

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Спеціальність 075 Маркетинг
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

професор, д.е.н. Володимир ПИСАРЕНКО
« » грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Маркетингове планування діяльності підприємства» (на
матеріалах ПП «ІМЕНІ КАЛАШНИКА» Полтавського району)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання
Миколаснко Анна Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

Вікторія ДАНИЛЕНКО

Полтава – 2023

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах конкуренції, що постійно посилюється, насичення ринку однотипними товарами, нестачі матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, зміни переваг споживачів першочергове значення для сучасних українських підприємств набуває маркетингове планування. Нині жодне підприємство, діюче в ринкових умовах, неспроможне нормально функціонувати без відділу маркетингу. Сучасна концепція маркетингу закладається у тому, щоб усі види діяльності підприємства ґрунтувалися на знанні споживчого попиту та його змін у перспективі. Система маркетингу ставить виробництво товарів у функціональну залежність від попиту і вимагає випускати продукцію в асортименті, якості та кількості, яка потрібна споживачеві. В умовах ринкової економіки планування маркетингу стає одним з найбільш ефективних інструментів, що використовуються підприємствами в нескінченній конкурентній боротьбі за споживача. Відсутність уваги до процесу планування маркетингу з боку керівництва та співробітників відділу маркетингу суттєво впливає на наступні процеси: організацію маркетингових досліджень; планування товарного асортименту; визначення цільових споживачів та ринків; облік змін зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу; керування розподілом товарів; своєчасну розробку нових видів продукції; отримання прибутку підприємством тощо. Тож, виходячи з вищесказаного, вважаємо обрану тему роботи актуальною на сьогодні.

Сутність планування маркетингу, плану маркетингу, етапи маркетингової діяльності, різноманітні алгоритми планування маркетингу на підприємствах конкретних галузей розглядаються у працях таких учених, як: Багорка М.О., Бовкун О.А., Буднікевич І.М., Вагнер І.М., Дарчук В.Г., Куліш Т.В., Левкін Г.Я., Ляшко І.І., Надобенко Н.М., Разінькова М.Ю., Черняхівська Т.М. та інші.

Проте безпосереднє використання більшості теоретичних розробок та практичних прийомів в умовах конкретного підприємства, яке намагається

завоювати своє місце на ринку, як правило, дуже важко. Рекомендації загальнотеоретичного характеру зачіпають в основному методологію маркетингової діяльності та потребують детального доопрацювання до рівня практичних методик та адаптацію їх до умов конкретного підприємства. Алгоритми маркетингової діяльності для сільськогосподарських підприємств мають суттєву специфічність, що є відображенням особливостей галузі. Як показав аналіз літературних джерел, на сьогодні немає конкретного визначення маркетингового планування діяльності підприємства та не розроблено єдиної методики щодо його впровадження на підприємстві.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Кваліфікаційна робота відповідає науковій темі кафедри маркетингу: «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» (державний номер 0122U201973), строки виконання 2023-2028 рр.

Мета дослідження полягає в розробці науково-теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового планування діяльності підприємства.

Відповідно до мети, поставленої в роботі вирішувалися наступні завдання:

- вивчити сутність та види маркетингового планування діяльності підприємства;
- проаналізувати особливості стратегічного маркетингового планування на підприємствах;
- на прикладі досліджуваного підприємства проаналізувати маркетингову діяльність підприємства та оцінити організацію планування маркетингової діяльності підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо розробки комплексу маркетингу на підприємстві;
- запропонувати підходи до формування системи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є маркетингове планування діяльності ПП «Імені Калашника» Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні проблеми та напрями удосконалення маркетингової діяльності та системи стратегічного планування маркетингової діяльності ПП «Імені Калашника».

Методи досліджень. В роботі були використані такі методи дослідження як спостереження, порівняльний аналіз, аналіз та синтез, графічний, SWOT-аналіз, 5С-аналіз, індексний, економіко-математичні тощо.

Інформаційною базою роботи були: вітчизняна та зарубіжна література з питань маркетингового планування діяльності підприємства, річна статистична звітність ПП «ІМЕНІ КАЛАШНИКА» за період 2018-2022 рр., інтернет-джерела та особисті спостереження автора.

Елементи наукової новизни полягають у вирішенні важливої науково-прикладної проблеми розроблення та наукового обґрунтування теоретико-методологічних засад до маркетингового планування діяльності підприємства. Найбільш вагомі результати роботи, які мають наукову новизну, такі:

удосконалено:

- процес маркетингового планування діяльності підприємства, який на відміну від існуючих містить п'ять взаємопов'язаних етапів, які включають в себе ряд заходів;

- класифікацію матриць стратегічного планування, шляхом виокремлення таких ознак, як «кількість досліджуваних чарунок», «об'єкт вивчення», «отримана інформація»;

дістали подальшого розвитку:

- теоретико-методичні підходи до оцінки аналітичних методів стратегічного маркетингового планування, що описують їхню сутність, недоліки та область використання;

- методичні підходи до розробки схеми процесу управління маркетинговою діяльністю в ПП «Імені Калашника»;

- прикладні засади стратегічного аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств на основі використання SWOT-аналізу та 5С-аналізу.

Практична значущість даної теми полягає в тому, що розроблені та обгрунтовані у роботі підходи до формування системи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства можуть бути використані у діяльності сільськогосподарських підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на XV Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 16 травня 2023 року). Тема доповіді «Маркетингове планування діяльності підприємства». На Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни» (м. Полтава, 23-24 листопада 2023 р.). Тема доповіді «Теоретичні основи процесу маркетингового планування».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 76 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 62 найменувань. Робота містить 23 таблиці, 11 рисунків та 6 додатків. За результатами дослідження зроблено висновки щодо поставлених завдань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види маркетингового планування діяльності підприємства

Однією з проблем управління підприємствами є забезпечення їх ефективного функціонування та розвитку. Насамперед, це стосується служб маркетингу. Жодна націлена на успіх компанія не обійдеться без маркетингової діяльності, яка спрямована на задоволення потреб споживачів і прийняття відповідних заходів у зв'язку з постійним розвитком і зміною ринку.

Маркетингове планування передбачає організаційні зміни. Однак те, що на поверхні здається досить простим процесом, насправді ставить перед підприємницькими структурами безліч складних питань.

Вразливість підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища призводить до думки про необхідність пошуку та ухвалення вищим керівництвом таких стратегічних бізнес-рішень, які допоможуть йому ефективно функціонувати, зміцнитися на ринку, накопичити активи. Одним із таких бізнес-рішень є проведення маркетингового планування на підприємстві.

Маркетингове планування — це логічна послідовність процедур, що систематично повторюються, що включає в себе кількісне (параметральне) визначення цілей маркетингової діяльності компанії на майбутні періоди. Класифікація підходів до трактування поняття маркетингового планування запропоновано у таблиці 1.1.

Відповідно до ознак ринкової орієнтації процес маркетингового планування – це управлінський процес досягнення та підтримки сталого балансу цілей за рахунок ресурсів та організації ринків.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності поняття «маркетингове планування»

Джерело	Сутність поняття
Горб П.В., Сокол П.М., Хамініч С.Ю. [15]	Логічна послідовність процесів визначення цілей, вибору стратегій й розробки заходів їх досягнення у обмежений проміжок часу.
Ляшко І.І. [34, с. 157]	Це управлінський процес створення і підтримки відповідності між цілями фірми та її можливостями в процесі ринкової діяльності
Мартиненко Д.О. [36, с. 81]	Складова управлінського процесу створення та дотримання відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями й шансами в процесах ринкової діяльності.
Пилипчук В.П., Оснач О.Ф. [44, с. 66]	Управлінський процес створення та підтримання відповідності між цілями фірми та її потенційними можливостями в процесах господарської діяльності
Разінькова М. Ю. [47, с. 65]	Один із елементів системи маркетингового управління на підприємстві, який включає декілька взаємопов'язаних етапів, методів та процедур, метою яких є формування цілей, стратегій та, як наслідок, маркетингових заходів задля досягнення вищих результатів господарської діяльності.
Савошенко А.С., Танасійчук О.М. [50, с.151]	Поетапний процес дослідження і аналізу конкретної ринкової ситуації, розробки цілей, стратегій і планів маркетингу, які відповідають ресурсам і можливостям підприємства
Семенюк С. [51, с. 88]	Логічна послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів по їх досягнення за певний період, тобто це діяльність по розробці окремих видів плану маркетингу.
Черняхівська Т.М. [57, с. 452]	Управлінський процес створення і підтримки відповідності між цілями фірми та її можливостями в процесі ринкової діяльності.

Відповідно до ознаки визначення основи внутрішніх процесів організації маркетингове планування – це розробка концепції формування маркетингового плану як основи внутрішньофірмового планування; головний інструмент ухвалення управлінських рішень вищим керівництвом фірми; інструмент підтримки бізнес-підрозділів та філій, що координує основні маркетингові види діяльності.

Розробка маркетингового плану має стати частиною планування, якій відведено роль формування стратегії найближчі роки, тобто, базою визначення всіх бізнес-процесів організації.

Маркетингове планування, по-перше, дає гарантію того, що процес прийняття управлінських рішень не буде ускладнений відсутністю важливої

аналітичної інформації. По-друге, нестабільність довкілля обумовлює пошук такого варіанта поведінки, який за інших рівних умов дозволить отримати максимальний ефект за мінімальних втрат. Ймовірність ухвалення адекватного рішення в умовах невизначеності невисока; причиною тому — відсутність чітко означеного стратегічного напрямку діяльності компанії, а також аналізу та деталізації всіх існуючих варіантів поведінки. Інакше висловлюючись, маркетингове планування (завдяки об'єктивній оцінці всіх можливих варіантів поведінки) дозволяє швидко прийняти найкраще рішення у тій чи іншій ситуації та впровадити їх у життя. По-третє, наявність у підприємства маркетингового плану дозволяє йому співвідносити свої ресурси з можливостями здійснення ним діяльності над ринком найефективнішим чином. Саме маркетингове планування дає можливість підприємству оптимально використовувати наявні ресурси для одержання запланованого результату. По-четверте, без маркетингового планування суттєво утруднюється реалізація безлічі важливих процесів: управління дослідженнями та розвитком; управління розробкою нових продуктів; встановлення необхідних стандартів для постачальників; розроблення напрямків, у яких повинен докладати зусиль персонал, який займається збутом; постановки реалістичних, досяжних цілей збуту; уникнення впливів конкурентів чи змін над ринком. Окрім іншого, компанії, в яких маркетингове планування не входить до складу стандартних маркетингових процедур, можуть не мати можливості для розвитку сталої конкурентної переваги на своїх ринках. По-п'яте, проведення маркетингового планування підвищує готовність підприємства до змін.

Зрештою маркетингові заходи впливають попри всі аспекти діяльності підприємства, і відсутність зв'язки між ними може призвести до неадекватному використанню ресурсів. Наприклад, хороша стартова рекламна кампанія буде неефективною через брак продукту на складах, продавців, неготовність виробництва тощо.

Маркетингове планування має на меті виконання ряду важливих завдань, які посилюють актуальність його практичного використання на підприємствах (рис. 1.1).

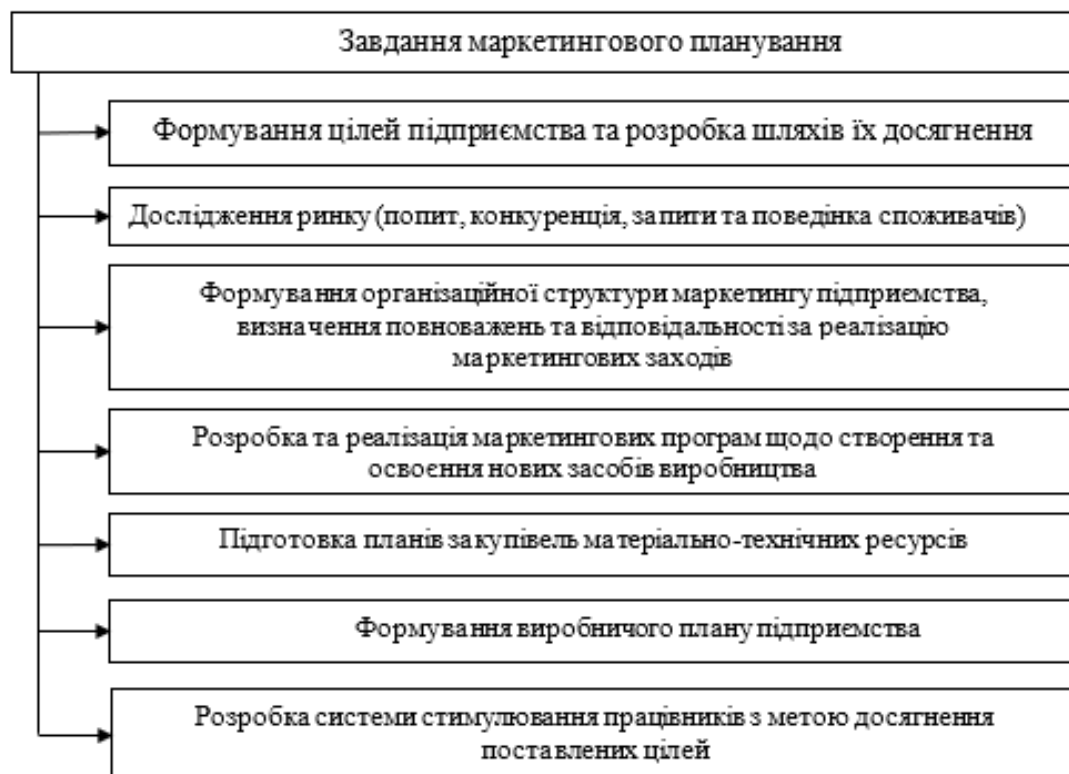


Рис. 1.1. Основні завдання маркетингового планування діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [16, 20, 24]

Для того щоб планування маркетингу на підприємстві стало головним фактором підвищення ефективності його комерційної діяльності, необхідно дотримуватись декількох принципів, які наведено в таблиці 1.2.

Дотримання зазначених принципів дасть можливість підприємству досягнути максимального ефекту від маркетингового планування, та підвищити ефективність діяльності загалом, а також покращити конкурентні позиції на ринку.

Планування маркетингу охоплює всі рішення, які повинні бути здійснені для досягнення цілей підприємства завдяки реалізації цілей маркетингу, а також засоби і шляхи їх здійснення.

Таблиця 1.2

Характеристика принципів маркетингового планування

Назва принципу	Сутність
Повнота і комплексність	При здійсненні планування потрібно володіти усією необхідною інформацією та охоплювати всі аспекти маркетингової діяльності підприємства
Конкретність	Розраховані у плані значення повинні мати конкретне числове вираження задля кращого відстеження та контролю досягнення планованих результатів
Компетентність	Співробітники повинні мати достатній рівень знань про процес планування, рівень компетенції в плануванні має відповідати рівню компетенції по розпорядженню ресурсів
Системність	При планування потрібно враховувати взаємозв'язки між структурними підрозділами, їх специфічні властивості
Обмеженість ресурсів	Необхідність найбільш раціонально використовувати наявні ресурси
Варіантність	При плануванні маркетингової діяльності необхідно розглядати декілька варіантів можливих альтернатив досягнення поставлених маркетингових цілей
Узгодженість	При порівнянні альтернативних варіантів необхідно приводити їх до порівняльного вигляду шляхом врахування обернених і прямих зв'язків, достовірності їх характеристик
Оптимальність	При оцінці альтернативних варіантів потрібно визначати найбільш ефективний, який зможе забезпечити максимальний ефект за певний період часу
Реалістичність	Заплановані показники повинні бути реалістичними, що означає можливість їх досягнення
Динамічність і гнучкість	Необхідне врахування часових характеристик і змін, що відбуваються у маркетинговому середовищі підприємства
Економічність	Витрати на розробку плану мають співвідноситись із отриманим прибутком у результаті виконання плану
Послідовність дій	Планування повинно здійснюватись у певній логічній послідовності, певному порядку
Систематичність	Необхідність систематичного планування маркетингу через зміну стратегій поведінки на ринку, тактичних прийомів і т.д.
Безперервність	Дії залучених у маркетинговому плануванні осіб та відповідальних за досягнення цілей повинні бути узгодженими та послідовним
Якісність виконання планових функцій	Зменшення перешкод для діяльності підприємства, оптимізація роботи, координація, систематизація тощо.

Джерело: складено на основі [7, 19, 34, 51, 59, 61]

Хороший маркетинговий план – результат систематичного, творчого, але водночас структурованого процесу, який покликаний визначити нові

можливості і потенційні ризики, які необхідно врахувати в процесі формування операційних цілей.

Маркетингове планування діяльності підприємства дозволяє мінімізувати ризики, визначити шляхи подальшого розвитку, підвищити зацікавленість співробітників у досягненні цілей, оцінити та, за необхідності, скоригувати стратегію діяльності. У зв'язку з цим плануванню маркетингу має приділятися особлива увага, даним процесом має керувати спеціаліст, який має компетенції та практичний досвід у сфері маркетингу.

Маркетингове планування розглядається як систематизований процес, який містить в собі аналіз маркетингових можливостей та ресурсів, визначення цілей та розробку плану заходів для задоволення існуючого попиту та майбутніх потреб цільових споживачів. Ефективне маркетингове планування являю собою результат систематичного, творчого, але в той же час структурованого процесу, метою якого є визначення нових можливостей і потенційних ризиків, які слід врахувати в процесі формування цілей підприємства.

Романова Л.В., Красовська А.Ф. та Кондратенко О.С. [48, с. 114] виділяють наступні етапи процесу маркетингового планування: маркетингові дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз сильних і слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз), прогнозування обсягів продажу, встановлення цілей маркетингової діяльності підприємства, розробка стратегії маркетингу, складання бюджетів, розробка маркетингових програм, контроль маркетингової діяльності.

Разінькова М.Ю. [47, с. 64] виділяє наступні 5 етапів маркетингового планування: оцінка існуючих позицій підприємства на ринку, визначення та деталізація стратегії маркетингу, розробка маркетингових заходів в межах розробленої стратегії, контроль, оцінка ефективності маркетингового планування.

Аналіз наукових робіт у галузі планування дозволив нам виділити наступні етапи процесу маркетингового планування (рис. 1.2).

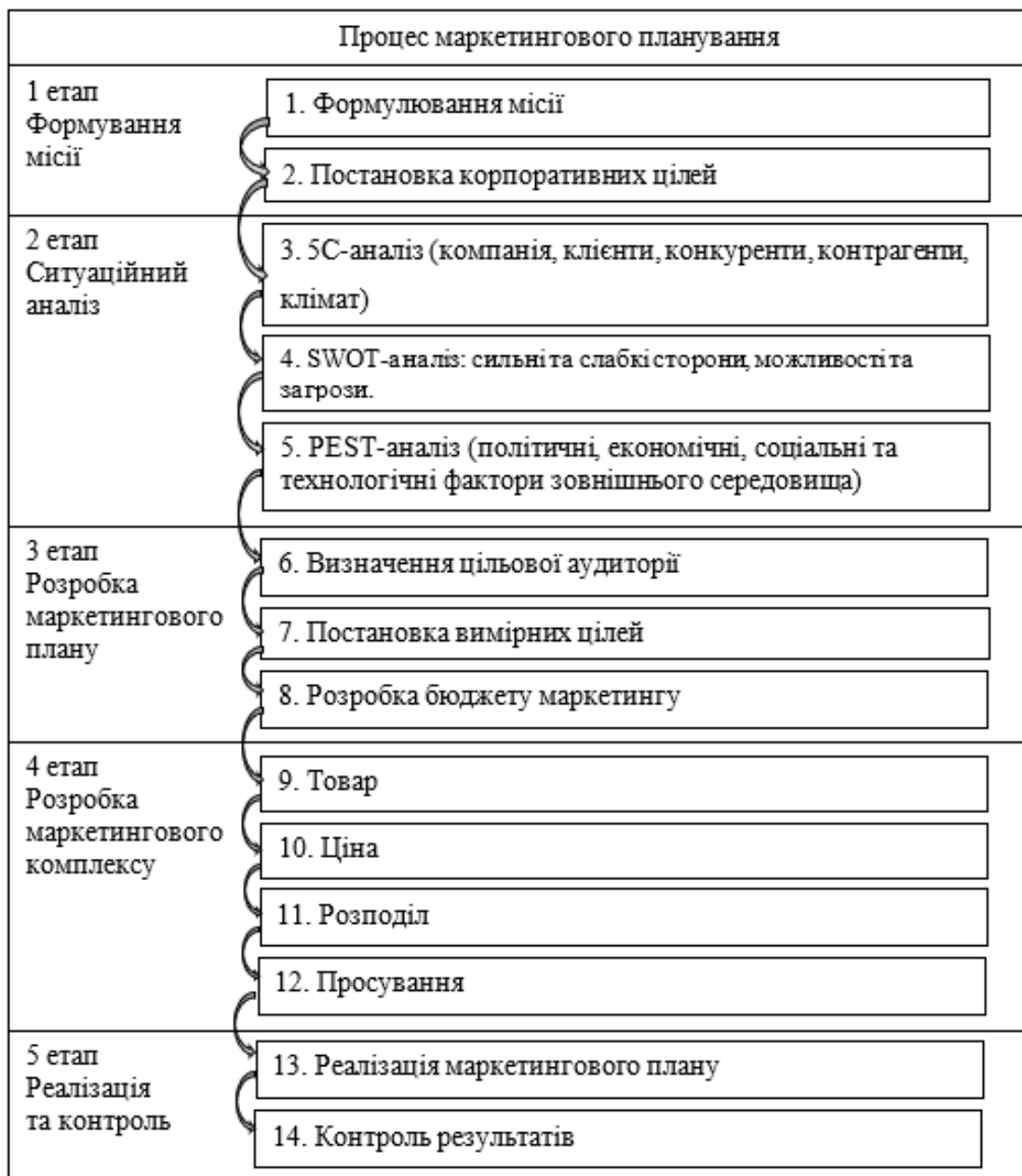


Рис. 1.2. Етапи процесу маркетингового планування діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [29, 35, 39, 49, 54]

Важливо пам'ятати, що процес маркетингового планування є динамічним. Потрібно регулярно вимірювати й оцінювати результати плану маркетингу, щоб досягти успіху. Це допоможе керівництву побачити, чи досягає підприємство своїх цілей і де потрібно скоригувати тактику, щоб покращити свої результати. Це може включати аналіз доходів, продажів,

задоволеності клієнтів чи інших показників. Якщо цифри не відповідають прогнозам, в план можна внести зміни, щоб повернутися на правильний шлях.

Узагальнюючи дані, слід зазначити, що маркетингове планування діяльності підприємства має узагальнену схему та включає такі етапи:

- визначення цілей та завдань планування маркетингової діяльності;
- проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- розробка плану заходів;
- визначення бюджету;
- створення та впровадження необхідної документації;
- інформування працівників, задіяних у реалізації плану;
- розробка та застосування системи контролю;
- реалізація плану та його оновлення на підставі даних зворотного зв'язку.

Таким чином, маркетингове планування для сучасних підприємств має велике значення, оскільки впливає на ефективність реалізації маркетингової стратегії та діяльності компанії загалом.

Отже, слід зазначити, що планування маркетингу стосується: обслуговування найбільш вигідних цільових покупців; завоювання нових та розширення існуючих ринків та покупців; переваг над конкурентами; вивчення тенденцій розвитку ринку; максимізації доходів; найбільш вигідного використання ресурсів; мінімізації загроз; визначення сильних і слабких сторін компанії.

Ключем до успішної діяльності в сучасних ринкових умовах є розробка і впровадження маркетингового планування в діяльності вітчизняних підприємств.

1.2. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємствах

Маркетингове планування призводить не тільки до поліпшення координації між підрозділами організації та між співробітниками, чії дії взаємопов'язані в часі, а й до посилення дисципліни, що:

- збільшує вірогідність правильної оцінки розвитку ситуації;
- підвищує готовність організації до змін;
- зменшує кількість нерациональних відповідей на несподіванки;
- покращує комунікацію між керівництвом та підрозділами;
- знижує кількість конфліктів, які неминуче виникають, коли організаційні директиви неясні;
- більш ефективно вибудовує баланс корпоративних ресурсів для використання ринкових можливостей;
- забезпечує рамки для постійного контролю діяльності організації;
- призводить до збільшення прибутковості фірми.

Як зазначалось вище, маркетингове планування – це процес, що включає ряд взаємопов'язаних етапів. Цей систематичний процес дозволяє компаніям виявляти та оцінювати практично будь-які маркетингові можливості, які можуть не лише служити шляхами для досягнення цілей компанії, а й бути потенційними загрозами, здатними блокувати ці шляхи. На практиці маркетингове середовище буває настільки мінливим, що одні можливості відкриваються практично миттєво, в той час як інші можуть зникнути з поля зору дослідника чи навіть виявитися повністю заблокованими. Таким чином, до планування маркетингу слід ставитися як до поточного процесу, що адаптується, налаштовується, а не як до фіксованої у часі (наприклад, що відбувається раз на рік) події, мета якої – підготовка письмового звіту.

Результатом цього послідовного процесу є маркетинговий план або план маркетингу (marketing plan) – документ, в якому підсумовується те, що вдалося

дідзятися маркетологу про відповідний ринок, і вказується, як саме фірма збирається досягти своїх маркетингових цілей.

План маркетингу не лише документально фіксує маркетингові стратегії компанії та відображає дії, які мають виконати її співробітники, щоб досягти своїх маркетингових цілей, але й демонструє способи, за допомогою яких можна вимірювати рівень просування до поставлених цілей, а також дозволяє вносити поправки, якщо фактично досягнуті результати виводять організацію з наміченого курсу [33, 42].

Мета розробки плану маркетингу полягає у виробленні короткострокового, суто операційного підходу до того, як саме дана підприємницька структура реалізуватиме свої стратегії та просуватиметься у напрямку досягнення загальних фінансових цілей.

Планування маркетингу у різних підприємницьких структурах здійснюється по-різному. Це стосується змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розроблення, організації планування. Діапазон змісту плану маркетингу для різних підприємницьких структур різний: іноді він лише трохи ширший за план діяльності відділу збуту. Іноді ж план маркетингу ґрунтується на ширшому розгляді стратегії бізнесу, що виливається у розробку інтегрального плану, що охоплює всі ринки та продукти [2, 9, 11].

Стратегічний план маркетингу спрямований на рішення без детального опрацювання стратегічних завдань маркетингової діяльності стосовно компанії в цілому та до окремих стратегічних господарських підрозділів (СГП) – самостійним підрозділам підприємства, що відповідають за певну асортиментну групу продукції на конкретному ринку на чолі з керівником, наділеним повною відповідальністю за об'єднання всіх функцій у стратегію.

Метою маркетингу кожного СГП має стати орієнтація на споживачів та на розробку такої маркетингової програми підприємницької структури, яка спонукала б споживачів купувати продукцію саме цього підприємства, а не його конкурентів.

Стратегічний маркетинговий план характеризує маркетингову ситуацію, що склалася, описує стратегії досягнення поставлених цілей і ті заходи, реалізація яких призводить до їх досягнення [13, 18].

Стратегічний план зазвичай переглядається та уточнюється щорічно, на його основі розробляється річний план, який деталізований більшою мірою і описує поточну маркетингову ситуацію, цілі маркетингової діяльності та маркетингові стратегії цього року. Річний план маркетингу охоплює плани для ліній окремих продуктів та окремих ринків, діє на рівні окремих підрозділів організації та функцій маркетингу та включає вирішення питань у таких областях:

- маркетингові дослідження;
- продуктова політика;
- цінова політика;
- товаророзподільна політика;
- комунікаційна політика.

Як правило, короткострокові плани маркетингу складаються на річний період і, на відміну від перспективних, бувають дуже деталізованими, тобто докладно відображають номенклатуру товарів, обсяг їх виробництва, ціни, витрати, методи стимулювання їхнього збуту, форми післяпродажного обслуговування покупців тощо.

Маркетингове планування необхідно розглядати не лише за термінами та змістом плану, але й за різними способами прийняття стратегічних рішень.

Існує багато різних моделей прийняття рішень. Розглянемо деякі з них, а саме:

1. Планова модель. Тут стратегічні рішення досягаються шляхом послідовного планомірного пошуку оптимального вирішення певних проблем.

2. Інтерпретаційна модель. Тут організація сприймається як колектив асоціацій, що поділяють подібні цінності, ідеї та сприйняття. Ці «референтні рамки» дозволяють зацікавленим особам інтерпретувати організацію та середовище, в якому вона діє. В результаті стратегія визначається не певними

цілями і завданнями, а превалюючими цінностями, установками та ідеями організації.

3. Політична модель. Тут стратегія не вибирається безпосередньо, а виникає внаслідок компромісів, конфліктів та пошуків консенсусу між зацікавленими особами. Оскільки стратегія у такому випадку є результатом переговорів, торгу та конфронтації, найбільший вплив на її формування мають ті, хто наділений більшою владою.

4. Модель логічного розвитку. В цьому випадку стратегія виростає із стратегічних підсистем, кожна з яких займається різним типом стратегічних питань. Стратегічні цілі ґрунтуються скоріше на усвідомленні потреб, ніж на високо структурованому аналітичному процесі. Часто через брак необхідної інформації такі цілі можуть бути розмитими, нечіткими та надто загальними, по суті. Поки оцінюються можливі перші кроки, перенадаштування стратегії компанії на досягнення майбутнього іміджу відкладається. У міру настання подій та продовження руху до стратегічних цілей, з'являється нова інформація, а стратегічні дії можуть бути скориговані та сформульовані чіткіше.

5. Екологічна модель. Відповідно до цієї концепції, довкілля вторгається у життя організації в такий спосіб, що буквально диктує стратегію, та можливостей для вільного вибору залишається небагато. Згідно з цією моделлю, виживає та підприємницька структура, яка найкраще адаптується до свого середовища. Насправді ж обмеження стратегічного вибору – результат впливу не лише зовнішнього середовища. Обмеженість сприйняття та почуття безсилля у тих, хто приймає рішення теж можуть зіграти свою роль.

6. Модель лідерського бачення. Тут стратегія з'являється як результат задуму лідера. Не обов'язково, щоб ідея зародилася у самого лідера, але його прихильність до цієї ідеї, особиста віра в неї і те, як він говорить про неї з іншими можуть надати організації необхідний імпульс. Однак для успіху необхідно, щоб дане бачення формувалося з урахуванням послідовників і

навколишніх обставин. Іншими словами, воно має бути привабливим та актуальним [3, 4, 5, 12, 22].

Зазвичай, підприємства не застосовують одну з даних моделей у чистому вигляді. Однак, можливо, що одна чи дві з цих моделей будуть домінувати.

Стратегічне планування являє собою основу для прийняття більшості управлінських рішень, на вироблення стратегічних планів орієнтовані функції мотивації, організації та контролю. Головним завданням планування є одержання максимального прибутку як результату діяльності підприємства та здійснення його основних функцій: планування маркетингу, інновацій, продуктивності тощо.

Очевидно, що в залежності від стадії планування маркетингу та задач, що стоять перед маркетологом, у кожному окремому випадку можна використовувати лише обмежену кількість методів планування. Ряд учених досить фахово розглядають ці питання в своїх роботах [6, 10, 14, 17, 21, 23, 25, 32, 38, 41, 43, 53].

Зазвичай, автори розглядають технологію планування в цілому, а також основні методи залежно від етапів планування маркетингу. Однак, при цьому науковці не розділяють саме методи планування та інструменти. З нашої точки зору – це дві різні речі.

Аналітичні методи базуються на кількісних співвідношеннях і дають змогу отримати певну кількісну характеристику процесу. Дані показники будуть орієнтовними, тобто, не завжди матимуть високу ступінь вірогідності результату в силу природи стратегічного планування. Однак, на стратегічній стадії планування вони можуть бути використані як орієнтир. До цієї групи відносяться наступні інструменти: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, концепція життєвого циклу виробу (ЖЦВ), метод кривих досвіду, CVP-метод, ABC-аналіз. Перелік та характеристики цих методів наведені в таблиці 1.3.

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу є використання матричних методів.

Таблиця 1.3

Аналітичні методи стратегічного маркетингового планування

Назва методу	Сутність	Недоліки	Область використання
SWOT-аналіз	Дозволяє проаналізувати та співставити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, та сформулювати на основі цього стратегію	Необхідна широка інформаційна база; вимагає залучення досить великої кількості фахівців із відповідних областей, що підвищує його вартість	Стадія аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
5С-аналіз	Інструмент аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє оцінити такі складові, як компанія, клієнти, конкуренти, контрагенти, клімат.	Потребує широкої інформаційної бази, має описовий характер	Стадія аналізу внутрішнього середовища компанії та ринкового середовища
PEST-аналіз	Інструмент, що дозволяє структурувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства	Умови постійно змінюються, тому аналіз слід проводити систематично. Дає приблизну оцінку впливу.	Стадія аналізу факторів зовнішнього середовища
Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ)	Дозволяє прогнозувати обсяги виробництва товару та розробляти стратегію маркетингової діяльності в залежності від етапу ЖЦТ	Орієнтовність та неочевидність результатів. Непередбачуваність переходу від етапу до етапу. Потребує значної інформаційної бази за весь ЖЦТ.	Стадія планування і розробки нового товару
Метод кривих досвіду	Пов'язує собівартість продукції з обсягом виробництва	Має багато припущень, укрупнений підхід	Стадія формулювання цілей, задач та вибору варіантів стратегії та господарських рішень
СVP-метод (витрати, обсяг виробництва, прибуток)	Пов'язує витрати, обсяг виробництва підприємства та прибуток, враховуючи структуру собівартості; дозволяє розрахувати безбитковий обсяг виробництва, коефіцієнт запасу та ціни в залежності від рівня прибутку	Результат аналізу – орієнтовний, оскільки є багато припущень та укрупнень	Стадія формулювання цілей, задач та вибору варіантів стратегії та господарських рішень
ABC-аналіз	Правило Паретто «20/ 80». Грунтується на виділенні «малої» долі, 20% товару (група А), яка потребує не менше 80% витрат. Група В – менш, ніж 15%, група С – залишок.	Потребує відповідної інформативної бази; наявність приблизної оцінки та розподілу товару по групах; за нечітко поставленою метою можливі неправильні висновки	Стадія планування продуктового портфелю фірми, розробки маркетинг-«міксу»

Джерело: розроблено автором на основі [17, 23, 28, 31, 46, 56, 56]

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найпоширенішими є двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства, товари або послуги можуть один з одним порівнюватися за такими показниками, як темп росту продажів, відносна частка ринку, привабливість галузі, етап життєвого циклу тощо.

У стратегічному плануванні можна виділити рівень корпорації, бізнес-рівень, функціональний рівень (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Рівні стратегічного планування

Джерело: розроблено автором на основі [8, 22]

Матриці стратегічного планування на рівні корпорації аналізують бізнеси, що входять у корпорацію, тобто, допомагають здійснювати портфельний аналіз, і навіть, аналіз ситуації в корпорації в цілому.

Бізнес-рівень включає матриці, які мають відношення до даної бізнес-одиниці та відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку цього товару тощо [45, 58, 60].

Матриці функціонального рівня досліджують чинники, що впливають на функціональні сфери підприємства, у тому числі маркетинг.

Матричні методи дають можливість виявити тренди процесу, виходячи з якісної оцінки та зв'язку між величинами, по яких будується сама матриця. Зазвичай, вони зводяться до побудови двовимірних матриць, однак можуть бути і з більшим числом вимірів.

В економічній літературі наводиться безліч різних матриць, які відповідають рівням стратегічного планування. На основі аналізу робіт [31, 56]

у додатку А представлено застосування наявних матриць по відношенню до даних рівнів.

Матриці стратегічного планування можна класифікувати так за такими ознаками (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Класифікація матриць стратегічного планування

Класифікація на основі об'єкта вивчення	Класифікація за кількістю чарунок				Класифікація за отриманою інформацією	
	4 чарунки	9 чарунок	16 чарунок	більше 16 чарунок	Кількісні	Якісні
Об'єкт вивчення – персонал (наприклад: Поніформованість – ставлення)	Наприклад: матриця BCG, матриця основних форм об'єднань	Наприклад: матриця GE/McKinsey, матриця Shell/DPM	Наприклад: матриця Hofer/Schendel	Наприклад: матриця вектора економічного стану організації	Наприклад: матриця вектора економічного стану організації	Наприклад: матриця основних форм об'єднань
Об'єкт вивчення – маркетингова діяльність компанії						
Об'єкт вивчення портфель компанії (наприклад: матриця Shell/DPM, BCG)						
Об'єкт вивчення - товар (наприклад: матриця Якість - ресурсомісткість)						

Джерело: розроблено автором на основі [1, 6, 10, 21, 32]

1. Класифікація за кількістю досліджуваних чарунок. До першої групи належать матриці, що складаються з чотирьох чарунок. У другій групі знаходяться матриці, що складаються з дев'яти чарунок, у третій – з шістнадцяти, у четвертій – понад шістнадцять чарунок.

2. Класифікація по об'єкту вивчення. Класифікація по об'єкту вивчення ділить матриці на групи залежно від об'єкта, що вивчається.

3. Класифікація по отриманій інформації. Ця класифікація поділяє матриці на дві групи по отриманій інформації: або кількісній, або якісній.

Поетапне використання матричного інструментарію у плануванні діяльності підприємства представлено у додатку Б, на основі аналізу робіт [37, 40, 55].

З метою оцінки конкурентних переваг підприємства, позиції на ринку, якості послуг, а також розроблення стратегій його розвитку з урахуванням сучасних вимог ринку найбільше підходять наступні матриці (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Матричні методи стратегічного маркетингового планування

Назва методу	Сутність та зміст	Недоліки, обмеження	Область використання
1	2	3	4
1. Матриця Бостонської консалтингової групи	Інструмент портфельного аналізу, який за допомогою матриці в координатах «Відносна частка ринку – темпи росту ринку» дає чотири моделі поведінки фірми в залежності від комбінації 2-х факторів. Суттєво пов'язаний зі структурою ЖЦТ.	Потребує широкої бази даних за весь період ЖЦТ. Розглядаються лише два фактори та чотири їх комбінації, що звужує область прийняття рішень. Важко врахувати тренди розвитку за весь ЖЦТ.	Працює тільки для динамічних організацій на конкурентному ринку. Використовується на ранніх стадіях стратегічного маркетингового планування.
2. Матриця Мак Кінсі (GE)	Матриця, яка в координатах «привабливість галузі – конкурентна позиція товару» надає 9 варіантів поведінки менеджера при різних комбінаціях факторів.	Потребує великого масиву інформації; складності вибору між варіантами поведінки; суб'єктивна оцінка позиції фірми; потребує додаткового аналізу.	На стадії вибору стратегії розвитку компанії, особливо в компаніях з великою кількістю стратегічних бізнес-одиниць.
3. Матриця можливостей	Зв'язує вірогідність використання можливості та вплив фактора на результати діяльності компанії	Дуже груба диференціація факторів (3 позиції по кожному фактору) призводить до суб'єктивізму та приблизності оцінки	На стадії розробки та корегування стратегії. Використовується як для стратегічного, так і поточного планування діяльності фірми в змінних зовнішніх обставинах
4. Матриця загроз	Зв'язує вірогідність реалізації загрози (3 позиції) та можливі наслідки (4 позиції)	Груба диференціація факторів та позицій; суб'єктивність оцінки позиції	

Продовж. табл. 1.5

1	2	3	4
5.Матриця ADL/LC.	Зв'язує конкурентної позиції на ринку (5 позицій) та стадію ЖЦТ (4 стадії)	Потребує достовірної інформації по кожній позиції; суб'єктивізм при оцінюванні позиції.	При розробці товарної політики фірми при стратегічному та поточному плануванні

Джерело: розроблено автором на основі [10, 21, 32]

Застосування матричних методів оцінки необхідне при прийнятті стратегічних рішень та виборі конкурентної стратегії, що є базою формування сталої конкурентної позиції підприємства на ринку [26, 27, 30].

Матриці використовуються при виборі стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Для цілей розробки стратегії кожний продукт підприємства, його стратегічні господарські підрозділи розглядаються незалежно один від одного, що дозволяє порівнювати їх між собою й з конкурентами.

Використання даних підходів на підприємствах дозволить їм зберегти конкурентоспроможність і забезпечити сталу конкурентну позицію.

Висновки до розділу 1

На основі вищевикладеного можна зробити наступні висновки:

1. Маркетингове планування розглядається як систематизований процес, який містить в собі аналіз маркетингових можливостей та ресурсів, визначення цілей та розробку плану заходів для задоволення існуючого попиту та майбутніх потреб цільових споживачів.

2. Аналіз наукових робіт у галузі планування дозволив нам виділити наступні етапи процесу маркетингового планування: формування місії,

ситуаційний аналіз, розробка маркетингового плану, розробка маркетингового комплексу, реалізація та контроль.

3. Результатом цього процесу є маркетинговий план або план маркетингу (marketing plan) – документ, в якому підсумовується те, що вдалося дізнатися маркетологу про відповідний ринок, і вказується, як саме фірма збирається досягти своїх маркетингових цілей.

4. З метою оцінки конкурентних переваг підприємства, позиції на ринку, якості послуг, а також розроблення стратегій його розвитку з урахуванням сучасних вимог ринку найбільше підходять матричні методи, зокрема: матриця Бостонської консалтингової групи, матриця Мак Кінсі (GE), матриця можливостей, матриця загроз, матриця ADL/LC.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПП «Імені Калашника» розташоване за адресою: Україна, 38753, Полтавська область, Полтавський район, село Калашники, вулиця Лобача, будинок 20 А. Село Калашники знаходиться на відстані 25 км на південний захід від м. Полтави – обласного центру. Автомагістраль Київ-Полтава-Харків знаходиться за 11 км на північ. Село знаходиться за 0,5 км від сіл Михайлики, Малі Козуби, Клименки та Писаренки, за 4,5 км від лівого берега річки Полузир'я та межує з селом Сердюки. Населення складає 468 осіб. Землі підприємства розташовані у Східній агрогрунтовій зоні Лівобережного Лісостепу.

Засноване підприємство у 2000 р. Розпочинало свою діяльність маючи в активі 2360 га землі, 300 голів дійного стада та 1000 голів свиней. Керівник компанії – Степаненко Іван Іванович. Основними видами діяльності даного агропідприємства є вирощування зернових (крім рису), бобових та насіння олійних культур за КВЕД 01.11. Підприємство займається вирощуванням та виробництвом продукції в галузі тваринництва: виробництво молока, меду, свинарство, велика рогата худоба, конярство, бджільництво. Нині тваринницькі ферми повністю реконструйовані, триває процес модернізації машинно-тракторного парку, у 2022 році на підприємстві було працевлаштовано 244 людини. За останні роки підприємство суттєво модернізувало техніку, придбавши нові трактори та сучасне обладнання. Загальний продукт компанії збільшується з кожним роком, зростає виплата орендної плати та заробітної плати працівникам, а також розподіл дивідендів. Статутний капітал ПП «Імені Калашника» на 1 листопада 2023 року становив 501935 грн.

Ґрунти в цій місцевості в більшості належать до чорноземів, які є одними з найбільш родючих ґрунтів. Вони мають темно-коричневий або чорний колір, гарно обробляються та містять безліч поживних речовин. Чорноземи володіють гарною водно-повітряною та теплозберезувальною здатністю, що сприяє високій урожайності сільськогосподарських культур. Крім чорноземів, місцями зустрічаються ґрунти сіро-лугового типу, які характеризуються повільним слабким ущільненням та низькою здатністю до утримання вологи. Ці ґрунти менш родючі, але чудово підходять для вирощування деяких видів сільськогосподарських культур.

Село Калашники має помірно-континентальний клімат. Це означає, що зима прохолодна й сніжна, а літо тепле та помірно вологе. Найхолоднішим місяцем є січень із середньою температурою близько -7°C . Взимку бувають періоди сильних морозів. Найтепліший місяць – липень із середньою температурою близько $+20^{\circ}\text{C}$. Через середню високу вологість повітря, літа відчуються досить спекотними. Річні опади становлять приблизно 450-500 мм, що вважається помірним рівнем. Найбільше опадів припадає на травень та червень, коли нерідко йдуть дощі. На північному сході села розташовані дрібні пагорби, які мають висоту до 150 метрів над рівнем моря. Пагорби вкриті лісами та полями, а також декількома малими ставками. У центральній частині села знаходиться рівнина, на якій розташовані житлові та промислові зони. Ця частина села характеризується плоским рельєфом та родючими ґрунтами, що сприяють розвитку сільського господарства. Найнижча точка села розташована на південному заході, де розташовані заплави річки річки Подузир'я. Ця місцина має малу висоту, що сприяє затопленню під час весняного паводку.

Перейдемо до детального аналізу ресурсного потенціалу підприємства. Розвиток сільського господарства, рівень виробництва продукції та підвищення продуктивності праці в значній мірі залежить від забезпеченості підприємств виробничими фондами, а також ефективності їх використання.

Протягом 2018-2022 рр. у ПП «Імені Калашника» відбулося збільшення вартості наявних основних фондів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

**Забезпеченість основними фондами та ефективність їх використання в
ПП «Імені Калашника», 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	48483	44851,5	46569,5	51823	54075,5	111,5
Фондовіддача, грн	2,151	2,658	2,706	2,807	2,730	126,9
Фондомісткість, грн	0,465	0,376	0,370	0,356	0,366	78,8
Рентабельність основних засобів, %	5,5	11,1	20,7	59,6	0,9	16,1
Коефіцієнт зносу	0,533	0,587	0,607	0,609	0,651	122,2
Коефіцієнт придатності	0,467	0,413	0,393	0,391	0,349	74,7

За даними табл. 2.1 можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду відбулось зростання середньорічної вартості основних засобів на 5592,5 тис. грн (11,5%). Фондовіддача зросла на 0,58 грн. (26,9%), що свідчить про ефективніше використання основних засобів. Фондомісткість, навпаки, знизилась протягом аналізованого періоду на 0,01 грн (21,2%), що є позитивним явищем. Також простежується ріст коефіцієнту зносу з 0,533 в 2018 р. до 0,651 в 2022 р., що є негативним явищем і свідчить про підвищення морального та фізичного зносу основних засобів підприємства. збільшення відбулося по фондоозброєності праці, однак на це більшою мірою вплинуло зменшення чисельності працівників. Зменшення відбулося також по коефіцієнту придатності, що свідчить про старіння та знецінення цих засобів. Це може бути наслідком недостатнього обслуговування та ремонту, або використання несучих елементів поза проектом. Також, зниження коефіцієнту придатності може бути результатом зміни умов експлуатації, зміни виробничого процесу або впровадження нових технологій. За важливістю, зниження коефіцієнту придатності означає, що засоби стають менш ефективними та надійними, і можуть вимагати заміни або покращення.

Ефективність використання оборотних засобів на підприємстві характеризується швидкістю їхнього обороту. Прискорення оборотності зумовлює збільшення обсягу продукції на кожну грошову одиницю поточних витрат підприємства та вивільнення частини коштів і створення додаткових резервів для розширення виробництва. Проаналізуємо основні показники ефективності використання оборотних засобів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Ефективність використання оборотних фондів в
ПП «Імені Калашника», 2018 – 2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт оборотності	1,527	1,623	1,580	1,481	1,266	82,9
Коефіцієнт завантаження	0,655	0,616	0,633	0,675	0,790	120,6
Тривалість одного обороту, днів	235,8	221,9	227,8	243,1	284,3	120,6
Одержано на 1 грн. оборотних фондів чистого прибутку, грн.	0,039	0,068	0,121	0,315	0,004	10,5

Виходячи з даних табл. 2.2 можна відмітити, що протягом аналізованого періоду ефективність використання оборотних фондів дещо зменшилась, оскільки коефіцієнт оборотності оборотних фондів знизився на 0,261 оборотів за рік (17,1%), відповідно збільшилась тривалість одного обороту на 48,5 днів (20,6%). Це означає, що компанія потребує більше часу для здійснення одного повного циклу обороту оборотних активів. А коефіцієнт завантаження зріс на 0,135 (20,6%). На 0,04 грн. (89,5%) зменшився чистий прибуток в розрахунку на 1 грн. оборотних фондів.

Одним з показників, що характеризує ефективність діяльності в галузі рослинництва є наявність посівних площ та їх структура. ПП «Імені Калашника» займає значну частку виробництва продукції рослинництва в Полтавській області. Основними культурами, що вирощуються на підприємстві є озима пшениця, ярий ячмінь, кукурудза, соняшник (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка структури посівної площі сільськогосподарських культур
ПП «Імені Калашника», 2018 – 2022 рр.**

Культури	Роки										2022 р. у % до 2018 р.
	2018		2019		2020		2021		2022		
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Зернові та зернобобові – всього	1530	55,9	1296,5	48,0	729,69	62,7	936,82	85,0	1404,29	52,1	91,8
Пшениця озима	524	19,1	342	12,7	141	12,1	241	21,9	494,38	18,4	94,3
Жито озиме	-	х	11	0,4	-	х	-	х	-	х	х
Ярий ячмінь	40	1,5	293,5	10,9	53	4,6	78	7,1	346	12,9	в 8,7 р.
Кukurудза на зерно	529	19,3	595	22,0	434,69	37,4	617,82	56,1	523,91	19,5	99,0
Овес	23	0,8	х	0,0	7	0,6	-	х	-	х	х
Горох	134	4,9	52	1,9	91	7,8	-	х	36	1,3	26,9
Вика яра	4	0,1	3	0,1	3	0,3	-	х	4	0,2	100,0
Культури технічні	482	17,6	656	24,3	434	37,3	165	15,0	652,91	24,2	135,5
Ріпак озимий	110	4,0	201	7,4	-	х	-	х	116	4,3	105,5
Кольза (ріпак ярий)	-	х	-	х	103	8,9	-	х	-	х	х
Соняшник	372	13,6	455	16,9	331	28,4	165	14,98	536,91	19,9	144,3
Культури овочеві відкритого ґрунту	0,72	0,03	0,98	0,04	-	х	-	х	0,3	0,01	41,7
Капуста головчаста	0,11	0,0	0,16	0,01	-	х	-	х	0,08	0,00	72,7
Кріп	0,01	0,0	0,02	0,0	-	х	-	х	-	0,00	х
Петрушка листкова	0,01	0,0	0,03	0,0	-	х	-	х	0,01	0,00	100,0
Щавель	-	х	0,01	0,0	-	х	-	х	-	0,00	х
Перець стручковий солодкий	-	х	0,02	0,0	-	х	-	х	-	0,00	х
Огірки та корнішони	0,25	0,01	0,2	0,01	-	х	-	х	0,06	0,00	24,0
Помідори	0,15	0,0	0,13	0,0	-	х	-	х	0,07	0,00	46,7
Часник	0,01	0,0	0,01	0,0	-	х	-	х	0,01	0,00	100,0
Цибуля ріпчаста	0,09	0,0	0,16	0,01	-	х	-	х	0,03	0,00	33,3
Морква столова	0,07	0,0	0,17	0,01	-	х	-	х	0,02	0,00	28,6
Буряк столовий	0,01	0,0	0,05	0,0	-	х	-	х	0,02	0,00	в 2 р.
Редиска	0,01	0,0	0,02	0,0	-	х	-	х	-	х	х
Культури кормові	726,61	26,5	747,05	27,7	-	х	-	х	636	23,6	87,5

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Буряк кормовий	5	0,2	6	0,2	-	x	-	x	-	x	x
Кукурудза кормова	327	11,9	248	9,2	-	x	-	x	238	8,8	72,8
Трави однорічні	172	6,3	208	7,7	-	x	-	x	177	6,6	102,9
Трави багаторічні	222,61	8,1	282,05	10,4	-	x	-	x	221	8,2	99,3
Всього	2739,33	100,0	2700,53	100,0	1163,69	100,0	1101,82	100,0	2693,50	100,0	98,3

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що загальна посівна площа господарства у 2022 р. зменшилася порівняно з 2018 р. на 45,83 га (1,7%). На це зменшення зокрема вплинуло зменшення посівної площі зернових та зернобобових культур на 125,71 га (8,2%), овочів відкритого ґрунту (на 0,42 га або 58,3%) та кормових культур (на 90,61 га або 12,5%). Натомість збільшення посівних площ відбулось по технічних культурах (на 170,91 га або 35,5%). Найбільшу питому вагу в структурі посівних площ підприємства займають у 2022 р. зернові та зернобобові (52,1%). З них 19,5% площ займає кукурудза на зерно, 18,4% озима пшениця, 12,9% ярий ячмінь. Також значну частину (19,9%) засіяно соняшником. Зазначені дані вказують на зміни у площі під різними культурами протягом досліджуваного періоду, які можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як попит на ринку, погодні умови, а також економічні та технологічні фактори.

Далі проаналізуємо динаміку поголів'я та продуктивність худоби у ПП «Імені Калашника» (табл. 2.4). Галузь тваринництва має важливе значення для підприємства оскільки дозволяє підприємству розширити свою діяльність та диверсифікувати ризики. Також воно є важливим для забезпечення сталого економічного росту та харчової безпеки регіону. Крім того, відходи галузі тваринництва використовуються підприємством у якості органічних добрив для сільськогосподарських культур. Загалом, тваринництво має важливе значення для підприємства, оскільки воно забезпечує постійне постачання якісної сировини, допомагає використовувати відходи та побічні продукти, розширює бізнес та забезпечує стабільний збут.

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Буряк кормовий	5	0,2	6	0,2	-	х	-	х	-	х	х
Кукурудза кормова	327	11,9	248	9,2	-	х	-	х	238	8,8	72,8
Трави однорічні	172	6,3	208	7,7	-	х	-	х	177	6,6	102,9
Трави багаторічні	222,61	8,1	282,05	10,4	-	х	-	х	221	8,2	99,3
Всього	2739,33	100,0	2700,53	100,0	1163,69	100,0	1101,82	100,0	2693,50	100,0	98,3

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що загальна посівна площа господарства у 2022 р. зменшилася порівняно з 2018 р. на 45,83 га (1,7%). На це зменшення зокрема вплинуло зменшення посівної площі зернових та зернобобових культур на 125,71 га (8,2%), овочів відкритого ґрунту (на 0,42 га або 58,3%) та кормових культур (на 90,61 га або 12,5%). Натомість збільшення посівних площ відбулось по технічних культурах (на 170,91 га або 35,5%). Найбільшу питому вагу в структурі посівних площ підприємства займають у 2022 р. зернові та зернобобові (52,1%). З них 19,5% площ займає кукурудза на зерно, 18,4% озима пшениця, 12,9% ярий ячмінь. Також значну частину (19,9%) засіяно соняшником. Зазначені дані вказують на зміни у площі під різними культурами протягом досліджуваного періоду, які можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як попит на ринку, погодні умови, а також економічні та технологічні фактори.

Далі проаналізуємо динаміку поголів'я та продуктивність худоби у ПП «Імені Калашника» (табл. 2.4). Галузь тваринництва має важливе значення для підприємства оскільки дозволяє підприємству розширити свою діяльність та диверсифікувати ризики. Також воно є важливим для забезпечення сталого економічного росту та харчової безпеки регіону. Крім того, відходи галузі тваринництва використовуються підприємством у якості органічних добрив для сільськогосподарських культур. Загалом, тваринництво має важливе значення для підприємства, оскільки воно забезпечує постійне постачання якісної сировини, допомагає використовувати відходи та побічні продукти, розширює бізнес та забезпечує стабільний збут.

тим більший прибуток можна отримати); ціна реалізації (вища ціна реалізації продукції може призводити до вищого прибутку); собівартість продукції (зниження собівартості продукції може призвести до збільшення прибутку).

Отож, розглянемо динаміку обсягу реалізації основної сільськогосподарської продукції у ПП «Імені Калашника» та визначимо, які відбулись зміни (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Обсяг реалізації основної сільськогосподарської продукції у ПП «Імені Калашника», 2018 – 2022 рр., ц

Види продукції	Роки					2022 р. у % 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Культури зернові та зернобобові	93991	118520	97652	74867	143793	153,0
в тому числі пшениця	14169	28131	29374	20203	27344	193,0
кукурудза на зерно	64312	83166	52391	40382	110197	171,3
ячмінь	7451	1906	9898	11836	5929	79,6
жито	-	12	471	-	-	х
овес	3	-	211	5	323	в 107,7 р.
культури зернобобові сушені	8056	5305	5307	2441	-	х
Насіння культур олійних	18988	32638	27025	22607	19054	100,3
у тому числі боби сої	197	-	-	-	-	х
насіння ріпаку й кользи	2863	6074	4440	7440	4911	171,5
насіння соняшнику	15928	26564	22585	15167	14143	88,8
Культури овочеві відкритого та закритого ґрунту	4	46	14	36	39	в 9,8 р.
у тому числі капуста	-	4	1	2	26	х
огірки та корнішони	2	1	3	7	3	150,0
помідори	2	39	8	19	6	в 3,0 р.
цибуля (ріпчаста, шалот)	-	-	-	3	-	х
морква столова	-	1	1	3		х
буряк столовий	-	1	1	2	4	х
Тварини сільськогосподарські живі	5244	5337	4552	4230	3529	67,3
у тому числі велика рогата худоба	2353	2987	2194	2274	2080	88,4
свині	2870	2329	2341	1956	1432	49,9
коні	21	21	17		17	81,0
Молоко	38382	39660	37468	37275	36847	96,0
Мед	9,42	8,18	11,53	7,15	6,64	70,5

Аналізуючи дані табл. 2.5 можна відмітити, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. обсяг реалізації деяких видів продукції значно зріс: зернових та зернобобових – на 49802 ц (53%), в тому числі за рахунок збільшення обсягів реалізації пшениці на 13175 ц (93%), кукурудзи на зерно на 45885 ц (71,3%) та

вівса на 320 ц (в 107,7 разів), тоді як обсяг реалізації ячменю зменшився на 1522 ц (20,4%). Обсяги реалізації овочевих культур росли в 9,8 разів, зокрема обсяг реалізації огірків та корнішонів зріс на 1 ц (50%), помідорів – на 4 ц (в 3 рази). З 2019 р. почали реалізовувати капусту та буряк столовий, тоді як в 2018 р. їх не реалізували взагалі. Однак, відбулося й суттєве зменшення реалізації таких видів культур, як: боби сої (взагалі не реалізувались у 2022 р.), насіння соняшнику зменшилася на 1785 ц (11,2%). Реалізація живої маси тварин зменшилася на 1715 ц (33,7%), в тому числі великої рогатої худоби на 273 ц (11,6%), свиней – на 1438 ц (50,1%), коней – на 4 ц (19%). Обсяги реалізації молока та меду теж зменшилися – на 1535 ц (4%) та 2,78 ц (29,5%).

Однак, аналіз обсягів реалізації не дає розуміння наскільки вона є ефективною. Для того, щоб зрозуміти які види продукції приносять підприємству найбільшу виручку проаналізуємо структуру грошових надходжень від реалізації продукції по господарству за останні п'ять років (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Структура грошових надходжень від реалізації продукції ПП «Імені
Калашника», 2018 – 2022 рр., тис. грн**

Види продукції	Роки					В середньому за 5 років	Структура, %	Порядковий номер галузі
	2018	2019	2020	2021	2022			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Культури зернові та зернобобові	37172,53	39910,08	45866,98	48153,87	61399,59	46500,61	30,5	1
в тому числі пшениця	6105,78	11118,95	13881,97	13637,23	11103,88	11169,56	7,3	х
кукурудза на зерно	23479,78	2564,90	25261,88	25306,61	47391,07	24800,85	16,3	х
ячмінь	3519,37	772,04	3818,71	7487,07	2735,60	3666,56	2,4	х
жито	-	5,00	211,02	-	-	108,01	0,07	х
овес	1,16	-	79,17	2,71	169,04	63,02	0,04	х
культури зернобобові сушені	4066,44	2369,19	2614,23	1720,26	-	2692,53	1,8	х
Насіння культур олійних	18136,40	27669,96	29803,98	39647,17	24311,53	27913,81	18,3	4
у тому числі боби сої	216,70	-	-	-	-	216,70	0,1	х

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
насіння ріпаку й кользи	2833,82	5486,59	4982,62	12011,11	5589,57	6180,74	4,1	х
насіння соняшнику	15085,87	22183,36	24821,36	27636,06	18721,96	21689,72	14,2	х
Культури овочеві відкритого та закритого ґрунту	1,55	30,11	11,59	20,25	31,30	18,96	0,01	6
у тому числі капуста	-	2,74	0,46	0,96	21,64	6,45	0,00	х
огірки та корнішони	0,98	0,81	3,61	4,50	1,41	2,26	0,00	х
помідори	0,57	25,89	6,70	10,71	6,41	10,06	0,01	х
цибуля (ріпчаста, шалот)	-	-	-	1,78	-	1,78	0,00	х
морква столова	-	0,43	0,71	1,45	-	0,86	0,00	х
бурак столовий	-	0,25	0,12	0,85	1,84	0,77	0,00	х
Тварини сільсько- господарські живі	167923,0	16221,47	14443,09	15697,05	13830,47	45623,02	29,9	2
у тому числі велика рогата худоба	7095,45	8615,44	6891,34	9216,88	7455,08	7854,84	5,2	х
свині	9654,45	7556,91	7524,84	6480,17	6333,19	7509,91	4,9	х
коні	43,43	39,12	26,91	-	42,20	37,92	0,02	х
Молоко	27526,32	30454,53	30909,72	35456,10	36942,75	32257,88	21,2	3
Мед	54,79	49,59	62,67	59,15	69,18	59,08	0,04	5
Всього	250814,6	114335,8	121098,0	139033,6	136584,8	152373,4	100,0	х

За даними табл. 2.6 можна відзначити, що найбільшу частку в структурі грошових надходжень господарства становлять доходи від реалізації зернових та зернобобових культур (30,5%). В тому числі в тому числі пшениця – 7,3%, кукурудза на зерно – 16,3%, ячмінь – 2,4%, жито – 0,07%, овес – 0,04%, культури зернобобові сушені – 1,8%. Другу сходинку в структурі грошових надходжень займають доходи від реалізації живих тварин (29,9%), третю – від реалізації молока (21,2%), четверту – від реалізації насіння олійних культур (18,3%). Надходження від реалізації овочів та меду становлять зовсім незначну частину – 0,01% та 0,04% відповідно. Коефіцієнт спеціалізації досліджуваного підприємства становить 0,28, що свідчить про низький рівень спеціалізації.

Організаційно-економічна характеристика підприємства буде неповною без аналізу його фінансового стану господарства. Тому наступним кроком проаналізуємо фінансовий стан ПП «Імені Калашники» (табл. 2.7) з метою

визначення його стану, потенційних ризиків і можливостей для подальшого розвитку. Аналіз фінансового стану підприємства дасть можливість виявити проблемні ситуації, прийняти відповідні управлінські рішення та прогнозувати подальший розвиток діяльності.

Таблиця 2.7

**Динаміка фінансових результатів діяльності ПП «Імені
Калашника», 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	104273	119230	126019	145464	147606	141,6
Собівартість реалізованої продукції	90245	101437	102243	100034	128907	142,8
Валовий прибуток	14028	17793	23776	45430	18699	133,3
Чистий прибуток	2682	4985	9655	30904	482	18,0
Рівень рентабельності за чистим прибутком, %	2,97	4,91	9,44	30,89	0,37	x
Коефіцієнт фінансової стійкості	11,943	10,236	12,483	9,019	6,841	57,3
Коефіцієнт автономії	0,923	0,911	0,925	0,900	0,872	94,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,573	2,629	3,233	2,598	1,863	33,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,304	0,183	0,350	0,437	0,282	92,8

Як свідчать дані таблиці 2.7 виручка від реалізації продукції в 2022 р. порівняно з 2018 р. зросла на 43333 тис. грн. (41,6%). Однак, чистий прибуток досліджуваного підприємства за цей період зменшився на 2200 тис. грн. (82,0%) і становив 482 тис. грн. Це зменшення відбулося, зокрема, за рахунок значного збільшення собівартість продукції (на 386632 тис. грн. або 42,8%). Рівень рентабельності підприємства за чистим прибутком в період 2018-2021 рр. мав гарну тенденцію до зростання (з 2,97% до 30,89%), однак у 2022 р. значення даного показника різко впало до 0,37%.

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом аналізованого періоду мав високі значення, однак щороку знижується (від 11,943 у 2018 р. до 6,841 у 2022 р.). Коефіцієнт автономії становить 0,872, що більше за нормативне

значення (0,5). Чим більше значення даного коефіцієнта, тим залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування менша. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує очікувану платоспроможність підприємства в короткостроковому період. У досліджуваного підприємства він дорівнює 1,863 у 2022 р., і є значно вищий за нормативний показник (0,5), що характеризує його високу спроможність. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є достатнім – 0,282 (нормативне значення вище за 0,2-0,25).

Для наочності зобразимо дані про динаміку виручки, собівартості продукції, валового та чистого прибутку за допомогою гістограми (рис. 2.1).

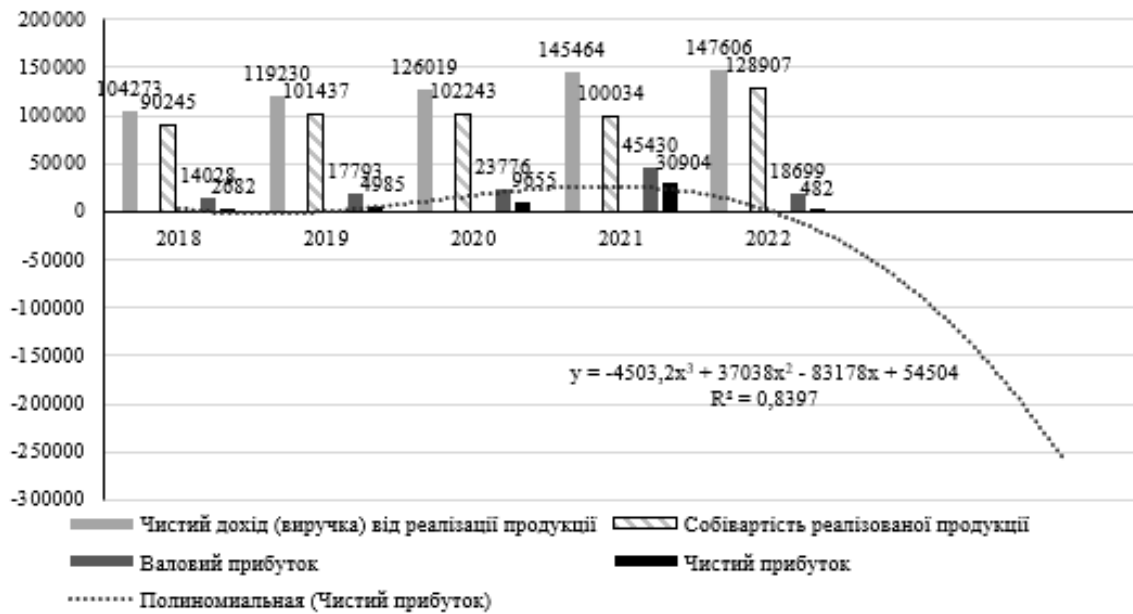


Рис. 2.1. Динаміка та прогноз показників фінансових результатів діяльності ПП «Імені Калашника», 2018 – 2024 рр.

Як бачимо, виручка має позитивну тенденцію до зростання. Собівартість продукції теж зростає, лише в 2021 році було незначне зниження даного показника. Валовий прибуток зростав в період з 2018 р. по 2021 р., але у 2022 р. знизився. Також, знизився і чистий прибуток в 2022 р., хоча мав стабільний ріст в попередні роки.

На рисунку також додано лінію тренду чистого прибутку (поліноміальної апроксимації 3-го ступеню). Поліноміальна лінія тренду є

кривою, що застосовуються, якщо дані коливаються. Порядок поліноміальної лінії можна визначити за кількістю коливань даних або за кількістю вигинів (вершин і западин) на кривій. Лінія порядку 3 має одну або дві вершини або западини. Поліноміальна лінія тренду будується відповідно до рівняння $Y = a_0 + a_1X + a_2\tilde{O}^2 + \dots + a_n\tilde{O}^n$, де коефіцієнти $a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$ – константи, значення яких визначаються в ході побудови; n – ступінь поліному.

При дослідженні чистого прибутку в досліджуваному господарстві за останні п'ять років за допомогою поліноміальної лінії тренду 3 ступеня отримано рівняння $Y = -4503,2x^3 + 37038x^2 - 83178x + 54504$ та $R^2=0,8397$. Значення похибки апроксимації (R^2) найближче до одиниці в порівнянні з іншими лініями тренду, отже дана модель відбиває тенденцію розвитку краще.

За допомогою цієї функції проводимо прогноз чистого прибутку від реалізації продукції в ПП «Імені Калашника» на 2023 р. та 2024 р., що складе -83887,2 тис. грн. та -257477,6 тис. грн відповідно. Як бачимо, прогноз невтішний. Тобто якщо нічого не змінювати, то в наступні два роки підприємство може отримати значні збитки.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства та оцінка організації планування маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність є необхідною складовою управління сільськогосподарським підприємством, оскільки вона дозволяє підприємству займати вигідну позицію на ринку та задовольняти потреби споживачів. Важливість маркетингу постійно зростає у зв'язку зі змінами в економічному середовищі, конкуренцією та збільшенням споживчих очікувань.

Обсяги реалізованої продукції, її ціна, наявність зв'язків зі споживачами, в тому числі посередниками, визначають ступінь ефективності

господарювання, конкурентоспроможність підприємства та його продукції та характеризують маркетингову діяльність підприємства.

Почнемо з аналізу ефективності реалізації продукції у ПП «Імені Калашника» (табл. 2.8). Слід зазначити, що значний обсяг збуту може свідчити про успішність маркетингових стратегій, що забезпечують збільшення попиту на продукцію.

Таблиця 2.8

**Ефективність реалізації продукції у ПП «Імені Калашника»,
2018 р., 2022 р.**

Види продукції	Повна собівартість, тис. грн.		Доход від реалізації, тис. грн.		Фінансовий результат, тис. грн.	
	2018 р.	2022 р.	2018 р.	2022 р.	2018 р.	2022 р.
Пшениця	6355,3	11257,0	6105,78	11103,88	-249,52	-153,12
Кукурудза на зерно	19641,7	44589,3	23479,78	47391,07	3838,08	2801,77
Ячмінь	2907,8	2675,0	3519,37	2735,60	611,57	60,6
Овес	1,2	117,3	1,16	169,04	-0,04	51,74
Культури зернобобові сушені	4691,2	-	4066,44	-	-624,76	х
Боби сої	183,4	-	216,70	-	33,3	х
Насіння ріпаку й кользи	3718,4	3083,0	2833,82	5589,57	-884,58	2506,57
Насіння соняшнику	8935,3	12313,9	15085,87	18721,96	6150,57	6408,06
Культури овочеві відкритого ґрунту	5,3	113,5	1,55	31,30	-3,75	-82,2
Жива маса великої рогатої худоби	9099,7	9137,4	7095,45	7455,08	-2004,25	-1682,32
Жива маса свиней	8515,7	7924,7	9654,45	6333,19	1138,75	-1591,51
Молоко	21206,9	30086,2	27526,32	36942,75	6319,42	6856,55
Мед	271,0	313,2	54,79	69,18	-216,21	-244,02

За даними табл. 2.8 варто відмітити, що в 2022 р. в порівнянні з 2018 р. дещо скоротився асортимент продукції, що реалізується. Такі види продукції як культури зернобобові сушені та боби сої не реалізувались. Найбільші прибутки принесли підприємству такі види продукції: молоко – 6856,55 тис. грн., насіння соняшнику – 6408,06 тис. грн., кукурудза на зерно – 2801,77 тис. грн., насіння ріпаку й кользи – 2506,57 тис. грн. Ячмінь та овес теж були прибутковими, прибуток від їх реалізації становив відповідно 60,6 тис. грн. та 51,74 тис. грн. відповідно. Решта продукції виявилась збитковою. Так,

реалізація живої маси великої рогатої худоби принесла підприємству у 2022 р. збиток в розмірі 1682,32 тис. грн., живої маси свиней – 1591,51 тис. грн., меду – 244,02 тис. грн., пшениці – 153,12 тис. грн., культур овочевих відкритого ґрунту – 82,2 тис. грн.

Графічне зображення фінансового результату від реалізації основних видів продукції наведено на рис. 2.2.

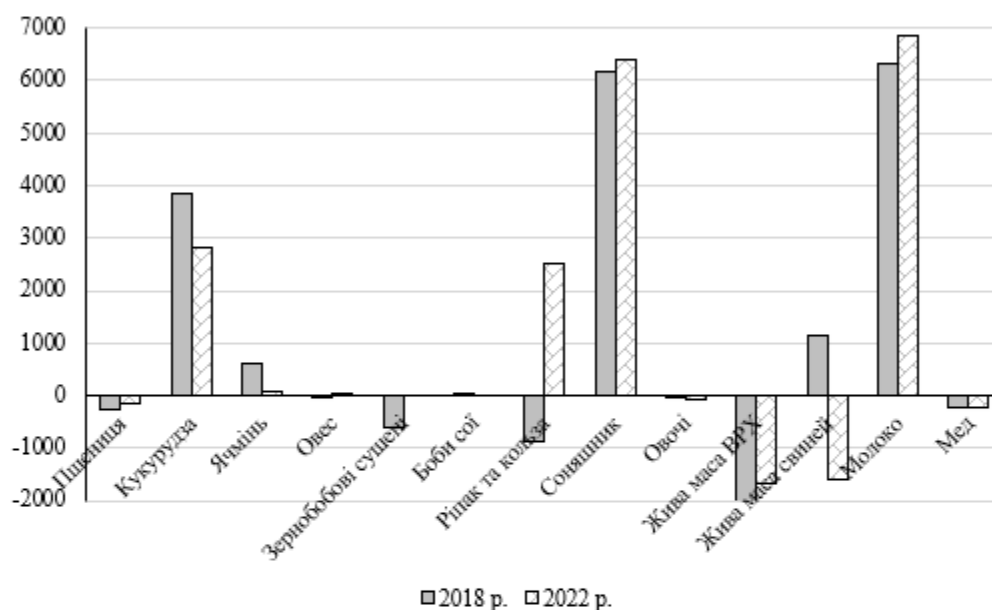


Рис. 2.2. Графічне зображення фінансового результату від реалізації продукції ПП «Імені Калашника», 2018 р., 2022 р.

Як бачимо з даних рисунку 2.2 найвищі прибутки в 2022 р. підприємство одержало від реалізації молока, соняшнику та кукурудзи. Найбільші збитки принесли жива маса великої рогатої худоби та свиней, а також пшениця.

Щоб зрозуміти, чому по деяким видам продукції підприємство отримало великі збитки, розглянемо динаміку цін на продукцію. Обґрунтування ціни є важливим елементом маркетингу, тому, що рівень цін вирішальною мірою впливає на обсяги та результати продажу. Ціна в ринковій економіці є важливим регулятором її розвитку. Для виробників і споживачів вона – це той

орієнтир, який дає змогу їм приймати рішення, що саме виробляти, коли виробляти та в якій кількості, що і скільки купувати.

Якщо продукція виробника не має кращих властивостей порівняно з аналогічною продукцією конкурентів, то боротьба за ринок збуту зосереджується на ціні. Підприємство-виробник може знизити її рівень порівняно з конкурентною ціною і завдяки цьому досягти переваг над своїми конкурентами. Адже чим нижча ціна, тим вищий, за інших рівних умов, попит на продукцію, тим більше виробник може її реалізувати. Однак, ціна, що нижче за собівартість продукції призведе до збитків.

Отож, розглянемо динаміку цін за 1 ц реалізованої продукції у ПП «Імені Калашника» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка цін за 1 ц реалізованої продукції у ПП «Імені Калашника»,
2018-2022 рр., грн**

Види продукції	Роки					2022 р. у % 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця	430,93	395,26	472,59	675,01	406,08	94,2
Кукурудза на зерно	365,09	30,84	482,18	626,68	430,06	117,8
Ячмінь	472,34	405,06	385,81	632,57	461,39	97,7
Жито	-	416,67	448,03	-	-	х
Овес	386,67	-	375,21	542,00	523,34	135,3
Культури зернобобові сушені	504,77	446,60	492,60	704,74	-	х
Боби сої	1100,00	-	-	-	-	х
Насіння ріпаку й кользи	989,81	903,29	1122,21	1614,40	1138,17	115,0
Насіння соняшнику	947,13	835,09	1099,02	1822,12	1323,76	139,8
Капуста	-	685,00	460,00	480,00	832,31	х
Огірки та корнішони	490,00	810,00	1203,33	642,86	470,00	95,9
Помідори	285,00	663,85	837,50	563,68	1068,33	в 3,7 р.
Цибуля (ріпчаста, шалот)	-	-	-	593,33	-	х
Морква столова	-	430,00	710,00	483,33	-	х
Буряк столовий	-	250,00	120,00	425,00	460,00	х
Жива маса великої рогатої худоби	3015,49	2884,31	3140,99	4053,16	3584,17	118,9
Жива маса свиней	3363,92	3244,70	3214,37	3312,97	4422,62	131,5
Жива маса коней	2068,10	1862,86	1582,94	-	2482,35	120,0
Молоко	717,17	767,89	824,96	951,20	1002,60	139,8
Мед	5816,35	6062,35	5435,39	8272,73	10418,67	179,1

Аналізуючи дані табл. 2.9 можна зробити висновок, що у 2022 р. порівняно із 2018 р. ціни на більшість видів реалізованої продукції зросли, так ціна на кукурудзу на зерно зросла на 64,97 грн. (17,8%), на овес – на 136,68 грн. (35,3%), на насіння ріпаку й кользи – на 14/8,37 грн. (15,0%), на насіння соняшнику – на 376,3 грн. (39,8%), на помідори – на 783,33 грн. (в 3,7 разів), на живу масу великої рогатої худоби – на 568,68 грн. (18,9%), на живу масу свиней – на 1058,68 грн. (31,5%), на живу масу коней – на 414,26 грн. (20,0%), на молоко – на 285,43 грн. (39,8%), на мед – на 4602,33 грн. (79,1%). Однак є й негативні тенденції в ціні, зокрема ціна на пшеницю знизилась на 24,84 грн. (5,4%), на ячмінь – на 10,94 грн. (2,3%), на огірки та корнішони знизилась – на 20 грн. (4,1%).

Порівнюємо ціни на продукцію в ПП «Імені Калашники» з середніми цінами продукції сільського господарства реалізованої підприємствами в Полтавській області (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Порівняння цін за 1 ц реалізованої продукції у ПП «Імені Калашника» з середніми цінами в Полтавській області, 2018 р., 2021 р., грн.

Види продукції	2018 р.			2021 р.		
	Середня ціна	Ціна ПП «Імені Калашника»	Ціна ПП «Імені Калашника» в % до середньої ціни	Середня ціна	ПП «Імені Калашника»	Ціна ПП «Імені Калашника» в % до середньої ціни
Культури зернові та зернобобові	416,39	395,49	95,0	660,45	643,19	97,4
Насіння культур олійних	915,05	955,15	104,4	1692,91	1753,76	103,6
Культури овочеві	990,80	387,50	39,1	192,76	562,50	в 2,9 р.
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	3318,20	3189,70	96,1	3717,20	3683,06	99,1
Молоко	759,39	717,17	94,4	1012,94	951,20	93,9

* Джерело: розраховано на основі [52]

Як бачимо по даним табл. 2.10 в основному ціни реалізації продукції в ПП «Імені Калашника» дещо нижчі за середні ціни в області. Так у 2018 р. ціна реалізації зернових та зернобобових була нижчою від середньої в області на 20,9 грн. (5,0%), овочів – на 603,3 грн. (60,9%), сільськогосподарських тварин (у живій масі) – на 128,5 грн. (3,9%), молока – на 42,22 грн. (5,6%). Вищою за середню була лише ціна на насіння культур олійних (на 40,1 грн або 4,4%). У 2021 р. ситуація була дещо кращою і ціни трохи наблизились до середніх. Так, ціна реалізації зернових та зернобобових була нижчою від середньої в області на 17,26 грн. (2,6%), сільськогосподарських тварин (у живій масі) – на 34,14 грн. (0,9%), молока – на 61,74 грн. (6,1%). Значно виросла ціна на овочі (з 387,5 грн. до 562,5 грн) і була вищою за середню в 2,9 разів. Також вищою за середню була ціна на насіння культур олійних (на 60,85 грн або 3,6%).

Розглянемо особливості формування системи маркетингових комунікацій в ПП «Імені Калашника». З урахуванням можливостей покупців цільового сегменту сформована цільова політика. Розглянемо детальніше систему адресатів комунікаційної політики досліджуваного підприємства (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Основні адресати комунікаційної політики ПП «Імені Калашника»

Свідомий вибір покупцем того чи іншого товару здійснюється по наступній класичній схемі: знання, доброзичливість, надання переваги, переконливість, покупка. Для того, щоб покупець вибрав товар підприємства,

воно створює спеціальні служби комунікації. Сукупність маркетингових рішень обумовлених комунікативністю, називається рухом товару. З цією ціллю створюється служба інформації. В її завдання входить характеристика продукції та її якостей на питання покупців.

Процес управління маркетинговою діяльністю в ПП «Імені Калашника» проходить певні стадії (рис. 2.4).

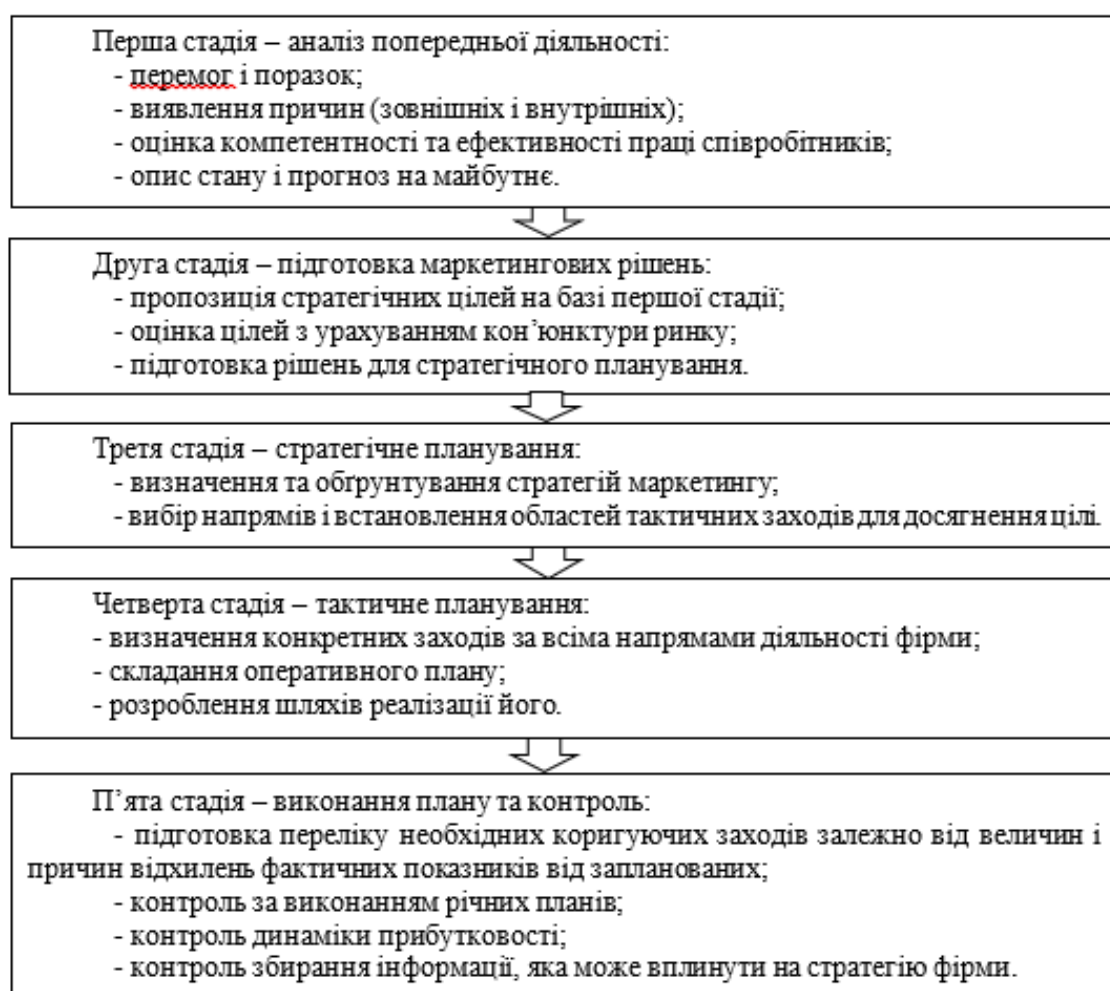


Рис. 2.4. Процес управління маркетинговою діяльністю в ПП «Імені Калашника»

*Джерело: власна розробка автора

Завдяки проведеному аналізу маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства, ми можемо оцінити стан та

ефективність його маркетингових стратегій, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також запропонувати рекомендації щодо покращення його позиції на ринку.

В ПП «Імені Калашника» основні функції маркетингу покладені на планово-економічний відділ. Він працює над: аналізом ринкових ситуацій; вивченням тенденцій розвитку ринку; прогнозуванням обсягів продажу; вивченням попиту; вивченням каналів товарообігу, збуту, методів продажу; підготовкою рекомендацій для підрозділу з просування спільно з керівництвом збутового підрозділу, координацією їхніх дій та дій збутової мережі; визначенням часу просування на ринок нових товарів та зняття з виробництва малоприбуткової продукції; плануванням іміджу підприємства.

Для того щоб вижити й успішно розвиватися в умовах конкуренції, компанія повинна стежити за всіма змінами на ринку: вимогами споживачів, співвідношенням цін, конкуренцією, а також за створенням нових виробів, введенням нових елементів у торгівельну мережу. Щоб дати оцінку конкурентних переваг ПП «Імені Калашника» проведемо його SWOT-аналіз, який дозволить проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.11).

Сільськогосподарські підприємства схильні до впливу великої кількості факторів зовнішнього середовища, що ускладнює діяльність і при цьому робить їх унікальними від інших видів діяльності. SWOT-аналіз передбачає не лише визначення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз, а й оцінювання їх впливу на підприємство. Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін рекомендується проводити як порівняльний аналіз, причому головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність підприємства. Це означає, що внутрішні фактори, це насамперед, фактори конкурентоспроможності. Складена матриця SWOT-аналізу дозволяє сформулювати перелік першочергових заходів, які повинне провести господарство для удосконалення системи управління маркетингом.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу для ПП «Імені Калашника», 2023 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід роботи. 2. Налагоджена система постачань сировини й матеріалів. 3. Зручне розташування. 4. Стійке фінансове становище. 5. Високий рівень кваліфікації та підприємливість керівника господарства. 6. Наявність власного автопарку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність відділу маркетингу. 2. Освоєння нових ринків. 3. Цінова політика. 4. Висока собівартість та низька рентабельність виробництва продукції. 5. Недостатній рівень розвитку каналів товароруку. 6. Сезонний характер надходження основного потоку грошових коштів.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку збуту за рахунок освоєння нових сегментів. 2. Оптимізація структури виробництва. 3. Розширити збутову мережу 4. Представлення на ринку відсортованої продукції. 5. Підвищення купівельної спроможності населення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень цін, що склався на основні види ресурсів. 2. Значний рівень конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції. 3. Військові дії на території регіону. 4. Труднощі в реалізації продукції. 5. Ризик збитків внаслідок несприятливих погодних умов (заморозки, град). 6. Нехватка кваліфікованих працівників внаслідок мобілізації.

Наступним етапом буде 5С-аналіз – інструмент стратегічного аналізу, що допомагає оцінити зовнішнє та внутрішнє оточення організації з метою розробки ефективної стратегії. За його допомогою проаналізуємо п'ять основних компонентів маркетингового середовища ПП «Імені Калашника», які мають вагоме значення у прийнятті стратегічних маркетингових рішень: компанія, клієнти, конкуренти, контрагенти, клімат (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

5С-аналіз ПП «Імені Калашника», 2023 р.

Складова 5-С аналізу	Характеристика
1	2
Компанія	ПП «Імені Калашника» має вигідне місцерозташування відносно ринків збуту, стійкий фінансовий стан, діяльність підприємства є прибутковою, хоча в 2022 р. прибуток суттєво зменшився і рівень рентабельності становив всього 0,37%. Більшість продукції, що її виробляє та реалізує підприємство прибутковою, за виключенням озимої пшениці, овочів, м'яса ВРХ та свиней, меду. Ціни на продукцію дещо нижчі за середньо ринкові. Маркетингова стратегія підприємства полягає в збереженні ринкової частки за рахунок встановлення низьких цін.

Продовж. табл. 2.12

1	2
Клієнти	Основними клієнтами підприємства є переробні підприємства та оптові торговці. Підприємству вигідно з ними співпрацювати, оскільки це забезпечує значні обсяги продажу у швидкі терміни, однак недоліком є те, що ціни, за якими реалізується продукція, зазвичай, нижчі за середні ціни на ринку.
Конкуренти	На ринку Полтавської області працює 3,7 тис. сільськогосподарських підприємств. Найближчими конкурентами є підприємства, що розташовані поблизу: СГТОВ «Краяни» (с. Судівка), ВСК «Злагода» (с. Пальчиківка), ТОВ «Агрофірма «Джерело» (с. Супрунівка) та інші.
Контрагенти	Підприємство в своїй діяльності співпрацює з постачальниками сировини та матеріалів, сільськогосподарської техніки. Має налагоджену систему постачань. Для обробки та збуту сільськогосподарської продукції налагоджені взаємозв'язки переробники. Також господарство взаємодіє з фінансовими установами для забезпечення кредитів та фінансової підтримки, а також з урядовими організаціями для отримання субсидій, пільг та державної підтримки. Місцева спільнота та жителі являються основою для розвитку взаємовигідних відносин та соціальної відповідальності.
Клімат	На діяльність підприємства здійснюють вплив фактори політичного характеру (нестабільність політичного середовища, ведення бойових дій в Україні, державна підтримка у формі субсидій, фінансування досліджень і розвитку, програми кредитування, страхування врожаю); економічного характеру (рівень інфляції, курс та стабільність національної валюти, рівень конкуренції, стан ринкової інфраструктури в регіоні); соціального характеру (зміни в демографічних показниках, рівень зайнятості, соціальна інфраструктура, зміни в соціальних цінностях та споживацьких прагненнях тощо); технологічного характеру (використання сучасних сільськогосподарських машин і обладнання, дозволяють ефективніше виробляти продукцію, зменшувати витрати ресурсів і прискорювати процеси виконання сільськогосподарських робіт; можливість впровадження інформаційних технологій та застосування біотехнологій; розробка нових агротехнічних методів; розвиток системи контролю якості продукції; можливість використання альтернативних джерел енергії).

Вище проведені види аналізу ринкового середовища слугують вагомими інструментами маркетингового планування та являються першим важливим кроком для формування маркетингової стратегії ПП «Імені Калашника». В цілому, управління маркетинговою діяльністю в аналізованому підприємстві здійснюється планово-економічною службою, яка взаємодіє практично з усіма підрозділами підприємства та займається аналізом ринкових ситуацій, вивченням тенденцій розвитку ринку, прогнозуванням обсягів продажу, вивченням попиту, збуту, методів продажу тощо.

Висновки до розділу 2

1. ПП «Імені Калашника» у 2022 р. працювало прибутково, чистий прибуток у 2022 р. становив 482 тис. грн. Однак, він має тенденцію до зниження і на основі прогнозування за допомогою поліноміальної апроксимації 3-го ступеню нами було встановлено, що у 2023 р. та 2024 р. підприємство може отримати збитки у розмірі -83887,2 тис. грн. та -257477,6 тис. грн відповідно. Тому, необхідно звернути увагу на маркетингове планування, з метою покращення ситуації.

2. Найвищий прибуток в 2022 р. підприємство одержало від реалізації молока (6856,55 тис. грн), соняшнику (6408,06 тис. грн) та кукурудзи (2801,77 тис. грн). Найбільші збитки принесли жива маса великої рогатої худоби (1682,32 тис. грн) та свиней (1591,51 тис. грн), а також пшениця (153,12 тис. грн). Ціни реалізації продукції в ПП «Імені Калашника» дещо нижчі за середні ціни в області.

3. Маркетингові функції в підприємстві покладені на планово-економічний відділ. Процес управління маркетинговою діяльністю в ПП «Імені Калашника» проходить 5 стадій: аналіз попередньої діяльності; підготовка маркетингових рішень; стратегічне планування; тактичне планування; виконання плану та контроль.

4. На основі проведеного SWOT-аналізу, виділено сильні та слабкі сторони підприємства. Серед сильних: досвід роботи; зручне розташування; стійке фінансове становище тощо. Серед слабких: відсутність відділу маркетингу; недостатній рівень освоєння нових ринків та розвитку каналів товароруку.

5. На основі 5С-аналіз було охарактеризовано такі складові маркетингового середовища ПП «Імені Калашника», які мають вагомe значення у прийнятті стратегічних маркетингових рішень: компанія, клієнти, конкуренти, контрагенти, клімат.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка комплексу маркетингу на підприємстві

Маркетинговий комплекс підприємства являє собою набір маркетингових інструментів, таких як товар, ціна, розподіл, просування, які підприємство використовує для одержання бажаної реакції цільового ринку. Структура маркетинг-міксу ПП «Імені Калашника» представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Маркетинговий комплекс ПП «Імені Калашника»

Ефективна маркетингова програма поєднує всі складові комплексу маркетингу в погоджену програму, розроблену для досягнення поставлених маркетингових цілей підприємства. Маркетинг-мікс містить у собі набір тактичних прийомів для забезпечення прийнятого підприємством рішення щодо позиціонування його продукції на цільовому ринку.

Керівництво ПП «Імені Калашника» повинно прийняти рішення по чотирьом елементам маркетингового комплексу. Ці рішення стосуються того, яку продукцію варто виробляти, які використовувати методи та стратегії ціноутворення, на якому рівні встановлювати ціни, які використовувати методи адаптації ціни, з якими каналами розподілу співпрацювати, який має бути оптимальний рівень обслуговування, які системи просування продукції найбільш ефективні. По тим параметрам, де показники досліджуваного підприємства перевищують аналогічні показники конкурентів, воно може досягти конкурентної переваги. На нашу думку, досліджуване підприємство здатне досягнути конкурентних переваг в межах товарної та збутової політики.

Товар є одним з основних елементів маркетингового міксу. Товар вимагає від маркетологів уваги на всіх етапах його життєвого циклу – від розробки та проектування до виробництва та реалізації. Важливими аспектами сільськогосподарської продукції є її споживчі властивості, характеристики якості, органічність, відповідність стандартам. Продукція має бути такою, що з одного боку задовольняє потреби та очікування споживачів, є конкурентоздатною на ринку, а з іншого – приносить прибуток підприємству. Товарний мікс формує товарну політику підприємства, яка складається з взаємопов'язаних з товаром заходів, що сприяють найповнішому визнанню товару споживачами. Серед таких заходів: формування товарного асортименту, зокрема оптимізація обсягів виробництва, якість продукції, доробка продукції, політика обслуговування споживачів.

Одним зі значимих розділів поточного маркетингового планування підприємства є план виробництва та реалізації продукції. План виробництва визначає необхідний обсяг виробництва продукції в плановому періоді, який відповідає асортиментом і якістю вимогам встановленим у плані реалізації.

Оптимальний план виробництва – це план, що відповідає структурі ресурсів підприємства та забезпечує найкращі результати його діяльності за

критерієм ефективності. З метою планування оптимальної структури асортименту продукції в досліджуваному підприємстві пропонуємо здійснити оптимізацію плану виробництва.

Для складання оптимального виробничого плану скористаємось економіко-математичними методами, що дають можливість знаходити раціональну структуру виробництва сільськогосподарського підприємства. Розрахуємо оптимальні обсяги виробництва сільськогосподарської продукції в ПП «Імені Калашника» на 2024 р., в результаті обчислень слід отримати максимальний рівень виручки. Необхідно використати статистичні та економічні показники: урожайність сільськогосподарських культур, собівартість та середню реалізаційну ціну продукції та ін. В досліджуваному господарстві планується посіяти основні сільськогосподарські культури на площі, що не перевищує 2000 га.

Розглянемо економічну постанову задачі. Складемо оптимізаційну задачу. За невідомі візьмемо обсяги виробництва конкретних видів продукції:

x_1 – обсяг виробництва озимої пшениці, ц;

x_2 – обсяг виробництва кукурудзи на зерно, ц;

x_3 – обсяг виробництва ячменю, ц;

x_4 – обсяг виробництва зернобобових, ц;

x_5 – обсяг виробництва ріпаку та кользи, ц;

x_6 – обсяг виробництва соняшнику, ц;

x_7 – обсяг виробництва овочів, ц;

x_8 – обсяг виробництва яловичини, ц;

x_9 – обсяг виробництва свинини, ц;

x_{10} – обсяг виробництва молока, ц;

x_{11} – обсяг виробництва меду, ц;

Складемо обмеження.

1) По собівартості, грн.:

$$509,89x_1 + 762,47x_2 + 709,87x_3 + 2438,48x_4 + 627,75x_5 + 798,94x_6 + 2910,26x_7 + 6971,92x_8 + 6388,89x_9 + 841,04x_{10} + 236,02x_{11} \leq 200000000$$

2) По площі посіву, га:

$$x_1/55,21 + x_2/92,56 + x_3/43,01 + x_4/37,02 + x_5/42,34 + x_6/38,35 \leq 2000$$

3) По валовому збору озимої пшениці, ц:

$$x_1 \geq 20000$$

4) По валовому збору кукурудзи на зерно, ц:

$$x_2 \geq 40000$$

5) По валовому збору ячменю, ц:

$$x_3 \geq 10000$$

6) По валовому збору зернобобових, ц:

$$x_4 \geq 8000$$

7) По валовому збору ріпаку та кользи, ц:

$$x_5 \geq 4000$$

8) По валовому збору зернових і зернобобових, ц:

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 \geq 80000$$

9) По валовому збору соняшнику, ц:

$$x_6 \geq 15000$$

10) По валовому збору олійних культур, ц:

$$x_5 + x_6 \geq 19000$$

11) По виробництву молока, ц:

$$x_{10} \geq 37000$$

12) По виробництву м'яса, ц:

$$x_8 + x_9 \geq 1000$$

13) По виробництву меду, ц:

$$x_{11} \geq 1500$$

Визначимо оптимальні обсяги виробництва продукції, щоб виручка була максимальною. Цільова функція:

$$Z_{\max} = 406,08x_1 + 430,06x_2 + 461,39x_3 + 704,74x_4 + 1138,17x_5 + 1323,76x_6 + 802,56x_7 + 3584,17x_8 + 4422,62x_9 + 1002,60x_{10} + 10418,67x_{11}$$

Заносимо дані в таблицю в програмі Excel (додаток В) і шукаємо результат за допомогою засобу Поиск решения.

Аналізуючи отримані результати, слід відмітити, що обсяги виробництва продукції змінилися (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактичні та оптимізовані обсяги виробництва сільськогосподарської продукції в ПП «Імені Калашника», 2022 р. та 2024 р.

Види продукції	Обсяг виробництва, ц	
	2022 р. (фактичний)	2024 р. (оптимізований)
Озима пшениця	27296,60	10000,00
Кукурудза на зерно	48494,30	20000,00
Ячмінь	14880,00	10000,00
Культури зернобобові сушені	1480,80	8000,00
Насіння ріпаку	4911,20	35842,60
Соняшник	20590,10	15000,00
Овочі	140,11	0,00
Яловичина	1935,58	0,00
Свинина	1700,03	1000,00
Молоко	37882,00	35000,00
Мед	1924,00	1000,00

З таблиці 3.1 та за даними додатку В маємо, що для забезпечення максимального обсягу виручки в розмірі 133497,51 тис. грн. господарству необхідно виробляти 10000 ц озимої пшениці, 20000 ц кукурудзи, 10000 ц ярого ячменю, 8000 зернобобових, 35842,6 ц ріпаку, 15000 ц соняшнику, а також 1000 ц свинини, 35000 ц молока та 1000 ц меду. Яловичину та овочі виробляти взагалі нерентабельно.

В ціновому комплексі пропонуємо удосконалити методику ціноутворення, зокрема використовувати ринкові методи ціноутворення:

1. Ціноутворення за конкуренцією. В цьому методі ціни встановлюються на основі цін, запропонованих конкурентами. Підприємство можує встановлювати ціни нижче або на рівні конкурентних, щоб залучити більше клієнтів, або встановлювати ціни вище, якщо має конкурентну перевагу.

2. Ціноутворення на основі споживчої цінності. Ціна встановлюється на основі того, скільки споживачів готові заплатити за продукцію. Ціна визначається на основі сприйнятої цінності продукції для споживачів.

3. Ціноутворення на основі продукту. В цьому методі ціна встановлюється на основі особливостей продукції. Ціна може бути визначена, виходячи з унікальних характеристик, рівня якості, технологічності продукції.

Метою розподільчого ~~міксу~~ є своєчасна поставка товару з місця його виготовлення до кінцевого споживача. Він здійснюється за допомогою таких заходів як аналіз та вибір каналів збуту, маркетингової логістики, збутової політики, поставок, складування, зберігання та транспортування продукції.

Збут сільськогосподарської продукції характеризується певними особливостям самої продукції: з одного боку вона є товаром з високим рівнем попиту, а з іншого – швидко псується, отже, потребує швидкого збуту. Тому для виробника важливо мати кілька постійних покупців, з якими можна домовлятися про продаж заздалегідь. Актуальними завданнями для сільськогосподарських товаровиробників є диверсифікація каналів збуту та розширення ринків збуту продукції. Насьогодні основна частка продукції, виготовленої ПП «Імені Калашника» реалізується в межах області, що зазвичай не дає змогу встановити вищі ціни. Однією з перешкод на шляху збільшення надходжень від продажу продукції є відсутність маркетингової інформації про ціни та попит на регіональних ринках.

Основним каналом реалізації продукції є оптова торгівля: безпосередньо великими оптовим торговим компаніям, які постачають продукцію до різних роздрібних мереж і закладів харчування. Також частина продукції продається працівникам підприємства за нижчими цінами або в рахунок оплати праці.

Збутова політика підприємства має бути побудована таким чином, щоб забезпечити підприємству найкращі конкурентні позиції на ринку за найоптимальнішого розміру витрат. Для забезпечення диверсифікації каналів збуту пропонуємо підприємству реалізувати продукцію через такі канали збуту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропоновані канали збуту продукції для ПП «Імені Калашника»,
2024 р.**

№ п/п.	Канал збуту	Характеристика
1.	Роздрібна торгівля	овочі можуть бути продані через різноманітні роздрібні торгові мережі, такі як супермаркети, гіпермаркети, магазини продуктів харчування тощо.
2.	Оптовий продовольчий ринок	фермери можуть продавати свою продукцію безпосередньо на оптових продовольчих ринках, де вони мають можливість встановити власні ціни та взаємодіяти з клієнтами напряму оминаючи посередників.
3.	Власний сайт	деякі сільгосппродукти, як от овочі, молоко, можуть бути реалізовуватись безпосередньо кінцевим споживачам через онлайн замовлення.
4.	Торгівельні онлайн майданчики	виконувати пошук необхідних товарів, виставляти свої заявки в режимі реального часу, аналізувати ціни та умови постачань, проводити прямі контакти з потенційними партнерами.

Одним із заходів удосконалення збутової політики підприємства є реалізація продукції через сучасний оптовий продовольчий ринок. Даний ринок надає учасникам оптової торгівлі необхідні приміщення, обладнання та послуги. При цьому виключається наявність посередників, які в гонитві за прибутками підвищують вартість продукції, що призводить до її неконкурентоспроможності. Головна перевага такої форми збуту полягає в тому, що вона, по-перше, орієнтована на кінцевого споживача, його захист та безпеку, по-друге, орієнтує підприємство на ринок та його вимоги, дозволяє йому планувати свою сільськогосподарську діяльність, оптимізувати чисельність працівників, знизити затрати праці тощо. Тобто за такої форми збуту повніше враховуються потреби споживача та дає змогу підприємству якнайкраще зорієнтуватися на вимоги ринку, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність продукції.

Ще одним зручним варіантом реалізації зернових є розміщення заявки на продаж в Інтернеті, наприклад на таких дошках агро оголошень як «Електронна зернова біржа» (<https://graintrade.com.ua/>), «Агро-Ukraine»

(<https://agro-ukraine.com/>), «Агротендер» (<https://agrotender.com.ua/>), «Електронна зернова біржа» (<https://graintrade.com.ua/>) тощо.

Торгівельні майданчики дозволяють підприємствам виконувати пошук необхідних товарів, виставляти свої заявки в режимі реального часу, аналізувати ціни та умови постачань, проводити прямі контакти з потенційними партнерами. Працюючи з електронним торгівельним майданчиком, підприємство отримує наступні переваги:

- виявлення ринкових цін в процесі відкритої цінової конкуренції між продавцями;
- автоматизований канал продажів, що працює в on-line режимі;
- проста форма заповнення заявки, що дозволяє подати пропозицію про купівлю на торгівельний майданчик за декількох секунд;
- швидка реєстрація;
- значна економія часу на пошук потенційних партнерів;
- легко осяжний і зрозумілий список заявок;
- підвищення оперативності продажів за рахунок можливості проведення торгівельних переговорів без обмеження за часом і місцем знаходження учасників операції.

Пропонуємо підприємству реалізацію озимої пшениці, соняшнику та кукурудзи на зерно на сайті <https://agrotender.com.ua/> (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозовані обсяги виручки від реалізації окремих видів продукції

ПП «Імені Калашника», 2024 р.

Продукція	Канал реалізації (назва підприємства-покупця, місцезнаходження)	Обсяг продажу, т	Ціна, грн.	Виручка тис. грн.
Озима пшениця	«Електронна зернова біржа» (https://graintrade.com.ua/)	2700	5700	15390
Кукурудза на зерно	«Електронна зернова біржа» (https://graintrade.com.ua/)	11000	4600	50600
Ріпак	«Електронна зернова біржа» (https://graintrade.com.ua/)	1000	13900	1390

Тенденції у змінах виручки від реалізації даної продукції в ПП «Імені Калашника» можемо проаналізувати за допомогою індивідуальних і загальних індексів. Зміну виручки будемо розглядати в залежності від зміни двох факторів: кількості реалізованої продукції та зміни її ціни (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вихідні дані для обчислення індексів виручки від реалізації продукції в ПП «Імені Калашника» за 2022 р., 2024 р.

Вид продукції	Звітний період		Плановий період		Ціна 1 ц продукції, грн.		Умовна виручка від реалізації продукції, тис.грн.
	кількість продукції, ц	виручка від реалізації продукції, тис.грн.	кількість продукції, ц	виручка від реалізації продукції, тис.грн.	у звітному періоді	у плановому періоді	
	q_0	$q_0 p_0$	q_1	$q_1 p_1$	p_0	p_1	
Озима пшениця	27344	11103,88	27000	15390	406,08	570,00	10964,19
Кукурудза на зерно	110197	47391,07	110000	50600	430,06	460,00	47306,35
Ріпак	4911	5589,57	10000	13900	1138,17	1390,00	11381,73
Разом	x	64084,52	x	79890	x	x	69652,27

Провівши розрахунки ми одержимо загальний індекс і приріст виручки:
 $I_{pq} = 79890/64084,52 = 1,247$ або 124,7%; $\Delta_{pq} = 79890 - 64084,52 = 15805,48$ тис. грн.;

у тому числі за рахунок:

а) зміни кількості продукції:

$$I'_{pq} = 69652,27/64084,52 = 1,087 \text{ або } 108,7\%;$$

$$\Delta_{pq'} = 69652,27 - 64084,52 = 5567,75 \text{ тис. грн.}$$

б) зміни ціни одиниці продукції:

$$I''_{pq} = 79890/69652,27 = 1,147 \text{ або } 114,7\%;$$

$$\Delta_{pq''} = 79890 - 69652,27 = 10237,73 \text{ тис. грн.}$$

Згідно наших розрахунків за рахунок реалізації продукції рослинництва за запропонованим нами каналом збуту ПП «Імені Калашника» зможе збільшити виручку від реалізації продукції на 15805,48 тис. грн. або 24,7%.

Для підприємства немає істотної різниці, кому і за якими каналами реалізувати свою продукцію. Головний інтерес – по можливості отримати вищу ціну за неї при найменших витратах, пов'язаних з реалізацією. У зв'язку з цим оптимальним варіантом є той, коли покупець, незалежно від того, хто він, забирає зерно прямо з поля чи току та бере на себе всі подальші витрати.

Збутова політика ПП «Імені Калашника» має наступні недоліки: нехтування інструментами планування логістичної діяльності, встановлення обмежень на кількість виконуваних завдань, відсутність оцінної практики трудовитрат.

Тому ще одним кроком щодо вдосконалення збутової діяльності та реалізації збутової політики, який дозволить усунути проблему зневаги до планування в організації логістичних процесів (планування та обліку закупівель, ТМЦ, планування поставок готової продукції клієнтам), запропоновано оновлення програмного продукту логістики – використання продукту Logisticon WMS, функціонал якого наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Функціонал Logisticon WMS для ПП «Імені Калашника»

Запропонований програмний продукт передбачає можливість виконання широкого переліку завдань (рис. 3.3).

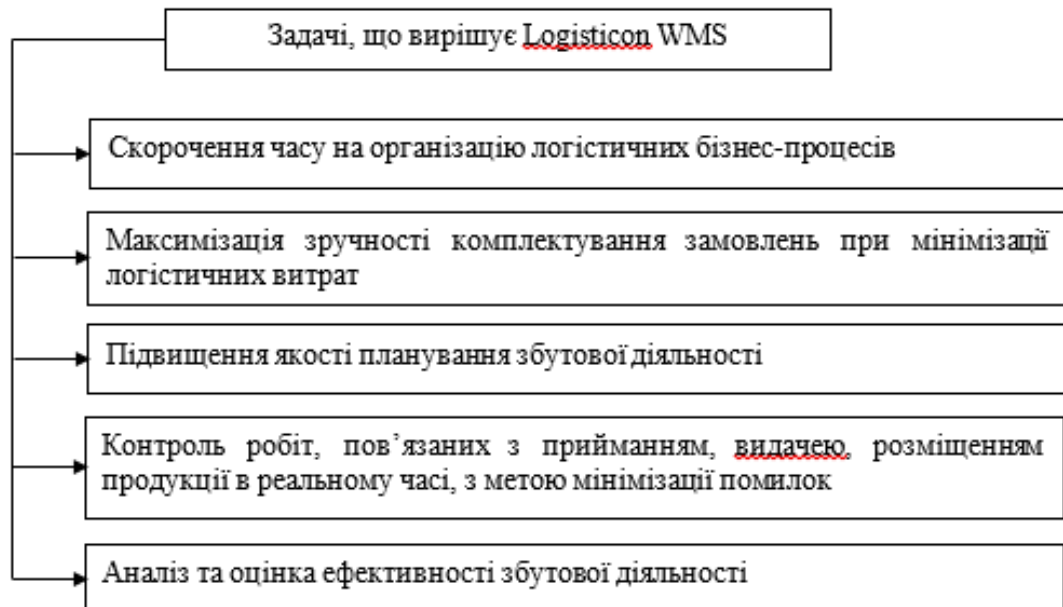


Рис. 3.3. Завдання, що вирішує Logisticon WMS

Впровадження програмного продукту Logisticon WMS дасть можливість підвищити якість системи оцінки та аналізу ефективності збутової діяльності та реалізованої збутової політики, а також надасть можливість організації системи планування та контролінгу ТМЦ із використанням засобів комп'ютерної техніки.

Для покращення політики просування пропонуємо підприємству застосовувати систему стимулювання збуту. Важливість цієї складової комплексу просування пояснюється коротким терміном зберігання сільськогосподарської продукції, що мотивує виробників прагнути до скорочення термінів її реалізації. Безумовно, найбільш доцільним засобом, пов'язаним із продажами в даному випадку є стимулювання збуту, здатне на певний час збільшити вихідну цінність і прискорити специфічні вимірювані дії або реакцію у відповідь ринку.

Також пропонуємо налагодити особисті продажі. Розвиток глобальної системи Інтернет та збільшена доступність до ресурсів засобів масової інформації для поширення адресної інформації створило умову для широкого застосування прямого маркетингу у сільськогосподарській сфері.

На ринку товарів для переробки дещо іншим чином пропонуємо використовувати інструменти маркетингових комунікацій. Враховуючи важливість особистих контактів під час переговорів із виробниками, що займаються переробкою сільгосппродукції, найбільш ефективним інструментом маркетингових комунікацій на ринку товарів для переробки є особисті продажі. Це спрямованіший і персоніфікованіший вид комунікацій, який вимагає від покупця негайної відповіді на пропозицію про купівлю.

Ефективність стимулювання збуту для реалізації цієї сільгосп продукції також оцінюємо досить високо. Специфіка сільгосп товарів для переробки полягає у тому, що вони призначені для задоволення потреб при вирішенні виробничих чи комерційних завдань. Заходами, стимулюючими збут продукції, є підготовка інформаційних послань, участь у спеціалізованих виставках та ярмарках, передача зразків, публікація матеріалів про запропоновану продукцію в спеціалізованих виданнях, проведення прес-конференцій тощо (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Основні заходи комунікаційної політики, пропоновані ПП «Імені
Калашника»**

Назва	Характеристика
Стимулювання збуту	участь у спеціалізованих виставках та ярмарках, передача зразків, публікація матеріалів про запропоновану продукцію в спеціалізованих виданнях, проведення прес-конференцій
Особисті продажі	прямі продажі продукції на місці її вирощування (через ринки або прямо з поля); робота торгових агентів з кожним окремим споживачем, демонстрація товару у реальних умовах користування переконання, продаж, укладання угод чи домовленість про них за допомогою комп'ютера чи телефону; торгівля за каталогами та преїскурантами.

Отже, запропонований комплекс маркетингу підприємства являє собою сукупність заходів і стратегій, спрямованих на максимізацію його прибутковості та конкурентоспроможності. Він включає в себе оптимізацію виробничої програми, розробку продукції та її просування на ринку, вивчення потреб споживачів, планування та реалізацію маркетингових заходів. Сформований комплекс маркетингу допомагає забезпечити успішну комерціалізацію продукції, привернення нових клієнтів, розширення ринкової частки та зміцнення позицій на ринку.

3.2. Визначення підходів до формування системи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства

Необхідною умовою просування продукції ПП «Імені Калашника» є формування системи інтегрованих маркетингових комунікацій з використанням елементів інформаційно-комунікаційних технологій. При цьому інтегрований підхід маркетингового просування дозволить підвищити ефективність усієї стратегії продажів підприємства за рахунок об'єднання її підрозділів та напрямків їх роботи в єдине русло щодо створення та просування іміджу торгової марки, а єдина цифрова комунікаційна система забезпечить ефективну взаємодію учасників збутового ланцюга (рис. 3.4).

При цьому основною метою комунікацій при реалізації продукції є вплив на діяльність підприємства за допомогою маркетингового інструментарію для одержання сприятливих результатів його діяльності.

Оцінка маркетингової діяльності має бути націлена на здійснення наступних заходів:

- вибір оптимального варіанту рішення на основі обґрунтування ефективності маркетингової діяльності на стадії його розробки;
- визначення кінцевої ефективності маркетингової діяльності після завершення певного періоду часу, виходячи з фактично досягнутих результатів;



Рис. 3.4. Методологічні основи реалізації інтегрованого підходу при просуванні продукції ПП «Імені Калашника»

- виявлення факторів, що впливають на показники ефективності маркетингової діяльності, їх взаємозв'язку, ступеня їхнього впливу на показники ефективності;

- виявлення резервів підвищення ефективності.

У ході дослідження встановлено, що на сучасному етапі діяльності для досліджуваного підприємства характерна проблема вибору методу оцінки ефективності маркетингової діяльності. Тому, нами запропонована система

критеріїв комплексної оцінки маркетингової діяльності, яка передбачає наступне:

- мета оцінки – для моніторингу ефективності маркетингу, порівняльного аналізу маркетингу по підприємствах, для оцінки конкурентоспроможності підприємства, виявлення проблем і можливостей, що відкриваються, розробки рекомендацій щодо плану заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності та прийняття оптимальних управлінських рішень;

- застосування результатів – отримані результати оцінки можуть бути використані керівництвом та працівниками підприємства, незалежними експертами-фахівцями консалтингових служб, центрів маркетингу, дослідників у галузі маркетингу та конкурентоспроможності.

Розроблена система критеріїв комплексної оцінки має низку переваг, серед яких можна виділити:

- спрямованість виключно на вивчення маркетингової діяльності процесу управління підприємством;

- можливість самостійного використання системи критеріїв підприємством;

- структурованість, яка дозволяє чітко виділити та сформулювати проблеми в управлінні маркетингом, що підлягають рішенню;

- доступність розуміння результатів персоналом підприємства.

Проведення комплексної оцінки маркетингової діяльності пропонується на основі наступних напрямів:

- 1) результати реалізації маркетингової діяльності;
- 2) маркетингові дослідження;
- 3) сегментування ринку та позиціонування продукції;
- 4) управління продажами;
- 5) планування та організація маркетингу;
- 6) якість управління маркетингом.

Пропоновану систему критеріїв комплексної оцінки маркетингової діяльності за перерахованими напрямками у розрізі кількісних та якісних показників можна проілюструвати таблицею (додаток Д), заповнивши яку, керівник може виявити проблемні напрями в галузі маркетингової діяльності свого підприємства та розробити заходи щодо оптимізації комплексу маркетингу.

На основі результатів оцінки можна ухвалити рішення за такими напрямками:

1) активізація асортиментної політики (аналіз структури, розширення, диверсифікація тощо);

2) управління ціновою політикою (зниження витрат, вибір актуальної стратегії ціноутворення, встановлення норми прибутку залежно від ризику на різних стадіях ЖЦТ тощо);

3) інтенсифікація руху товару (оптимізація каналів розподілу, розробка системи стимулювання торгових агентів, пошук нових постачальників тощо);

4) управління просуванням товару (використання інформаційних технологій, наявність реклами на власному веб-сайті, каталоги, банери, електронна пошта, використання Інтернет, публік рілейшнз (public relations), брендинг (brandding), директ-маркетинг (direct-marketing));

5) управління кадрами (підвищення кваліфікації, моральне та матеріальне стимулювання маркетологів, скорочення витрат на персонал);

6) коригування стратегії розвитку маркетингової діяльності (аналіз стратегії розвитку, розробка нового плану маркетингу, активізація конкурентної боротьби тощо).

Запропонована система критеріїв комплексної оцінки маркетингової діяльності надає можливість:

- комплексно вивчити організацію маркетингової діяльності на підприємстві;

- економити час, розрахований на планування та оцінку результатів діяльності;

- проаналізувати досягнуті кінцеві результати реалізації маркетингової діяльності (прибуток, обсяг продажів, частка ринку, витрати на рекламу, післяпродажне обслуговування і т.д.);

- виявляти проблемні напрями та розробляти заходи щодо їх удосконалення;

- контролювати маркетингову діяльність, а саме оптимізувати процес прийняття маркетингових рішень, що веде до вдосконалення маркетингової діяльності, підвищення конкурентоздатності підприємства та збільшення його фінансових результатів.

Система управління маркетингом досліджуваного підприємства не повинна обмежуватися виключно функціями, що пов'язані з вибором цільових ринків, розробкою комплексу маркетингу, розвитку системи маркетингових комунікацій, контролю маркетингової діяльності. Вона має бути задіяна у прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з визначенням сфери діяльності (рослинництво, тваринництво, переробка), визначенням цілей підприємства (обсяг виробництва, продажів, зайняття певної частки ринку); формуванням корпоративної культури – єдиної системи цінностей, норм та правил діяльності, які мають знати та дотримуватися всіх працівників організації.

Система управління маркетингом підприємства має бути економічною, гнучкою, сприйнятливою до політики аграрного бізнесу, запитам, потребам та попиту споживачів, кон'юктурі ринку, конкуренції, комерційних змін, підприємництва, рівня виробництва продукції.

Незалежно від характеру виробленого товару (споживчі товари або товари, що підлягають переробці), основні цілі маркетингу сучасного досліджуваного підприємства повинні бути орієнтовані на досягнення максимально можливого споживання на ринку; надання максимально широкого вибору; прагнення до досягнення максимального підвищення якості життя суспільства; досягнення максимальної споживчої задоволеності, а не на максимально можливий рівень споживання.

Пропонуємо для виконання маркетингових функцій ввести на ПП «Імені Калашника» посаду маркетолога. Це доцільно з декількох причин:

1. Ринкова конкуренція. Підприємство стикається зі зростаючою конкуренцією на ринку. Маркетолог може досліджувати ринок, визначати потреби споживачів та розробляти стратегії, які дозволять підприємству виокремитися серед конкурентів.

2. Розширення ринків збуту. Маркетолог допоможе підприємству знайти нові ринки збуту для своїх сільськогосподарських продуктів. Він буде аналізувати попит на різних ринках та розробляти стратегії по входу на ці ринки.

3. Розвиток бренду. Маркетолог буде відповідати за розвиток і підтримку бренду підприємства. Це включає розробку ефективних маркетингових кампаній, зокрема просування продуктів на різних медіа-платформах, організацію рекламних акцій тощо.

4. Аналіз ринкових тенденцій. Маркетолог буде відслідковувати ринкові тенденції, такі як зміни у споживацьких звичках, технологічні новації, законодавчі зміни тощо. Це допоможе підприємству адаптуватися до змін, покращити свої продукти та залучити нових клієнтів.

Загалом, введення посади маркетолога в досліджуваному підприємстві сприятиме його розвитку, збільшенню прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

На основі проведеного вище SWOT-аналізу пропонуємо підприємству наступні стратегії (табл. 3.6). У підсумку складається маркетингова стратегія, на основі якої розробляється план виробництва найбільш перспективних видів продукції у відповідності з наявними матеріально-технічними можливостями господарства. У подальшому на основі маркетингової стратегії розробляється виробнича стратегія, в свою чергу визначається фінансова стратегія, в результаті складається стратегічний план дій по реалізації загальної стратегії поведінки підприємства та досягнення поставлених цілей розвитку.

Стратегії ПП «Імені Калашника» на основі SWOT-аналізу, 2024 р.

Сильні сторони/Можливості	Сильні сторони/Загрози
<p>СИС1.М3. Розробка торгової марки.</p> <p>СИС1.М4,5. Збільшення продажу за рахунок представлення продукції, орієнтованої на споживчі групи з різним рівнем доходів (очищеної, відсортованої, упакованої продукції).</p> <p>СИС2. М1. Розвиток ефективних постачальницьких партнерств та вдосконалення процесів логістики.</p> <p>СИС3. М3. Оптимізація логістики та зменшення витрат на постачання.</p> <p>СИС4. М1. Розширення асортименту продукції, за рахунок переробки.</p>	<p>СИС2. 31. Закуповувати сировину та матеріали у перевірених, надійних постачальників; укладання угод на вигідних умовах.</p> <p>СИС5. 32. Утримання власних покупців від переходу до конкурентів, за рахунок використання програми лояльності.</p> <p>СИС5. 3.6. Використання досвіду та кваліфікації наявних працівників для підготовки та навчання нових.</p>
Слабкі сторони/Можливості	Слабкі сторони / Загрози
<p>СЛ1. М1. Введення в штат працівників посади маркетолога або найм спеціалістів з маркетингу (аутсорсинг), які будуть відповідальні за розробку та виконання маркетингових стратегій для залучення нових та розширення існуючих ринків.</p> <p>СЛ2. М1. Розширення ринків збуту шляхом освоєння нових сегментів або географічних ринків (розвиток нових продуктів або залучення нових клієнтів до існуючих продуктів).</p> <p>СЛ4. М2. Оптимізувати виробництво для зниження собівартості та підвищення рентабельності продукції.</p>	<p>СЛС4. 35. Зниження собівартості продукції та ризиків збитків за рахунок використання нових технологій.</p> <p>СЛС35. 32. Утримання власних покупців від переходу до конкурентів, за рахунок використання гнучкої цінової політики.</p> <p>СЛС5. 35. Розробка плану управління ризиками для захисту від несприятливих погодних умов та виявлення альтернативних каналів збуту.</p>

Велике значення має створення відділу маркетингу, функціонування збутової логістики. Залучення співробітників, що володіють необхідними компетенціями, здатними передбачити тенденції ринку, своєчасно реагувати на змінні умови зовнішнього та внутрішнього середовища та ключові фактори, і приймати зважені рішення, є ключовим фактором успішного управління збутовою діяльністю.

Ефективне функціонування системи управління збутом аграрної продукції засноване на існуючій інфраструктурі аграрного ринку, маркетинговому аналізі, формуванні та реалізації маркетингової стратегії. Аналізуючи канали збуту, вибираються найбільш прийнятні варіанти. Важливим елементом інфраструктури аграрного ринку є товарна біржа, особливо актуальним є купівля-продаж на біржі зернової продукції.

Важливе значення має пошук надійних партнерів, укладання сільськогосподарськими виробниками та переробними підприємствами форвардних контрактів. В залежності від обраної стратегії поведінки на ринку, може бути сформована власна роздрібна мережа магазинів, організована переробка сільськогосподарської сировини в готову до реалізації продукцію. Реалізація не сільськогосподарської сировини, а готової продукції, виробленої на власних ковбасних цехах, цехах по переробці молока, розфасовці різних видів сільськогосподарської продукції, виробництва кормів, використання переробки інших видів продукції значно підвищить рентабельність сільськогосподарського виробництва.

Реалізація готової продукції, виробленої з власної сировини у власних цехах, через створену власну фірмову торговельну мережу може вивести підприємство на новий рівень розвитку.

Організація регулярних ярмарків і виставок є важливим елементом в популяризації і просуненні продукції кінцевому споживачу. У результаті підвищується авторитет виробника, завойовуються переваги споживачів, формується позитивний імідж виробника, покращуються конкурентні позиції, здійснюється реклама продукції.

Враховуючи нерозвиненість елементів інфраструктури аграрного ринку, сезонність і ризики, пов'язані з виробництвом сільськогосподарської продукції, конкуренцію, необхідно комплексно оцінювати варіанти побудови збутової політики, з урахуванням описаних підходів, проводити моніторинг ринкової ситуації, і на його основі координувати збутову та виробничу діяльність підприємства.

В цілому, планування маркетингової діяльності допомагає розподілити ресурси ефективним чином, виявити конкурентні переваги підприємства та розробити стратегію, яка надає йому перевагу на ринку.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано оптимізовану виробничу програму, яка дозволить підприємству забезпечити максимальний обсяг виручки в розмірі 133497,51 тис. грн.

2. В ціновому комплексі пропонуємо удосконалити методика ціноутворення, зокрема використовувати ринкові методи ціноутворення: за конкуренцією; на основі споживчої цінності та на основі продукту.

3. Для забезпечення диверсифікації каналів збуту пропонуємо реалізувати продукцію через такі канали збуту, як роздрібна торгівля, оптовий продовольчий ринок, власний сайт та торговельні онлайн майданчики. За рахунок реалізації продукції за запропонованим нами каналом збуту ПП «Імені Калашника» зможе збільшити виручку на 15805,48 тис. грн. або 24,7%.

4. Ще одним кроком щодо вдосконалення збутової діяльності та реалізації збутової політики, запропоновано оновлення програмного продукту логістики – використання продукту Logisticon WMS, що дасть можливість підвищити якість системи оцінки та аналізу ефективності збутової діяльності та реалізованої збутової політики.

5. Основними заходами комунікаційної політики, запропонованими ПП «Імені Калашника» є стимулювання збуту та особисті продажі. Запропоновано систему інтегрованих маркетингових комунікацій з використанням елементів інформаційно-комунікаційних технологій.

6. На основі проведеного SWOT-аналізу запропоновано ряд стратегій, направлених на підвищення ефективності його діяльності. Серед них: розробка торгової марки; введення в штат маркетолога або найм маркетолога на умовах аутсорсингу; оптимізація логістики; розширення асортименту продукції; використання програми лояльності; розширення ринків збуту та інші.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Маркетингове планування розглядається як систематизований процес, який містить в собі аналіз маркетингових можливостей та ресурсів, визначення цілей та розробку плану заходів для задоволення існуючого попиту та майбутніх потреб цільових споживачів.

2. Аналіз наукових робіт у галузі планування дозволив нам виділити наступні етапи процесу маркетингового планування: формування місії, ситуаційний аналіз, розробка маркетингового плану, розробка маркетингового комплексу, реалізація та контроль.

3. ПП «Імені Калашника» у 2022 р. працювало прибутково, чистий прибуток у 2022 р. становив 482 тис. грн. Однак, він має тенденцію до зниження і на основі прогнозування за допомогою поліноміальної апроксимації 3-го ступеню нами було встановлено, що у 2023 р. та 2024 р. підприємство може отримати збитки у розмірі -83887,2 тис. грн. та -257477,6 тис. грн відповідно. Тому, необхідно звернути увагу на маркетингове планування, з метою покращення ситуації.

4. Найвищий прибуток в 2022 р. підприємство одержало від реалізації молока (6856,55 тис. грн), соняшнику (6408,06 тис. грн) та кукурудзи (2801,77 тис. грн). Найбільші збитки принесли жива маса великої рогатої худоби (1682,32 тис. грн) та свиней (1591,51 тис. грн), а також пшениця (153,12 тис. грн). Ціни реалізації продукції в ПП «Імені Калашника» дещо нижчі за середні ціни в області.

5. Маркетингові функції в підприємстві покладені на планово-економічний відділ. Процес управління маркетинговою діяльністю в ПП «Імені Калашника» проходить 5 стадій: аналіз попередньої діяльності; підготовка маркетингових рішень; стратегічне планування; тактичне планування; виконання плану та контроль.

6. На основі проведеного SWOT-аналізу, виділено сильні та слабкі сторони підприємства. Серед сильних: досвід роботи; зручне розташування; стійке фінансове становище тощо. Серед слабких: відсутність відділу маркетингу; низький рівень освоєння нових ринків та розвитку каналів збуту.

7. На основі 5C-аналіз було охарактеризовано такі складові маркетингового середовища ПП «Імені Калашника», які мають вагомe значення у прийнятті стратегічних маркетингових рішень: компанія, клієнти, конкуренти, контрагенти, клімат.

8. Запропоновано оптимізовану виробничу програму, яка дозволить забезпечити максимальний обсяг виручки в розмірі 133,50 млн. грн. В ціновому комплексі пропонуємо удосконалити методика ціноутворення, зокрема використовувати ринкові методи ціноутворення: за конкуренцією; на основі споживчої цінності та на основі продукту.

9. Пропонуємо реалізувати продукцію через роздрібну торгівлю, оптовий продовольчий ринок, власний сайт та торговельні онлайн майданчики. За рахунок реалізації продукції за запропонованим нами каналом збуту ПП «Імені Калашника» зможе збільшити виручку на 15805,48 тис. грн. або 24,7%. Запропоновано оновлення програмного продукту логістики – використання продукту Logisticon WMS, що дасть можливість підвищити якість системи оцінки та аналізу ефективності збутової політики.

10. Основними заходами комунікаційної політики, запропонованими ПП «Імені Калашника» є стимулювання збуту та особисті продажі. Запропоновано систему інтегрованих маркетингових комунікацій з використанням елементів інформаційно-комунікаційних технологій.

11. На основі проведеного SWOT-аналізу запропоновано ряд стратегій, направлених на підвищення ефективності його діяльності. Серед них: розробка торгової марки; введення в штат маркетолога або найм маркетолога на умовах аутсорсингу; оптимізація логістики; розширення асортименту продукції; використання програми лояльності; розширення ринків збуту та інші.