

## 2. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА

DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.04>

УДК 005.52:631.145:355.4 (477)

### МАРКЕТИНГОВИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ АГРОПРОМИСЛОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ЧАС

Ольга Кирилівна Афанасьєва<sup>1</sup>, Олександр Олександрович Леонов<sup>2</sup>,  
Тетяна Михайлівна Леонова<sup>3</sup>

Дослідження присвячено маркетинговому аналізу діяльності українських агропромислових підприємств під час війни, факторів та ризиків, що впливають на ефективність їх функціонування як запоруки нормального функціонування вітчизняної економіки, визначенню можливих рішень для подолання поточних проблем агровиробників, а також передбаченню стратегічних змін у їх діяльності. В статті доведено, що агропідприємства не швидко, але впевнено адаптувалися до нових воєнних умов функціонування. Найбільш негативний вплив був відчутним у таких аспектах: збільшення вартості логістики; обмежений доступ до фінансів; збільшення вартості засобів виробництва; неповернення ПДВ; курсова різниця; зменшення експорту. Для подолання поточних проблем агровиробників в коротко- та довгостроковій перспективі запропоновано диверсифікувати діяльність, якнайменше через виробництво різноманітної зернової та олійної продукції, що дозволить зменшити ризики перенасичення ринку і падіння цін. А також продовжувати створювати інфраструктурний запас (для зберігання та перевантаження зерна), будувати альтернативні канали збуту та налагоджувати власну експортну логістику, перш за все через порти Дунайського регіону.

**Ключові слова:** агропромислове підприємство, маркетинговий аналіз, логістичні канали, «зерновий коридор», стратегічний розвиток.

**Постановка проблеми.** На протязі багатьох років Україна має потужний агропромисловий комплекс, появі та розвитку якого сприяли відповідні кліматичні умови та земельні ресурси. Агродіяльність України має велике значення як для внутрішньоекономічної діяльності, так і для зовнішньої торгівлі – експорт сільськогосподарської продукції в різні роки досягав від 10 до 40% у загальній структурі [1]. Забезпечуються також і робочі місця – за даними The Global Economy, середній показник зайнятості населення в сільськогосподарській галузі в Україні з 1991 по 2019 роки складав 22,18%. Частка виробництва у ВВП була різною в різні

проміжки часу – за період з 1987 по 2021 рік середнє значення для України склало 12,69% [2].

Після російського вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року галузь зіткнулася з величезними проблемами. Чорноморські порти, на які припадало 85–90% усього довоєнного експорту зерна й соняшникової олії країни, стали недоступними для експортних операцій. Через порушення логістики багато олійно-екстракційних та зернових заводів припинили роботу, не маючи змоги реалізувати продукцію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання маркетингового аналізу та ефективності маркетингової

<sup>1</sup> Афанасьєва Ольга Кирилівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу Одеського національного морського університету, e-mail: [olga-af@ukr.net](mailto:olga-af@ukr.net) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5114-4798>

<sup>2</sup> Леонов Олександр Олександрович, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту і маркетингу Одеського національного морського університету, e-mail: [portartur48@ukr.net](mailto:portartur48@ukr.net) ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1941-6948>

<sup>3</sup> Леонова Тетяна Михайлівна, доцент кафедри менеджменту і маркетингу Одеського національного морського університету, e-mail: [tmleon@ukr.net](mailto:tmleon@ukr.net) ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0589-2099>



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution CC BY 4.0

діяльності підприємств аграрного сектору економіки України розглядалися в численних роботах вітчизняних маркетологів, економістів та практиків: Варченко О.М., Левків Г.Я. Майовець Є.Й., Маринич М.О., Островський П.І., Россоха В.В., Шарапа О.Г. [3–8]. Воєнний період поставив роботу агропромислового комплексу в нові високо ризиковані умови та сформував нові виклики в його діяльності. Це вимагає подальших маркетингових досліджень, можливостей та особливостей розвитку вітчизняних агропідприємств у воєнний час.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є маркетинговий аналіз та визначення стратегічних напрямків розвитку підприємств агропромислової галузі України під час та після воєнного стану.

Досягнення мети пов'язане з вирішенням наступних задач:

- аналіз проблем, з якими зіткнулися агропідприємства під час війни;
- визначення стратегічних напрямків покращення діяльності агропромислових комплексів на найближче майбутнє.

**Методи дослідження.** Під час проведення роботи були використані такі методи наукового пізнання, як спостереження, аналіз, систематизація, графічні методи відображення інформації, прогнозування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Агропромисловий комплекс разом з гірничо-металургійним стали лідерами за обсягами експорту у воєнний рік, і забезпечили понад  $\frac{2}{3}$  товарного і більш як половину сукупного експорту. Лідери за вартістю експорту серед агропродукції: зернові культури – 44% та соняшникова олія – 26% (рис. 1).

Основними проблемами та критичними викликами для агробізнесу, що виникли внаслідок повномасштабного військового вторгнення, виступають [10; 11]:

- 1) залишення частини земель та угідь на тимчасово окупованих територіях;
- 2) крадіжка окупантами мільйонів тонн українського зерна;
- 3) мінування полів, пошкодження сільгосптехніки та інфраструктури, відсутність частини працівників;
- 4) блокування портів та значне подорожчання логістики;

5) брак потужностей для зберігання через неможливість збуту;

6) брак обігових коштів через зменшення збуту та зростання витрат.

Можна відмітити, що негативний вплив став найбільш відчутним у наступних аспектах [6; 10; 11]:

1. Збільшення вартості логістики – збільшилися фрахтові ставки на перевезення зерна судном: була умовна ставка 50 дол/т, стала 70 дол/т; збільшилася ціна перевалки зерна в регіоні Ізмаїл-Рені (основні порти) через великий зростаючий попит на ці послуги і збільшення цін на пальне. Також зросли ціни на перевезення, але згодом почали падати через перенасичення ринку перевізниками. На сьогодні частка логістичних витрат в ціні реалізації зерна досягла 40%, в той час як до війни складала близько 15–20%.

2. Обмежений доступ до фінансів – через обмежений обсяг банківських ресурсів та подорожчання капіталу ставки кредитування зросли більш ніж удвічі. Пільгові програми, запропоновані Урядом, не покривають повністю потреби у фінансуванні. Також під час воєнних дій деякі іноземні банки відмовляються надавати кредити на нові проекти.

3. Збільшення вартості засобів виробництва – дуже відчутно зросли ціни на пальне та добрива (наприклад, для кукурудзи збільшились вдвічі). Прогнозоване у 2023 році зменшення вартості засобів виробництва не призведе до зменшення собівартості до рівня 2021 року.

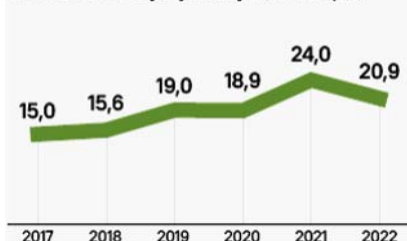
4. Зменшення потужностей для зберігання – дефіцит потужностей зберігання сягає 6,3 млн. т зерна через пошкожені, заблоковані елеватори, як на окупованих територіях, так і тих, що примикають до морських шляхів, де йдуть активні бойові дії.

5. Неповорнення ПДВ – за 9 місяців 2022 року було відшкодовано 52 млрд грн., водночас як за аналогічний період 2021 року – 111 млрд грн.

6. Курсова різниця – купівля засобів виробництва відбувається за комерційним курсом, а збут продукції – за офіційним. Курсова різниця спричиняє додатковий «податковий» тягар для агровиробників у розмірі до 20%.

7. Зменшення експорту – за даними Міністерства аграрної політики та Міністерства закордонних справ України від 1 серпня 2022 року (початку функціону-

Обсяг експорту галузі, \$ млрд



Основні експортні позиції



Рисунок 1 – Обсяг та структура експорту агропромислового комплексу України в 2022 році

Джерело: [9]

вання «зернового коридору») було експортовано понад 22 млн. т аграрної продукції, з них зернових та олійних – понад 18 млн. т [12]. Якщо порівняти з довоєнними даними, то щомісячні обсяги постачань агропродукції за кордон впали приблизно на 35–40%. Україна могла б експортувати набагато більше продовольства, якби морські порти працювали на повну потужність.

Загалом структура експорту агропродукції за видами транспорту постійно змінювалась в залежності від умов, які були в ті чи інші місяці. Для прикладу: станом на квітень 2022 року експорт становив 968 316 т (та більшість – 62% – приходилось на кукурудзу), з яких 601 739 т було перевезено залізницею, 265 657 т – через порти. Станом на липень загальний експорт агропродукції становив вже 2 751 656 т (частка кукурудзи впала до 40%), з яких 1 405 173 т припадало на порти, а на залізницю – 832 375 т [13].

Структура розподілу експорту зернових по місяцях за логістичними каналами наведена на рис. 2. До блокування портів морськими шляхами відвантажувалося до 98% зерна.

За вищенаведеними даними можна зробити висновок, що найменші показники були навесні та влітку 2022 року. І це можна пояснити тим, що в ті проміжки часу підприємства та агросектор в цілому тільки пристосовувалися до нових умов роботи. Також на налагодження експорту позитивно вплинуло функціонування «зернового коридору». В каналах логістики домінують морські порти, однак помітно укріплюються позиції дунайських портів – перш за все, Ізмаїлу та Рені.

Підсумком маркетингового аналізу діяльності агропромислових комплексів можуть стати наступні варі-

анти рішень для подолання поточних проблем агро-виробників в коротко- та довгостроковій перспективі [6; 10; 11]:

- 1) відновлення плаваючого валютного курсу;
- 2) відновлення нормального функціонування механізму автоматичного відшкодування ПДВ;
- 3) покращення доступу до фінансування, в тому числі для великих гравців ринку – за сприяння з боку міжнародних фінансових організацій;
- 4) закупівля міжнародними організаціями зерна для країн з продовольчою кризою за цінами, що гарантуватимуть виробникам прибутку;
- 5) постачання міжнародними організаціями українським аграріям за заниженою ціною засобів виробництва, частка яких в собівартості виробництва є високою;
- 6) забезпечення ефективного функціонування та розширення «зернової» угоди за допомогою додаткових страхових гарантій з боку уряду чи міжнародних організацій;
- 7) продовження скасування тарифів та нетарифних обмежень з боку ЄС та країн G7 на кілька років вперед.

Деякі з цих пунктів вже втілюються у розвиток агробізнесу: так, агентство США з міжнародного розвитку (USAID) оголосило про співпрацю з трьома українськими агротрейдерами – разом вони планують інвестувати 44 млн. доларів в інфраструктуру для розвитку експортної логістики сільгосппродукції. Йдеться про українських агротрейдерів Grain Alliance, Kernel та Нібулон [14].

\$ 8 млн. надійдуть від USAID і понад \$ 36 млн. – від трьох партнерів із українського бізнесу. За про-

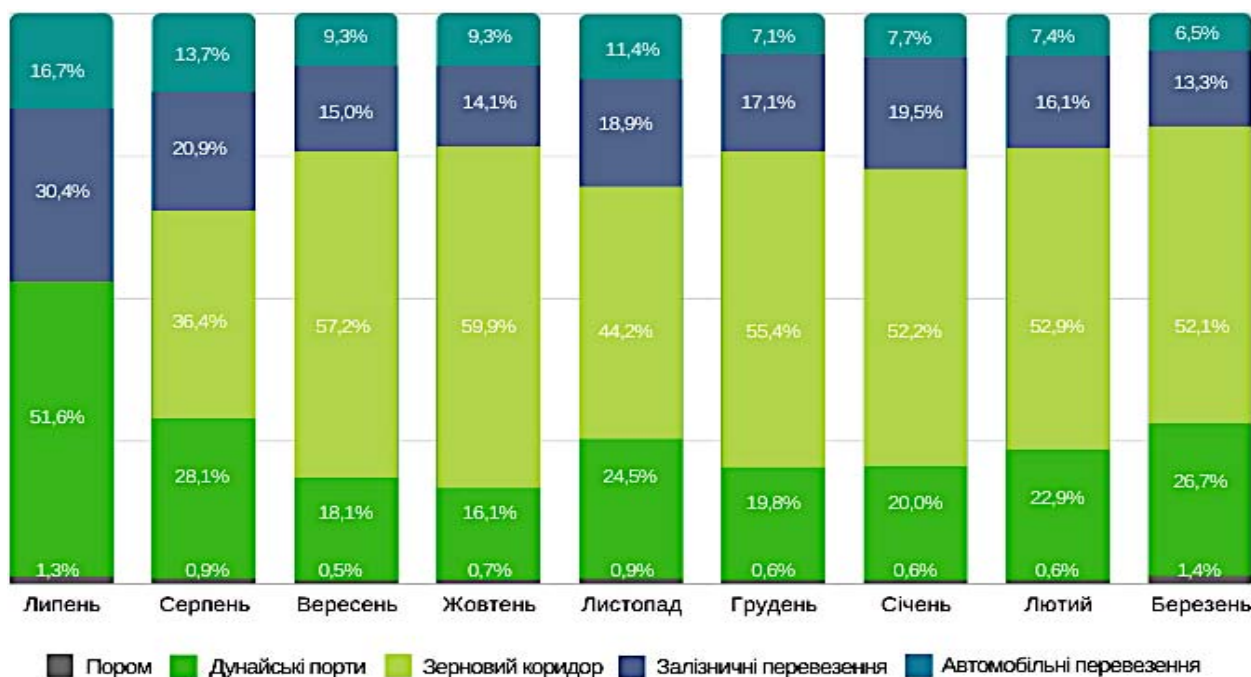


Рисунок 2 – Розподілення експорту зернових за логістичними каналами (з початку липня 2022 року)

Джерело: [11]

гнозами агентства, спільне фінансування дасть змогу збільшити потужність транспортування зерна на 3,35 млн. т/рік.

Вищеперераховані пропозиції щодо покращення/відновлення аграрного сектору економіки України дозволяють стверджувати, що певні погрози все-таки можна нейтралізувати наявними можливостями. По-перше, Україна має великий досвід у аграрній сфері, що може допомогти при аналізі та пошуку нових варіантів розвитку галузі за необхідності. По-друге, розвинуті логістичні системи країни дозволяють створювати нові маршрути, якщо немає можливості в певний момент часу використовувати старі.

За попередніми прогнозами Мінагрополітики, під урожай 2023 закладено 21,8 млн. га, що на 6,8 млн. га менше показника 2021 року. Прогнозовані площі під ярі (весняні) культури складають 5,7 млн. га, що на 200 тис. га менше, ніж роком раніше.

Відповідно обсяги виробництва зернових, олійних та їх продуктів переробки скоротяться на 19–22% у 2022/23 маркетинговому році. Окрім того, Світовий банк прогнозує на цей же період зниження глобальних цін, що може суттєво вплинути на скорочення прогнозованих податкових надходжень до бюджету через зменшення надходжень ПДВ, податку на доходи фізичних осіб та єдиного податку від виробників зернових культур [15].

Експерти аграрного бізнесу наполягають на тому, що варто звертати увагу не тільки на класичні соняшник, кукурудзу та пшеницю, але й на нішеві культури, наприклад, льон і гірчицю. Оскільки, якщо багато аграріїв сіятимуть одні й ті самі культури, це може призвести до перенасичення ринку і падіння цін. Вирощування різноманітної зернової та олійної продукції дозволяє зменшити ризики та забезпечити розвиток зовнішньо- та внутрішньоекономічних показників держави [15].

Важливим моментом, що дозволить агропромисловим підприємствам вистояти та розвинути у довгостроковій перспективі – це створення інфраструктурного запасу, побудова альтернативних каналів збуту та налагодження власної логістики [6; 16; 17].

На ринку є вже приклади, коли компанії створили нові власні канали розподілу. Серед таких Agricom Group, яка на початку літа 2022 року придбала вантажні автомобілі і вже у липні розпочала перші відвантаження готової продукції до країн ЄС.

Компанія «Kernel» придбала актив у порту Рені на річці Дунай для перевалки соняшникової олії та шроту. Щоб зробити експорт річкою ефективнішим, компанія вже інвестувала у баржі, каботажні судна та зручні транспортні засоби для перевезення зерна та олії. Додаткове фінансування (в межах Проєкту міжнародної технічної допомоги USAID «Економічна підтримка України») у доступ до причалів дозволить збільшити обсяг на 600 000 тонн на рік (розвиток інф-

раструктури зберігання та розширення зерносховищ, будівництво та реконструкцію зон завантаження суден, купівлю обладнання для завантаження зерна). Також компанія придбала термінал «Ойл Експорт Термінал» потужністю 50 000 тонн у порту Південний, який може приймати та окремо зберігати всі види рослинних олій – соняшникову, соєву, ріпакову. Це дозволило в минулому році експортувати 8,0 млн. тонн зерна, майже на 2 млрд доларів, і у 2022 році очолити рейтинг топ-10 компаній-експортерів агропродукції з України [16].

Компанія «Нібулон» теж взяла курс на розвиток експортної логістики через Дунай – в 2022 році був побудований термінал в порту Ізмаїл пропускною спроможністю 300 тис. т зерна на місяць. Зерно баржами перевозиться в румунську Констанцу, де вже потрапляє на морські великотоннажні судна. Заплановано подальше розширення терміналу, що сприятиме експорту додаткових 2 млн. тонн зерна на рік на фінальному етапі проєкту. За підсумками року компанія посіла 4-е місце у рейтингу найбільших експортерів української агропродукції [17].

Компанія «Grain Alliance» має намір створити перевантажувальний склад в Чирна-над-Тісоу (Словаччина), що включатиме будівництво силосів та закупівлю транспортного обладнання, зокрема вантажівок та залізничних вагонів.

Стратегічний розвиток українського агросектору, враховуючі ті зміни, що відбулись, та тенденції, що намітились, можна представити таким чином [6; 10; 11; 14]:

– 2022 рік:

- 1) ринок «продавця» змінився на «ринок покупця»;
- 2) домінування короткострокового планування;
- 3) непередбачувані втрати на кожному етапі виробництва.

– 2023 рік:

1) погодний фактор перестає грати основну роль в макромаркетинговому середовищі;

2) перехід від стратегії «підвищення продуктивності» (врожайності) на «зменшення витрат»;

3) спрямування інвестицій в логістику та зберігання.

– 2025–2027 роки:

1) зростання інвестиційної привабливості переробної галузі;

2) повернення до стратегії «підвищення врожайності»;

3) розвиток екологічного, безвідходного виробництва, використання «зеленої енергетики» тощо.

**Висновки.** Незважаючи на продовження дії «зернового коридору», українські агрокомпанії серйозно налаштовані закріпити свою присутність у малих портах Дунайського регіону, що підтверджується інвестиційними програмами та розвитком своїх терміналів.

Після повного припинення війни перед країною буде стояти важлива стратегічна задача – розкрити потенціал галузі повною мірою. Це стосується як і



способів державної підтримки агропромислових комплексів, так і модернізації матеріально-технічної бази, впровадження інновацій.

Треба також розуміти, що навіть якщо війна закінчиться найближчим часом, ефект буде відчуватися ще три-чотири роки мінімум – доки запрацюють банки,

відновлять інфраструктуру, техніку, допоки встановиться продовольча та паливна безпека.

В подальших дослідженнях доцільно дослідити питання щодо першочергових дій та програм з відновлення та покращення діяльності агробізнесу України у післявоєнний час.

### Список використаних джерел:

1. Скільки зернових експортує Україна. Слово і діло. Аналітичний портал. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/02/22/infografika/ekonomika/skilky-zernovyyh-eksportuye-ukrayina#:~:text=>
2. Україна. Зайнятість у сільському господарстві. Частка виробництва у ВВП. URL: <https://ru.theglobaleconomy.com/Ukraine/Agriculture/>.
3. Varchenko O., Utechenko D., Khakhula L. Key Components of Sustainable Supply Chain Development of the Agricultural Sector of Ukraine. *International Journal Supply Chain. Management*. 2019. Vol. 8. No 2. P. 874–884.
4. Левків Г.Я., Копитко М.І. Теоретико-методологічні аспекти в системі маркетингового менеджменту в діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії. Науково-практичний журнал*. Вип. 10. С. 105–108.
5. Майовець Є.Й. Аграрний маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 228 с.
6. Маринич М. Ринок зернових та олійних. Логістика. Очікування в 2023. URL: <https://ukragroconsult.com/ru/news/analitikinya-ukragrokonsalt-stala-gostej-debyutnogo-epizoda-novogo-proekta-kws-podcast/>.
7. Островський П.І. Аграрний маркетинг: навч. посібник. Київ: «ЦУЛ», 2014. 224 с.
8. Россоха В.В., Шарара О.М. Формування збутової політики маркетингу аграрних підприємств: монографія. Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2016. 232 с.
9. 50 головних експортерів України в 2022. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naybilshikh-eksporteriv-ukraini-2022-02032023-12098>.
10. Аналіз впливу війни на агросектор України. Презентація результатів дослідження. URL: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=LvUay2D-aCw&feature=youtu.be>.
11. Стрижеус А. Логістика зернових: 40% у ціні реалізації. Що далі? Агропортал. URL: <https://agroportal.ua/publishing/analitika/logistika-zernovih-40-v-cini-realizaciji-shcho-dali>.
12. Україна експортувала “зерновим коридором” понад 18 млн т зернових та олійних культур. Медіацентр Україна. URL: <https://mediacenter.org.ua/uk/ukrayina-eksportovala-zernovim-koridorom-ponad-18-mln-t-zernovih-ta-olijnih-kultur/>.
13. Міністерство аграрної політики та продовольства України: стан зовнішньої торгівлі України продуктами АПК. Дашборд. URL: <http://surl.li/gichh>.
14. США з трьома українськими агротрейдерами інвестують \$44 мільйони в інфраструктуру. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/03/2/697632/>.
15. Посівна 2023: що будуть сіяти аграрії і чому не всі відмовилися від кукурудзи. Latifundist Media. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/1008-posivna-2023-shcho-budut-siyati-agroholdingi-i-chomu-ne-vsi-vidmovlyayutsya-vid-kukurudzi>.
16. Втримати гіганта. Як найбільший агрохолдинг України зміг вижити під час війни. Інтерв'ю з CEO Kernel Євгеном Осиповим. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/ru/company/golovne-pitannya-sogodni-likvidnist-intervyu-z-seo-evgenom-osipovim-14112022-9716>.
17. Колектив компанії «Нібулон» підвів підсумки року. URL: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/kolektiv-kompanii-nibulon-pidviv-pidsumki-roku-9163.html>.

### References:

1. Skiljky zernovyykh eksportuje Ukrajina. [How much grain does Ukraine export?]. Slovo i dilo. Analytychny portal. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2022/02/22/infografika/ekonomika/skilky-zernovyyh-eksportuye-ukrayina#:~:text=> (accessed 11.05.2023).
2. Ukrajina. Zajnjatistj u siljsjkomu ghospodarstvi. Chastka vyrobnyctva u VVP. [Ukraine. Employment in agriculture. Share of production in GDP]. Available at: <https://ru.theglobaleconomy.com/Ukraine/Agriculture/> (accessed 11.05.2023).
3. Varchenko O., Utechenko D., Khakhula L. (2019) Key Components of Sustainable Supply Chain Development of the Agricultural Sector of Ukraine. *International Journal Supply Chain. Management*. Vol. 8, no 2, pp. 874–884.
4. Levkiv Gh.Ja., Kopytko M.I. (2016) Teoretyko-metodologichni aspekty v systemi marketyngovogho menedzhmentu v dijaljnosti aghrarnyykh pidpryjemstv [Theoretical and methodological aspects in the system of marketing management in the activity of agricultural enterprises]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji. Naukovo-praktychnyj zhurnal*. No 10, pp. 105–108.
5. Majovec Je.J. (2019) Aghrarnyj marketyng [Agrarian marketing]. navch. posib. Ljviv: LNU imeni Ivana Franka. 228 p.
6. Marynych M. Rynok zernovyykh ta olijnykh. Lohistyka. Ochikuvannja v 2023 [Grain and oil market. Logistics. Expectation in 2023]. Available at: <https://ukragroconsult.com/ru/news/analitikinya-ukragrokonsalt-stala-gostej-debyutnogo-epizoda-novogo-proekta-kws-podcast/> (accessed 17.04.2023).
7. Ostrovsjkyj P.I. (2014) Aghrarnyj marketyng [Agrarian marketing]. Navch. posibnyk. Kyiv: CUL. 224 p
8. Rossokha V.V., Sharapa O.M. (2016) Formuvannja zbutovoi polityky marketyngu aghrarnyykh pidpryjemstv [Formation of marketing policy of agricultural enterprises]. monohrafija. Kyiv: NNC Instytut aghrarnoi ekonomiky. 232 p.
9. 50 gholovnykh eksporteriv Ukrajiny v 2022. [50 main exporters of Ukraine in 2022]. Available at: <https://forbes.ua/ratings/50-naybilshikh-eksporteriv-ukraini-2022-02032023-12098> (accessed 11.05.2023).

10. Analiz vplyvu vjny na aghrosektor Ukrainy. [Analysis of the impact of the war on the agricultural sector of Ukraine]. Prezentacija rezul'tativ doslidzhennja. Available at: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=LvUay2D-aCw&feature=youtu.be> (accessed 11.05.2023).
11. Stryzheus A. Loghistryka zernovykh: 40 % u cini realizaciji. Shho dali? [Grain logistics: 40 % in the cost of realization. What's next?]. Agroportal. Available at: <https://agroportal.ua/publishing/analitika/logistika-zernovih-40-v-cini-realizaciji-shho-dali> (accessed 11.05.2023).
12. Ukrainina eksportovala "zernovym korydorom" ponad 18 mln. t zernovykh ta olijnykh kul'tur [Ukraine exported more than 18 million tons of grain and oil crops through the "grain corridor"]. Mediacentr Ukrainina. Available at: <https://mediacenter.org.ua/uk/ukrayina-eksportovala-zernovim-koridorom-ponad-18-mln-t-zernovih-ta-olijnih-kultur/> (accessed 11.05.2023).
13. Ministerstvo aghrarnoji polityky ta prodovoljstva Ukrainy: stan zovnishnjoji torghivli Ukrainy produktamy APK [The Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine: the state of Ukraine's foreign trade in agricultural products]. Dashboard. Available at: <http://surl.li/gichh> (accessed 11.05.2023).
14. SShA z trjoma ukrajinsjkyjmy aghrotrejderamy investujutj \$44 miljiony v infrastrukturu [The USA and three Ukrainian agro-traders are investing \$44 million in infrastructure]. Ekonomichna pravda. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/03/2/697632/> (accessed 11.05.2023).
15. Posivna 2023: shho budutj sijaty aghrariji i chomu ne vsi vidmovylysja vid kukurudzy [Sowing 2023: what will farmers sow and why not everyone gave up corn]. Latifundist Media. Available at: <https://latifundist.com/spetsproekt/1008-posivna-2023-shcho-budut-siyati-agroholdingi-i-chomu-ne-vsi-vidmovlyayutsya-vid-kukurudzi> (accessed 11.05.2023).
16. Vtrymaty ghyghanta. Jak najbiljshyj aghrokholdyng Ukrainy zmigh vyzyhyt pid chas vjny. Interv'ju z SEO Kernel Jevghenom Osypovym [Hold the giant. How the largest agricultural holding of Ukraine was able to survive during the war. Interview with Yevhen Osipov, CEO of Kernel]. Forbes.ua. Available at: <https://forbes.ua/ru/company/golovne-pitannya-sogodni-likvidnist-intervyu-z-seo-evghenom-osipovim-14112022-9716> (accessed 11.05.2023).
17. Kolektiv kompaniji «Nibulon» pidviv pidsumky roku [The team of "Nibulon" company summed up the results of the year]. Available at: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/kolektiv-kompanii-nibulon-pidviv-pidsumki-roku-9163.html> (accessed 11.05.2023).

## MARKETING STRATEGIC ANALYSIS OF THE AGRICULTURAL INDUSTRY OF UKRAINE DURING THE WAR

Olga K. Afanasieva<sup>1</sup>, Oleksandr O. Leonov<sup>2</sup>, Tetiana M. Leonova<sup>3</sup>

*The research is devoted to marketing analysis of the activities of Ukrainian agro-industrial enterprises during the war, factors and risks affecting the effectiveness of their functioning as a guarantee of the normal functioning of the domestic economy, the identification of possible solutions to overcome the current problems of agricultural producers, as well as the prediction of strategic changes in their activities. In the article there are used such methods of scientific research as observation, analysis, systematization, graphical methods of displaying information, forecasting. The results of research demonstrate that agricultural enterprises not quickly, but confidently adapted to the new operating conditions and continue to implement it. The most negative impact was felt in the following aspects: an increase in the cost of logistics; limited access to finance; an increase in the cost of means of production; reduction of capacities for product storage; non-reimbursement of VAT; exchange rate difference; decrease in exports. In order to overcome the current problems of agricultural producers in the short- and long-term perspective, it is proposed to diversify activities, at least through the cultivation of various grain and oil products, which will reduce the risks of market oversaturation and falling prices. And also continue to create infrastructural stock (for storage and transshipment of grain), build alternative sales channels and establish own export logistics, first of all through the ports of the Danube region. Among the main strategic trends in the development of the Ukrainian agricultural sector, the following have been identified: the transition from the strategy of "increasing productivity" (harvest) to "reducing costs"; direction of investments in logistics and storage; growth of the investment attractiveness of the processing industry; development of ecological, waste-free production, the use of "green energy". It should be emphasized that the system for solving issues related to the restoration and improvement of Ukrainian agribusiness is the area of responsibility not only for agro-industrial complexes. It consists of both state support and foreign sponsorship programs and investments in the agricultural industry of Ukraine as an important global market leader in the supply of various agricultural products.*

**Keywords:** agro-industrial enterprise, marketing analysis, logistics channels, "grain corridor", strategic development.

**JEL Classification:** L10, M31, O13, Q13

*Стаття надійшла до редакції 11.05.2023  
The article was received May 11, 2023*

<sup>1</sup> Olga K. Afanasieva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Lecturer of the Department of Management and Marketing, Odesa National Maritime University

<sup>2</sup> Oleksandr O. Leonov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Odesa National Maritime University

<sup>3</sup> Tetiana M. Leonova, Senior Lecturer of the Department of Management and Marketing, Odesa National Maritime University