селекції та сортовипробування» приблизно порівно. Активи компанії за період дослідження зросли на 24 % і досягли рівня 169,7 млн грн, з яких понад 50 % припадає на сільськогосподарську техніку та легковий транспорт. В структурі товарної продукції трохи менше 60 % належить насіннєвому матеріалу ріпаку і 25 % зернових. За останніх три повних маркетингових роки фірмі вдалося наростити суму доходу від реалізації продукції на 71 %, проте і зросли витрати товариства, особливо ті, що пов'язані з логістичною. Як результат, зменшився рівень рентабельності в 2022/2023 МР проти 2020/2021 МР на 8,0 в.п.

4. Товарний асортимент компанії має ширину 10 позицій, довжину – 55, а глибину – 5,5. Насиченість кожного сегменту є різною. Так, найбільша пропозиція стосується ріпаку озимого (станом на 2022/2023 МР), де представлено 20 різновидностей гібридів, а найменша – кукурудзи (2 сорти), ярої пшениці та льону олійного (по 1 сорту). Продукція товариства реалізується під трьома товарними марками. При розробці нових товарних пропозицій фахівці намагаються спрогнозувати та врахувати майбутні виклики, з якими зіткнуться аграрії, незалежно від того стосуються вони кліматичних змін, умов виробництва чи посилення вимог до якості і безпечності продуктів харчування.

За результатами багатофакторного АВС-аналізу встановлено, що групу АА формують для фірми озимі ріпак та пшениця, а також кукурудза. Єдиним на даний момент діючим дистриб'ютором ТОВ «ДСВ-Україна» є ТОВ «Ерідон». За результатами експертної оцінки управління товарним асортиментом ТОВ «ДСВ-Україна» одержало кращий результат у порівнянні зі своїми конкурентами, за рахунок таких критеріїв, як якісні параметри, продуктивність та рівень комунікацій з сільськогосподарськими виробниками. Не в останню чергу, це пов'язано з тим, що компанія по справжньому спеціалізується лише на селекції і виробництві насіння озимого ріпаку (займає лідируючі позиції в Україні), а всі інші асортиментні групи відіграють роль, в більшій або меншій мірі, допоміжних. Натомість для конкурентів, що є багатопрофільними фірмами, вказана культура є далеко не основною, хоч і вагомою. В спілкуванні з потенційними покупцями представники таких організацій, на відміну від регіональних менеджерів DSV, акцентують увагу на інших товарних групах (кукурудза, соняшник та ін.) воліючи забезпечити, в першу чергу, інтерес до них з боку аграріїв.

5. Проведений SWOT-аналіз дозволив зробити висновок, що позитивно вплинути на розвиток фірми може як посилення окремих слабких позицій компанії так і подальше вдосконалення, тих за якими є відповідні досягнення. До першої категорії можна віднести наступні : показники товарного асортименту, цінова політика, певне перевантаження працівників, які закріплені за окремими регіонами через неоптимальний, з точки зору логістики, розподіл територій та концентрацію клієнтів. Стосовно другого твердження, то це стосується комунікацій з цільовими аудиторіями. Результати АВС-аналізу товарної номенклатури ТОВ «ДСВ-Україна» свідчать про : необхідність прийняття рішення стосовно доцільності наявності товарних позицій «льон олійний» та «яра пшениця» в асортиментному портфелі фірми; здійснення подальших заходів щодо адаптації насіннєвого матеріалу виробництва компанії під нові кліматичні реалії ведення аграрного бізнесу в Україні; перегляд можливих термінів використання сортів/гібридів культур (на даний час він

відповідно становить до 10 і до 5 років) в залежності від типу сівозміни де вони задіяні. Напрошується висновок про те, що доцільно збільшити кількість дистриб'юторів. Реалізація такого кроку, з одного боку, зменшить залежність товариства від ефективності роботи та ставлення лише одного посередника, а з іншого – дасть змогу прояснити реальний стан справ із ставленням аграріїв до продуктів фірми другого ешелону (насіння зернових, сої). Товариству необхідно звертатися до розвитку інструментів привернення уваги та утримання покупців. В нашому випадку мова йде про якість та оперативність консультаційної підтримки. Обґрунтовано, що перспективним напрямом оптимізації робочого часу персоналу та зміцнення комунікацій із діючими клієнтами є розвиток та активне використання діджитал-інструментів, в першу чергу таких як сайт, чатбот та YouTube. Реалізація такої пропозиції передбачає внесення до штатного розпису відділу регіонального розвитку та збуту ще однієї штатної одиниці, що координуватиме використання вище зазначених ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Petrykiva O. (2021). Product range as an object of management in an enterprise. *Modern Economics*, 27(2021), 128-132. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-17.

2. Хом'як Ю. М. Формування структури асортименту товарів у сучасних умовах // Торгівля, комерція, підприємництво. 2012. Вип. 14. С. 36-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2012_14_10

3. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(1). С. 6-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%281%29__3

4. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку: монографія К. : Політехніка, 2003. 384 с.

5. Кириченко С.О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. № 1-2, 2021. С. 90-94.

6. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Науковий світ, 2023. 880 с.

7. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 264 с.

8. Кузьменко А.В., Киченко А.Р. Удосконалення асортиментної політики підприємства (на прикладі ТОВ «ДИФЛОН»). *Інфраструктура ринку*. Вип. 20. 2018. С. 85-89. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/16.pdf

9. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387

10. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Тарасенко І.Ю. Формування асортиментної політики виробничого підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 66 (1108). С. 76-83.

11. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*, № 1 (89), 2021. С. 163-166. URL:

https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-34

12. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (13), 2018. С. 107-113. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/20.pdf

13. Роговський С.О. Застосування класичних матричних інструментів маркетингу для формування стратегії банку // *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3507

14. Румянцев А.П., Михайлова К.С. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії // *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_27

15. Глєєва М.Г., Зозульов О.В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf

16. Уляшева А. В., Нагорна І. І. Особливості системи управління асортиментною політикою підприємства. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/16699

17. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства // *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_34_23

18. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах // *Причорноморські економічні студії*. Випуск 53, 2020. С. 129-134. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/21.pdf

19. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства // *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_56

20. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/337301671_UPRAVLINNA_ASORTIME

NTNOU_POLITIKOU_PIDPRIEMSTVA

21. Сільське господарство України : статистичний збірник / відповідальний за випуск Олег Прокопенко. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 162 с.

22. Ралко О. Ринок насіння в Україні: проблеми та перспективи. *Науковий огляд.* № 7(79), 2021. URL : https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/2433

23. Зелена книга. Ринок насіння. URL : https://cdn.regulation.gov.ua/de/85/2a/1a/regulation.gov.ua

24. Несмачна М. Рейтинг виробників насіння пшениці, кукурудзи і сої в Україні. URL : https://superagronom.com/articles/566-reyting-virobnikiv-nasinnya-pshenitsi-kukurudzi-i-soyi-v-ukrayini

25. Купченко А. Український ринок насіння: крок у бік розвитку локального виробництва. URL : https://uga.ua/meanings/ukrayinskij-rinok-nasinnya-krok-u-bik-rozvitku-lokalnogo-virobnitstva/

26. Світовий ринок насіння : позиції України як ринку збуту та експортера. URL : https://dia.dp.gov.ua/svitovij-rinok-nasinnya-pozici%D1%97-ukra%D1%97ni-yak-rinku-zbutu-ta-eksportera/

27. Захарчук О. Вітчизняний експорт насіння у 2020 році сягнув рекордної позначки у 18,7 млн дол США. URL : http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3044-vitchyznyanyy-eksport-nasinnya-u-2020-rotsi-syahnuv-rekordnoyi-poznachky-u-187-mln-dol-ssha-oleksandr-zakharchuk.html

28. Гусарова А. Вітчизняне насінництво: стан галузі, ціноутворення та потреба в держпідтримці URL : https://superagronom.com/articles/581-vitchiznyane-nasinnitstvo-stan-galuzi-tsinoutvorennya-ta-potreba-v-derjpidtrimtsi

29. Маковей Ю. Що з дефіцитом насіння : чи вистачає кукурудзи та соняшнику. URL : https://kurkul.com/spetsproekty/1432-scho-z-defitsitom-nasinnya-chi-vistachaye-kukurudzi-ta-sonyashniku

30. Кернасюк Ю. Ринок насіння кукурудзи – 2023. URL : https://agro-

business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26739-rynok-nasinnia-kukurudzy-2023.html

31. Сайт ТОВ «ДСВ-Україна». URL : https://dsv-seeds.com.ua/

32. ТОВ «ДСВ-Україна». URL : https://opendatabot.ua/c/37100542

33. ДСВ – бренд №1 на ринку озимого ріпаку. URL : https://agronomy.com.ua/novyny/1587-dsv-brend-1-na-rynku-ozymoho-ripaku.html

34. Сайт ТОВ «Ерідон». URL : https://www.eridon.ua/vidi-diyalnosti/nasinnya

35. Дронова Т.С. Аналіз товарного асортименту ритейла. *Економіка та суспільство*, (25). URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/239

36. Мазур О.Є. Особливості визначення вихідних характеристик в ABC-аналізі асортименту. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/156.pdf

37. Сайт компанії Lidea. URL : https://lidea-seeds.com.ua/

38. Інформація про компанію Лімагрейн Україна. URL : https://latifundist.com/kompanii/200-limagrejn-ukraina

39. Сайт компанії Сингента. URL : https://www.syngenta.ua/

40. Сита Є.М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/98.pdf

41. Важливість і необхідність проведення SWOT-аналізу при просуванні бізнесу. URL: https://pirogov.marketing/uk/vazhlivist-i-neobhidnist-provedennya-swot-analizu-pri-prosuvanni-biznesu/

42. Верба В.А., Ліщинська В.В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 262-268.

43. Солонар М. 10 ознак надійності трейдера – як не потрапити у пастку з продажем зерна. URL: https://kurkul.com/spetsproekty/820-11-oznak-nadiynosti-treydera-yak-ne-potrapiti-u-pastku-z-prodajem-zerna

44. ТОП-10 дистриб’юторів насіння та засобів захисту: портфель брендів.

URL: https://superagronom.com/blog/627-top-10-distribyutoriv-nasinnya-ta-zasobiv-zahistu-portfel-brendiv

45. Як створити чат-бота для вашого бізнесу: крок за кроком. URL: https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/how-to-build-a-chatbot-for-your-business-step-by-step

46. Створення чатботів для бізнесу краще рішення Ваших проблем. URL: https://evergreens.com.ua/ua/development-services/chat-bot-development.html

47. Котенко Є. Україна нарощує переробку ріпаку, на черзі – соя. URL: https://agroportal.ua/news/eksklyuzivy/ukrajina-naroshchuye-pererobku-ripaku-na-cherzi-soya

48. Немцева Ю. В Україні запрацює потужний завод з переробки ріпаку та сої. URL: https://kurkul.com/news/33446-v-ukrayini-zapratsyuye-potujniy-zavod-z-pererobki-ripaku-ta-soyi

49. Чому бізнесу не варто ігнорувати розкрутку на Youtube. URL: https://lanet.click/smm/prosuvannya-i-rozkrutka-youtube-kanalu/

50. Як збільшити кількість підписників на YouTube: стратегії, які дійсно працюють. URL: https://cases.media/article/yak-zbilshiti-kilkist-pidpisnikiv-na-youtube-strategiyi-yaki-diisno-pracyuyut

51. Просування та розкрутка YouTube каналу: методи та стратегії. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/prodvizhenie-v-youtube