

**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 _____
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО
19 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Обґрунтування стратегічного маркетингового плану»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Анісеня Данило Михайлович

Керівник кваліфікаційної роботи,
д. е. н., професор

Наталія ГЕРАСИМЧУК

Полтава – 2022 року

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОЮ ПЛАНУВАННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного маркетингового планування та дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Важливість стратегічної поведінки, яка дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі, значно зросла в останні десятиліття. Прискорення змін у середовищі, поява нових вимог і зміна позиції споживачів, посилення конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, часто абсолютно несподіваних можливостей для бізнесу, розвиток інформаційних мереж, які роблять його. Можливість швидко отримувати інформацію для поширення та отримання, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів і ряд інших фактів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління. [41, с. 98]

Стратегічне планування є новітньою розробкою в стратегічному менеджменті та найбільш інтелектуальним і дорогим елементом менеджменту взагалі. У великих компаніях стратегічним плануванням займаються відділи чисельністю від 20 до 100 спеціалістів. Стратегічне планування є одним із основних завдань стратегічного менеджменту. Це процес прийняття управлінських рішень, пов'язаних зі стратегічним прогнозуванням (побудовою стратегії), розподілом ресурсів, адаптацією компанії до зовнішнього середовища та внутрішньої організації.

Центральне місце в системі стратегічного управління займає процес стратегічного планування. Більшість західних і східних компаній використовують стратегічне планування, щоб трансформуватися, щоб вийти

з безвихідних ситуацій, що склалися ззовні та всередині компанії. [64, с.125].

Найважливішими передумовами переходу до стратегічного планування є:

потреба реагувати на зміни умов функціонування бізнесу;

необхідність поєднання різних сфер підприємницької діяльності в рамках розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

необхідність впровадження високої культури управління, спрямованої на запобігання опору змінам і сприяння розвитку компанії. [74, с.52].

Стратегічне планування — це процес визначення основних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, і політики, спрямованої на отримання та використання цих ресурсів. Метою стратегічного планування є визначення найбільш перспективних напрямків діяльності організації шляхом ефективного використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації.

Іншими словами, стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності компанії (чи організації) до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, і використання нових можливостей. Крім того, стратегічне планування має ефективно поєднувати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток і розвиток підприємства [73, с.126].

Основними завданнями стратегічного планування є:

визначення цілей і напрямків компанії;

Координація різних сфер діяльності;

Оцінка сильних і слабких сторін компанії, ринкових можливостей і загроз;

Визначення альтернативних варіантів реалізації сфер діяльності;

створення умов для ефективного розподілу продукції;

Оцінка маркетингової діяльності.

Основними цілями стратегічного планування є обсяг продажів, рівень прибутків і збитків, реакція споживачів на нові товари та послуги компанії, відповідність запланованих і фактичних (фактичних) результатів виробничо-господарської діяльності [15, в. 32].

Процес стратегічного планування можна представити у вигляді діаграми (рис. 1.1).

Головною ідеєю, як видно зі схеми, є місія організації. Відповідно до обраної місії вище керівництво ставить мету. Для досягнення цілей необхідно вивчити всі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб потім сформулювати можливі стратегії. Аналіз розроблених стратегій та вибір оптимальних здійснюється з урахуванням можливостей компанії та факторів зовнішнього середовища. Вибір стратегії в основному завершує процес планування. На етапах впровадження та подальшої оцінки прийнятої стратегії виявляються її сильні та слабкі сторони та за необхідності вносяться відповідні корективи. Багато компаній коригують місію організації, проаналізувавши виконання розроблених планів.

Світовий історичний досвід незаперечно доводить, що ефективний і сталий розвиток підприємств різних сфер господарювання досягається шляхом своєчасного використання в їх господарській діяльності відкриттів, винаходів та інших інновацій, які забезпечують стратегічні конкурентні переваги на ринку [8, С. 345].

Процес планування складається з чотирьох фаз: аналіз, планування, реалізація та контроль. Зв'язок між цими чотирма етапами показаний на рис. 1.2. Процес планування починається з повного аналізу ситуації в компанії. На етапі стратегічного планування компанія вирішує, які дії вжити по відношенню до кожної бізнес-одиниці.

Стратегічне планування передбачає визначення маркетингових стратегій, які допоможуть організації досягти її загальних стратегічних цілей. На етапі реалізації стратегічні плани втілюються в життя, завдяки чому досягаються цілі компанії. Маркетингові плани впроваджуються співробітниками організації, які працюють з іншими всередині та за межами організації. Контроль включає аналіз і оцінку результатів виконання планів і пов'язаних з ними заходів, а також використання коригувальних дій, якщо це необхідно, для досягнення поставлених цілей. Стратегічний план включає

кілька компонентів: місію, стратегічні імперативи, стратегічний аудит, SWOT-аналіз, аналіз бізнес-портфеля, цілі та стратегії.

Методологія планування маркетингової стратегії розвитку компанії повинна включати визначення проблеми на основі маркетингових досліджень, аналіз та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей компанії в довгостроковому аспекті, формування глобальних критеріїв вибору базової стратегія та локальні Критерії за напрямком діяльності, розробка альтернативних методів досягнення основної мети та вибір найкращих з них за напрямком діяльності з урахуванням поточних обмежень ринку. Розглянемо деякі підходи до організації процесу стратегічного планування.

Модель стратегічного планування, заснована на врахуванні ринкових переваг: ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень щодо заходів щодо забезпечення довгострокового розвитку компанії. Застосування цього підходу обмежене труднощами визначення та збалансування інтересів великої кількості акціонерів, особливо за відсутності концентрованої власності. Ринкові переваги по-різному інтерпретуються різними групами акціонерів, що призводить до труднощів у формуванні стратегічних і тактичних планів, контролю за їх виконанням та інтерпретації досягнутих результатів.

Модель стратегічного планування, спрямована на створення та підтримку конкурентоспроможності компанії: у ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті компанії можуть вижити в економіці в довгостроковій перспективі, які забезпечують власний рівень конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню [19, с. 107-108]

Визначення конкурентоспроможності є складним багатоаспектним процесом, який зачіпає різні аспекти підприємницької діяльності та потребує вирішення специфічних для бізнесу завдань, які можуть бути досягнуті різними шляхами. Так, частина прийнятих рішень стосується лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) і може прийматися незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Наприклад, модернізація технологічного процесу не вимагає істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші впливають не лише на внутрішні, а й на зовнішні зв'язки підприємства (наприклад, реструктуризація), вимагають суттєвих змін у змісті та напрямках діяльності, складі та кількості підрозділів, їх взаємозв'язках і функціях тощо.

Конкурентна модель відіграє важливу роль у розвитку міжнародних відносин, коли конкуренція виходить за межі країни. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу: Створення позитивного іміджу компанії в ринковій економіці є інвестиційним варіантом для забезпечення довгострокового функціонування, оскільки компанії з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів і широкий доступ Інвестиції та кредитування тощо. Модель, спрямована на створення позитивного іміджу, може бути використана багатьма компаніями, оскільки для неї характерна поширена концепція корпоративної соціальної відповідальності перед суспільством, соціально орієнтована філософія корпоративного існування.

Механізм формування позитивного іміджу є комплексним і включає розробку та реалізацію дій щодо створення продукції чи надання послуг відповідно до потреб споживачів і суспільства, а також широке використання механізмів PR. Завдяки такому підходу компанія прагне бути відкритою, прозорою системою для суспільства, яка зосереджує всі свої сили на служінні людям.

Аналіз середовища зазвичай вважається першим процесом стратегічного планування, оскільки він формує основу як для визначення

місії та цілей компанії, так і для розробки стратегії поведінки, яка дозволить компанії досягти своєї місії та досягти цілей.

Зовнішнє середовище є, з одного боку, джерелом, що забезпечує компанію необхідними ресурсами для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні, а з іншої – джерелом, що поглинає результати діяльності компанії, забезпечуючи тим самим можливість його виживання.

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на те, щоб з'ясувати, на що компанія може розраховувати, якщо вона успішно виконує свою роботу, і яких ускладнень можна очікувати, якщо компанії не вдасться впоратися з негативними явищами, які середовище може викликати у себе. своєчасно запобігти цьому.

Фактори навколишнього середовища поділяються на макро- і мікрофактори середовища. До макроекологічних факторів належать: технологічна, економічна, соціальна, конкурентна структура. Фактори мікросередовища включають: ринкові тенденції, поведінку клієнтів, структуру системи розподілу, політику [22, с. 123-126].

Будь-який з цих факторів може призвести до банкрутства організації. Наприклад, відсутність постачальника певного матеріалу (обладнання) або несприятливі умови поставки можуть перешкодити виготовленню конкурентоспроможної продукції; сильні конкуренти та їх здатність вести жорстку цінову конкуренцію можуть зірвати спроби компанії розширити сферу діяльності тощо.

Внутрішнє середовище є джерелом життєдіяльності організації. Він містить потенціал, який дозволяє компанії вижити в заданий період часу. Але це також може призвести до проблем і навіть смерті компанії, якщо вона не забезпечить необхідні умови для її функціонування.

Аналіз внутрішнього середовища показує можливості, потенціал, на який компанія може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставлених цілей. Аналіз внутрішнього середовища також дозволяє краще

уточнити цілі, правильніше сформулювати місію, тобто визначити суть і напрямки діяльності.

1.2. Практика застосування стратегічного маркетингового планування діяльності аграрними підприємствами України

Протягом останніх років на державному рівні вжито певних заходів щодо подолання аграрної кризи та створення умов для створення та розвитку агробізнесу, зокрема прийнято ряд законодавчих та інших нормативно-правових актів з окремих питань прозорості аграрний ринок, удосконалення функціонування продовольчих ринків. Проте сільськогосподарське виробництво як економіка продовжує характеризуватися нестабільністю та високим ризиком, не гарантує достатніх прибутків для розширеного відтворення. Ці проблеми тісно пов'язані з необхідністю розробки дієвого та ефективного організаційно-економічного механізму розвитку агробізнесу та забезпечення продовольчої безпеки держави.

Вихід із кризової ситуації, в якій опинилася більшість українських компаній, можливий через застосування сучасних методів управління, що відповідають вимогам ринку. Закордонний досвід у цій галузі показує, що організація управління виробництвом ефективніше працює за принципами маркетингу. Важливо адаптувати набутий за кордоном досвід до сучасних умов функціонування вітчизняних компаній у трансформаційній економіці [42, с. 238-240].

Однією з найважливіших і значущих функціональних стратегій реалізації економічної стратегії функціонування і розвитку фірми є маркетингова стратегія. Розвиток останнього передбачає підвищену увагу в ряді напрямків маркетингової діяльності компанії - систематичне і комплексне дослідження ринку; прогнозування ситуації на ньому; Проведення гнучкої товарної та цінової політики по відношенню до конкурентів і покупців; Здійснення скоординованих дій зв'язку та

постачання; Удосконалення управління та контролю маркетингової діяльності.

Необхідність стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємствах України в сучасний час зумовлена розвитком науково-технічного прогресу, зростанням ступеня ризику підприємницької діяльності, множинністю факторів, що визначають її успішність чи неуспішність, процесами диференціація та диверсифікація товарного асортименту, ускладнення організаційної структури управління, необхідність концентрації зусиль на вирішенні найважливіших завдань і розвитку перспективних напрямків. Зараз фактором успіху компанії є комплексний підхід до реалізації маркетингової діяльності на довгостроковій програмно-цільовій основі з урахуванням існуючих тенденцій зміни ринкового попиту та перспектив подальшого розвитку НТП та конкурентоспроможності самої компанії.

Важливою особливістю сучасного стратегічного маркетингу є його глобальність. В умовах України компанії, маркетингова концепція яких не набуває такого характеру, не зможуть конкурувати на нових ринках [12, с. 327].

Маркетингова діяльність позитивно впливає на ефективність виробництва фермерських господарств. Спостереження в Полтавській області показали, що сільськогосподарські підприємства, які не займалися маркетинговою діяльністю, як правило, були збитковими, ступінь збитковості становила 6,9%. Прибутковими були господарства з невеликою маркетинговою активністю, рівень рентабельності яких становив 11,6%, найвищий рівень рентабельності мали господарства з ретельно розробленими бізнес-планами та значними маркетинговими витратами, на 23,4% були кращі показники ділової активності, фінансової стійкості та платоспроможності.

Зерновий ринок України є стратегічною галуззю економіки держави, яка визначає обсяги пропозиції та вартість основних видів продовольства для

населення країни, особливо переробленого зерна та продуктів тваринництва, які становлять значну частину доходів сільськогосподарських товаровиробників, визначає рівень і тенденції розвитку села, формує валютну виручку держави за експортною накладною. Зернова галузь є основою та джерелом сталого розвитку більшості галузей агропромислового комплексу та основою аграрного експорту [20, с. 4-9].

За даними Держстату, станом на 1 жовтня 2021 року українські підприємства заклали 23,4 млн тонн зерна, з них 13 млн тонн пшениці, 6,2 млн тонн ячменю, 1,1 млн тонн кукурудзи та 0,9 млн тонн жита.

У жовтні 2021 року світовий ринок пшениці в основному характеризувався зростанням цін. Зміцнення внутрішнього та зовнішнього ринків разом із проведенням ряду міжнародних тендерів визначили тенденцію розвитку ринку.

Аналітики з Міжнародної фінансової корпорації (IFC) досліджували різні ринки, щоб вивчити особливості переробки та реалізації сільськогосподарської продукції. 20% респондентів IFC були представниками підприємств з переробки овочів. Структуру пріоритетних напрямів розвитку українських компаній наведено на рис. 1. 1.4.

Щоб забезпечити виробництво стабільно високоякісної продукції, деякі великі виробники починають займатися фермерством. Наприклад, «Верес» вирощує сировину на 1,5 тис. га, не маючи власного шампінйонного комплексу, а з 2010 року на 100% забезпечує виробництво гірчицею, зеленим горошком і кукурудзою. На ВАТ «Ніжинський консервний завод» освоїли вирощування власної сировини, зокрема, огірків на шпалері в агроцеху «Переяславка».

Створення власного грибного «колгоспу» (ЗАТ «Укрчемпіон», що входить до групи компаній «Верес» і виробляє 10% українських шампінйонів) дозволило «Вересу» знизити витрати на сировину для

виробництва грибно́ї консервації. на 62%, а також заробляти гроші на продажу компосту.

У сучасних реаліях України дистрибуція сільськогосподарських продовольчих товарів поступово переходить у руки комерційних посередників. Статистична звітність відображає зміни умов торгівлі сільськогосподарською продукцією, у зв'язку з чим суттєво зросла питома вага реалізації окремих видів продукції через так звані «інші канали збуту». Наприклад, реалізація зерна через ці канали становила 3,2% у 2017 році та 81,8% у 2021 році.

Таким чином, контролюючи канали збуту, посередники спільними зусиллями з переробниками спотворюють роботу цінового механізму на продовольчому ринку. Посередники допомагають знизити ціни на сировину для виробників і підвищити ціни для переробників, а останні прагнуть встановити високі ціни на кінцеву продукцію, щоб підтримувати стабільний рівень рентабельності [49, с. 172-177].

Торгівля власною та покупною сільськогосподарською продукцією є стратегічним напрямком діяльності ТОВ «Нібулон». З моменту заснування компанія поряд з виробничими програмами завжди здійснювала комерційну діяльність. Спочатку невеликі обсяги торгівлі на ринку сільськогосподарської продукції дозволили протягом кількох років накопичувати досвід і до 2000 року цей напрямок було виділено в окрему програму компанії.

ТОВ СП «Нібулон» постійно розширює обсяги торгово-закупівельної діяльності та експорту. Створення спеціального перевантажувального терміналу значно спростило доставку зерна, особливо для агровиробників. Введення в експлуатацію терміналу дозволило компанії навіть у неврожайному 2014 році не тільки не скоротити торговельну діяльність порівняно з попередніми роками, але навіть розширити її.

ТОВ СП «Нібулон» закуповує сільськогосподарську продукцію у 2165 малих та приватних підприємств. У 2020-2021 маркетингових роках компанія

забезпечила реалізацію понад 1,4 млн тонн зернових та олійних культур, у тому числі близько 1,3 млн тонн продукції на експорт. Так, у 2020-2021 фінансових роках загальний обсяг продажів ТОВ СП «Нібулон» зріс у 6,4 рази порівняно з попереднім роком.

У сезоні 2020-2021 років близько 60% від загального обсягу експорту зерна забезпечили 6 компаній, частка яких становить до 10-15% кожна. Ці компанії в основному включають міжнародних трейдерів, таких як Bunge, Glencore, Topfer, Cargill, Luis Dreyfus тощо, а також українського експортера «Нібулон». Так, у рейтингу експортерів зерна з України PROAGRO у 2020-2021 маркетинговому році ТОВ СП «Нібулон» посідає такі позиції:

1 місце з експорту кукурудзи;

III місце з експорту пшениці;

Третє місце в експорті ячменю.

За 2020-2021 роки загальний обсяг експорту зерна від ТОВ СП «Нібулон» склав 1,2 млн тонн. За загальною характеристикою експорту всеукраїнське інтернет-видання «Агросфера» стало «Нібулон» за підсумками липня-грудня 2021 року. найбільший експортер пшениці серед українських експортерів ячменю в першому півріччі 2021 року «Нібулон» також є лідером.

Загальне виробництво сільськогосподарської продукції в усіх категоріях господарств за січень 2021 року порівняно з січнем 2020 року зросло на 5,4%, у тому числі у фермерських господарствах – на 12,7%, у господарствах населення – зменшилось на 0,3%.

Загальний обсяг реалізованої сільськогосподарськими підприємствами продукції власного виробництва у 2021 році скоротився на 18%, у тому числі рослинництва – на 45%, тваринництва – на 7%.

Аналізуючи показники табл. 1.1 зазначимо, що середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції фермерськими господарствами за всіма напрямками реалізації за 2021 рік зросли на 31%, у тому числі рослинництва

– на 71%, тваринництва – на 16%. А середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції у 2021 р. зросли на 3%, у тому числі продукції рослинництва – на 9%, а продукції тваринництва – знизилися на 0,1%.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Савинці» знаходиться в селі Савинці Миргородського району Полтавської області. Відстань до районного центру - м. Миргород - 35 км, до обласного центру - м. Полтава - 135 км, до залізничної колії м. Миргород - 35 км.

ТОВ «Савинці» розташоване в центральній кліматичній зоні. Свою виробничу діяльність підприємство здійснює на орендованій ділянці, де розташовані найбагатші ґрунти Полтавської області – чорноземи. Вони певною мірою сприяють високій продуктивності.

Клімат господарства помірно-континентальний, характеризується малою кількістю опадів, холодною зимою та жарким літом. Найхолодніший місяць – січень із середньою температурою 5,3 – 7,2 градусів. Найтепліший місяць року - липень (19,5 - 21,8 градусів). Тривалість морозного періоду близько 155 - 183 днів.

Середня тривалість вегетаційного періоду сільськогосподарських культур становить від 197 до 219 днів. Навесні в середньому заморозки припиняються 14.04 - 26.04, а заморозки з'являються 02.10 - 14.10. Середньорічна кількість опадів становить від 450 до 570 мм.

Ґрунт і клімат на території господарства придатні для вирощування основних сільськогосподарських культур і при розумному догляді забезпечують високу продуктивність. Організаційна структура залежить від спеціалізації і поєднання галузей виробничого типу господарювання, розмірів і конфігурації землекористування, розміщення комунікацій, поселень, ферм, існуючої забудови, пропозиції робочої сили. Схема організаційної структури компанії – у додатку А, структура управління – у додатку Б.

Предметом діяльності підприємства є здійснення сільськогосподарського виробництва, закупівля, реалізація сільськогосподарської продукції, комплексне проектування та введення в експлуатацію виробничих потужностей.

Основним завданням підприємства є виробництво товарної продукції рослинництва, а метою – ефективність виробництва промислової продукції, раціональне використання ресурсів та створення додаткових робочих місць.

У сільському господарстві ґрунт є найважливішим засобом виробництва, без якого неможливий власне процес рослинництва. Земля одночасно є об'єктом і засобом праці, що робить її найважливішим засобом виробництва. Земля значною мірою визначає темпи розвитку та ефективність сільськогосподарського виробництва [41, с. п'ятнадцять].

Для загальної характеристики підприємства доцільно визначити такі показники: площа сільськогосподарських угідь, у тому числі ріллі, обсяг товарної продукції, середньорічна чисельність працівників.

Аналіз табл. 2.1 можна відмітити, що в досліджуваний період з 2017 по 2021 рр. валова продукція ТОВ «Савинці» зросла на 63,0%, при цьому товарна продукція також має чітку тенденцію зростання. Це означає, що у 2021 році порівняно з 2017 роком він збільшився на 3,9 року. Середньорайонний показник валової продукції по ТОВ «Савинці» у 9,6 рази нижчий від цього показника, а товарної продукції – у 9,8 рази. Площа села збільшилась на 5233 га, що на 47,9% більше у 2021 році порівняно з 2017 роком. Тобто господарство щороку орендує більші площі, які повністю використовуються під посів сільськогосподарських культур. Порівнюючи наведений показник по підприємству із середньообласним, він більший на 12334,35 га, тобто в 4,2 рази. Чисельність працівників буде скорочена на 50 осіб, що пов'язано з нестабільною економічною ситуацією в країні останніх років, яка змусила економіку скорочувати робочі місця. Наймання робочої сили у тваринництві відбудеться у 2021 році.

Доцільно буде визначити напрям виробництва та ступінь спеціалізації ТОВ «Савинці» з урахуванням останніх 5 років, а також питому вагу галузі рослинництва в загальній структурі підприємства, 2017 р. – 2021 рік.

Проаналізувавши визначення напрямку виробництва та ступеня спеціалізації ТОВ «Савинці», 2017-2021 рр., можна зазначити наступне. Дане господарство має зерновий напрямок. Провідною галуззю є рослинництво. Основні культури компанії, тобто ті, що займають перші місця за питомою вагою: 1 місце – кукурудза на зерно, 2 місце – зернові та зернобобові, 3 місце – соя. Отже, напрямом виробництва ТОВ «Савинці» є зерновий, оскільки досліджуваний завод розвиває лише рослинницьку галузь.

Таблиця 2.2

**Визначення виробничого напрямку та рівня спеціалізації ТОВ
„Савинці” Миргородського району, 2017 – 2021 рр.**

Назва продукції	Вартість товарної продукції, тис.грн.						Питома вага до загальної підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	В середньому за 5 років		
Рослинництво в тому числі:								
зернові та зернобобові	24713,9	32352	35241,8	40757,2	58853,5	38383,68	18,2	2
кукурудза на зерно	128478	19456,3	115807	126317	136249	105261,76	66,5	1
соя	95328,8	102537	104933	11818,5	12227,4	65369,06	5,3	3
ріпак озимий	-	9182,5	13854,7	15154,3	-	18438,3	5,2	4
Тваринництво в тому числі:								
Бджільництво: мед	-	-	-	12610,2	16042,2	14326,2	4,8	5
Вартість всієї продукції підприємства	248520,7	233527,9	349837	296657,8	223373	270383,28	100	-

На рис. 2.1 показана структура товарної продукції підприємства в середньому за п'ять років – 2017 р. – 2021 р.

Отже, згідно з розрахунками, ступінь спеціалізації ТОВ «Савинці» є високим, оскільки становить 0,61.

Удосконалення спеціалізації господарств, їх поглиблення є одним із шляхів досягнення економікою вищих економічних результатів: збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності виробництва. Економіка сільського виробництва полягає в тому, щоб з одного гектара землі видобути максимальну кількість продукції для виробництва однієї одиниці продукції з найменшими затратами праці та грошей.

Важливим фактором, що впливає на продуктивність сільськогосподарського виробництва, є структура посівних площ. Необхідно враховувати сівозміну і правильно підбирати попередник для культури. Структура посівних площ враховує природні та економічні фактори вирощування окремих культур. Змінюється не тільки розташування вирощуваних культур на полях, а й відведена під них площа.

Для агропромислового комплексу земля є незамінним фактором виробництва. Від того, наскільки раціонально вона використовується, залежить кількість виробленої сільськогосподарської продукції.

Одним із основних показників використання сільськогосподарських угідь є структура посівних площ сільськогосподарських культур. Це відсоток певних культур у загальній посівній площі. Структура посівних площ повинна відповідати спеціалізації господарства і забезпечувати господарські потреби і виробництво необхідної кількості певних культур у необхідному асортименті [8, с. 21].

Дані про структуру площ ТОВ «Савинці» Миргородського району можна знайти в таблиці. 2.3 У Миргородській області у 2017-2021 роках відбулися такі зміни: загальна посівна площа у 2017 році становила 10921 га, а у 2021 році збільшилася на 5233 га. Таке збільшення пов'язане з розширенням фонду нерухомості за рахунок оренди землі, що в свою чергу дозволяє збільшити обсяги виробництва та збільшити доходи підприємства. Завдяки цьому тенденцію до збільшення посівних площ мають наступні культури. Посівна площа озимої пшениці у звітному році порівняно з базовим зросла на 1453 га, кукурудзи на зерно – на 66,5%, що відповідає 4205

га, сої – майже вдвічі. Наприклад, це господарство виключило зі своїх врожаїв такі культури, як ячмінь та ріпак. Участь у процесі вирощування такої культури як яра пшениця дає можливість збільшити обсяги виробництва. Аналізуючи посівні площі підприємства за середньообласними показниками, слід зазначити, що посівні площі озимої пшениці зросли у 2,42 рази, ярої пшениці – у 18,2 рази, кукурудзи на зерно – у 9,94 рази, сої – у 5,67 рази.

Урожай і продуктивність є основними показниками діяльності сільського господарства і сільського господарства в цілому. Рівень продуктивності праці відображає вплив економічних і природних умов, а також якість організаційно-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств.

Під урожаєм розуміється загальна кількість зібраної продукції з усієї посівної площі окремих сільськогосподарських культур або їх груп. Збирання врожаю без втрат необхідно проводити в найкоротші терміни за заздалегідь розробленим планом з урахуванням специфіки сільськогосподарських культур, оптимального строку збирання, особливостей полів [12, с. 305].

Таблиця 2.4

**Урожайність сільськогосподарських культур ТОВ „Савинці”
Миргородського району, 2017 – 2021 рр.**

Культури	Урожайність, ц/га					В серед. по госп. району	2021 р. у % до 2017 р.	2021 р. у % до серед. по госп. району
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.			
Пшениця озима	47,3	39,33	45,23	71,71	50,21	37,46	106,1	134,04
Пшениця яра	-	-	42,22	43,51	39,0	38,13	-	102,28
Кукурудза на зерно	81,5	76,27	77,14	98,66	79,73	72,83	97,8	109,47
Ячмінь	45,2	38,83	29,15	-	-	23,19	-	-
Соя	23	13,66	23,77	17,81	24,72	20,50	107,4	120,59
Ріпак	-	17,57	19,61	29,43	-	19,01	-	-

У таблиці 2.4 наведено продуктивність сільськогосподарських культур. Як видно з результатів даної таблиці, можна відзначити, що врожайність

сільськогосподарських культур ТОВ «Савинці» Миргородського району в цілому нестабільна. У звітному році врожайність озимої пшениці порівняно з базовим роком зросла на 6,1%, сої – на 7,4%. Урожайність кукурудзи на зерно у 2021 році порівняно з 2017 роком знизилася на 2,2%. Такі показники говорять про налагоджену систему сівозміни на підприємстві. Позитивною ознакою є те, що урожайність посівів ТОВ «Савинці» перевищує середньообласну врожайність таких культур як: озима пшениця на 34,04%, яра пшениця – на 2,28%, кукурудза на зерно – на 9,47%, соя – на 20,59%. Це означає, що в господарстві використовується встановлена система сівозміни, вноситься достатня кількість добрив і використовується правильна технологія вирощування, яка допомагає підвищити врожайність.

Ефективність — економічна категорія, яка відображає зв'язок між досягнутими результатами та витраченими на їх досягнення ресурсами. Основний вплив на результати господарської діяльності має ступінь інтенсифікації виробництва. Як відомо, розширене відтворення в сільському господарстві може бути екстенсивним та інтенсивним. Якщо збільшення виробництва досягається за рахунок розширення посівних площ і чисельності тварин, то така форма розширеного розмноження називається екстенсивною. Якщо розвиток виробництва здійснюється шляхом поліпшення якості ґрунту, вкладення додаткових коштів на цю ж площу і тим самим підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності худоби, то такий вид збільшення виробництва називається інтенсивним.

Інтенсифікація є основним напрямом розвитку сільськогосподарського виробництва на сучасному етапі. Постійне зростання капіталовкладень у розвиток більш сучасних засобів виробництва, підвищення кваліфікації працівників на одиницю площі має забезпечити основну частину приросту виробництва валової продукції.

Проведено розрахунки та аналіз показників таблиці. 2.5, характеризуючи основні виробничі фонди підприємства, 2017 – 2021 рр., дозволяє зробити наступні висновки. Показник фондівіддачі має тенденцію

до зниження і у звітному році порівняно з базовим зменшився на 10,03 грн. Він показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основне виробниче обладнання. Індекс капіталомісткості, навпаки, зростає. У ньому вказано, що у 2021 році за кожну гривню виготовленої продукції нараховуватиметься 0,82 гривні вартості основних виробничих потужностей і за п'ять років збільшився на 0,73 грн. Але такі зміни не є достатньо вигідними для компанії. Такий економічний показник як фондозабезпеченість має тенденцію до зростання і у звітному році порівняно з базовим зріс у 10 разів, а фондоозброєність у 23 рази. Позитивним є те, що протягом досліджуваного періоду на 100 грн. Прибуток у 3,5 рази перевищував вартість основних засобів. Забезпеченість основних засобів оборотними засобами у звітному році зменшилась на 4,41 грн., т.е. Х. на 66,72% до базового року. Умовний термін окупності основних засобів у 2021 році порівняно з 2017 роком зменшується на 73,03% та має тенденцію до зниження.

Аналіз фінансових результатів є одним із основних напрямків оцінки ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства. Дохід - збільшення економічної вигоди у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, що призводить до збільшення власного капіталу (за винятком збільшення капіталу за рахунок внесків власників). Витрати - зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками) [4, с. 103].

Таблиця 2.6

**Результати виробничо-комерційної діяльності ТОВ „Савинці”
Миргородського району, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відношення, %
Виробництво валової продукції (у порівняльних	166589,5	98945	167595	187873,5	201909	35019,5	121,0

цінах 2010 р.), тис.грн.							
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	126,99	111,2	108,34	139,11	139,96	12,97	110,2
на 1 середньорічного працівника	96,31	88,665	107,945	118,61	240,52	144,21	249,7
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис.грн.	166589,5	106624,5	200180,5	234455,5	246121	79531,5	147,7
Чистий прибуток, тис.грн.	58344,2	35970,1	95253,1	30137,0	67293,0	8948,8	115,3
у т.ч рослинництва	54938,9	34502,1	91728	28132	62766,5	7827,6	114,2
Коефіцієнт автономії	0,32	0,541	0,704	0,919	0,867	0,547	-
Загальний коефіцієнт ліквідності	0,7255	0,964	1,337	1,8265	2,0795	1,354	-
Рівень рентабельності, %	53,9	50,91	90,78	14,75	37,63	-16,27	-
Норма прибутку, %	28,34	24,275	54,52	12,085	27,06	-1,28	-

Фінансовим результатом діяльності підприємства може бути прибуток або збиток. Прибуток — це сума, на яку дохід перевищує супутні витрати. Збиток – це перевищення суми витрат над сумою доходу, для отримання якого ці витрати були здійснені [28, с. 254].

Як видно з показників у табл. 2.6, у 2021 році виробництво валової продукції (у цінах 2017 року) порівняно з 2017 роком зросло на 35019,5 тис. грн. (21,0%) і в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився на 12,97 тис. грн. (10,2%). Чистий прибуток від реалізації продукції збільшився на 8948 тис. грн. (15,3%). Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва у звітному році порівняно з базовим роком знизився на 16,27 в.п., а порівняно з попереднім роком зріс на 23,77 п.п. Коефіцієнт ліквідності, а також коефіцієнт автономності за останні три роки позитивні, оскільки відповідають нормативному значенню.

Важливим напрямом загальної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання є аналіз його майнового стану за даними балансу. Фінансовий стан підприємства характеризується складом, розміщенням, структурою та динамікою активів і пасивів.

Аналіз фінансового стану підприємства здійснюється за допомогою згорнутого аналітичного балансу, який складається з вихідного балансу

шляхом групування в окремі групи однорідних за своїм складом та економічним змістом статей. Залежно від змісту балансової інформації підприємства активи та пасиви скороченого аналітичного балансу можуть бути розширені за рахунок включення додаткових видів активів та джерел формування капіталу [4, с. 135].

Проведемо аналіз складу, структури та динаміки власності ТОВ «Савинці» Миргородського району. Отримані результати наведені в таблиці.

2.7.

Аналіз майна ТОВ «Савинці» Миргородського району в табл. 2.6 дозволяє зробити такі висновки, що вартість активів підприємства зросла на 170 038 тис. грн. у звітному році порівняно з базовим роком. При цьому необоротні активи зросли на 91812 тис. грн., а оборотні – у 6 разів. У результаті питома вага основних фондів у нерухомості зросла з 13,5% до 50,7%, а оборотних активів зменшилася з 86,5% до 49,3%. Довгострокові активи представлені в основному основними засобами, вартість яких зросла на 23893 тис. грн., або в 12 разів.

Сутність фінансової стійкості визначається ефективним створенням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, вкладених у підприємницьку діяльність.

Фінансова стійкість - це відображення конкретного стану фінансових ресурсів, їх розподілу і використання, при якому підприємство за допомогою вільно маневруючих засобів може забезпечити безперервний і ефективний процес виробництва і реалізації продукції, скорочуючи витрати на її розширення і оновлення, відкриття інших сфер діяльності, заснованих на збільшенні прибутків і багатства при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності за умов прийнятного рівня ризику [44, С. 327].

Підприємство є фінансово стійким, якщо воно покриває джерела створення багатства за рахунок власних фінансових коштів, не допускає необґрунтованих претензій і зобов'язань і вчасно сплачує свої фінансові зобов'язання.

Фінансова стійкість підприємства залежить від розміщення його активів та джерел формування капіталу і насамперед характеризується співвідношенням власного капіталу та зобов'язань. Чим більша питома вага заборгованості в структурі пасивів, тим вищий кредиторський ризик і менша ймовірність погашення заборгованості у разі неплатоспроможності підприємства-боржника. Співвідношення між власним і позиковим капіталом дає загальну оцінку фінансової стійкості підприємства.

Оцінка фінансової стійкості як критерію надійності дає можливість суб'єктам зовнішнього аналізу визначити довгострокові фінансові результати діяльності компанії. Фінансова стійкість – комплексне поняття, яке формується під впливом різноманітних фінансово-економічних процесів і є основною складовою загальної економічної стійкості підприємства.

Існує система фінансових коефіцієнтів, які відображають різні сторони активу і пасиву балансу і характеризують фінансову стійкість підприємства. За змістом відносні показники фінансової стійкості доцільно поділити на три групи: показники структури джерел формування капіталу (характеризують співвідношення між розділами пасиву балансу), показники стану оборотних активів і показники фінансової стійкості. (характеризують взаємозв'язок між розділами і статтями активу та пасиву балансу) та показники стану основного капіталу (характеризують зв'язок між розділами і статтями активу балансу підприємства) [28, с. 320].

За допомогою відносних показників проведемо аналіз фінансової стійкості ТОВ «Савинці» Миргородського району з 2017 по 2021 роки. Отримані результати наведені в таблиці. 2.8.

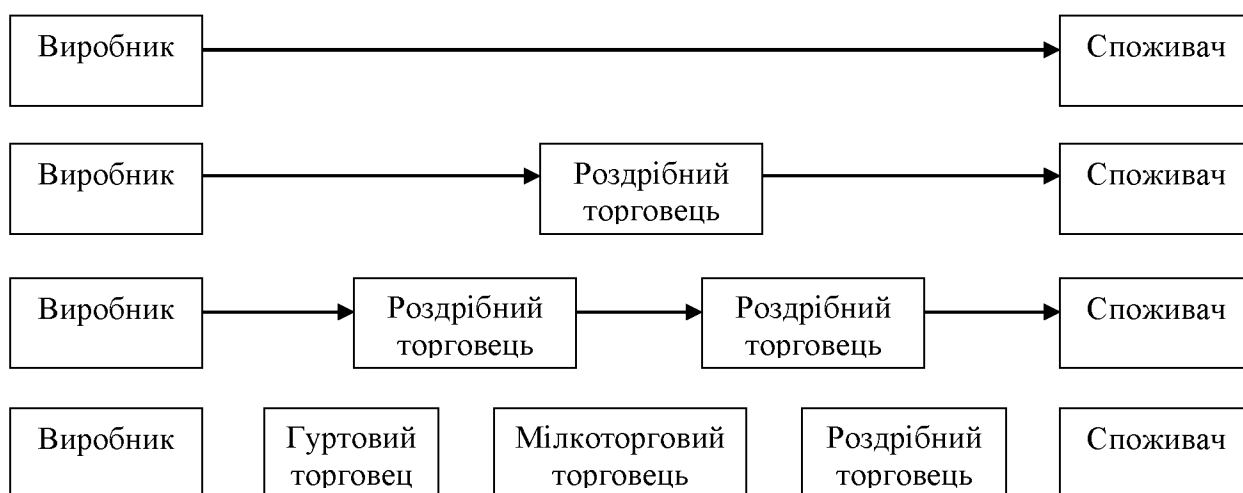
На основі розрахованих коефіцієнтів у табл. 2.8 Можна зазначити, що значення коефіцієнта автономії свідчить про те, що на кінець 2021 року питома вага власного капіталу у валюті балансу становить 92,4%. Коефіцієнт

концентрації боргу знизився з 0,459 до 0,076, що свідчить про низьку фінансову залежність компанії від кредиторів.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Збутова політика - здійснення всіх операцій, пов'язаних з рухом товарів і послуг від початкового сільськогосподарського виробництва до кінцевого споживача. Іншими словами, збутова політика або політика дистрибуції – це діяльність компанії з планування, виконання та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку [25, с. 256].

Канали розподілу тісно пов'язані з поняттям місткості ринку і являють собою шляхи руху товарів від виробника до споживача. Вони відрізняються кількістю шарів або посередників, які виконують ту чи іншу задачу наближення до продукту та передачі права власності на нього кінцевому споживачеві. Оскільки певну роботу виконує виробник і кінцевий користувач, вона є частиною кожного каналу розподілу.



З точки зору маркетингу, ринок — це сукупність існуючих або потенційних продавців і покупців продуктів і місце, де відбуваються операції. На ринку виготовлений продукт і витрачена на нього праця доводять свою суспільну значимість і отримують визнання споживачів. У

сучасному суспільстві ринок не обов'язково має фізичне розташування. Для демонстрації товару, його просування та отримання замовлень широко використовуються сучасні засоби комунікації без фізичного контакту з покупцями [32, с. 293].

У такий спосіб потреби перетворюються на конкретні бажання, які з урахуванням фінансових можливостей перетворюються на вимоги ринку до конкретних товарів; Між виробником і споживачем відбувається обмін, який оформляється у вигляді конкретної угоди.

Проаналізуємо канали збуту продукції ТОВ «Савинці» Миргородської області та визначимо обсяги реалізованих поставок продукції за п'ять років.

Основні завдання SWOT аналізу:

Визначення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам Компанії;

Виявлення маркетингових загроз та розробка заходів щодо їх нейтралізації;

Визначення сильних сторін компанії та порівняння з можливостями ринку;

Виявлення слабких місць компанії та розробка стратегічних напрямів їх подолання;

Визначення конкурентних переваг компанії та встановлення її стратегічних пріоритетів.

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу, на якому базується конструювання маркетингової стратегії компанії, є матриця сильних і слабких сторін, можливостей і загроз [37, с. 53-54].

Маркетингові здібності компанії - це сприятливі зовнішні аспекти її маркетингової діяльності, завдяки яким вона може досягти конкурентних переваг на ринку збуту. Маркетингові загрози – це несприятливі тенденції розвитку зовнішнього маркетингового середовища, які можуть негативно вплинути на ринкову позицію підприємства. Маркетингові можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішнього маркетингового

середовища компанії. Сильні сторони (переваги) підприємства – це його відмінні риси, які дають змогу виявити та сформувані конкурентні переваги. Слабкими сторонами (слабкими сторонами) підприємства є ті показники, які визначають його незахищеність від конкуренції [19, с. 76].

Таблиця 2.10

**Сильні і слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «Савинці»
Миргородського району, 2021р.**

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація	Високий рівень кваліфікації та вміння керівника працювати в колективі;	Сезонний характер надходження основного потоку коштів; відсутність відділу маркетингу;
Виробництво	Постійні канали збуту продукції; досконалий рівень виробничо-технічного потенціалу; висока врожайність сільськогосподарських культур;	Вузький асортимент продукції.

Методичним інструментом дослідження рівня конкуренції ТОВ «Савинці» є метод SWOT-аналізу, який використовується для виявлення взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства, а також загрозами та можливостями, пов'язаними з цією діяльністю. Узагальнення результатів проведеного аналізу відображається в матриці SWOT-аналізу, яка побудована з двох векторів: стану зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стану внутрішнього середовища (вертикальна вісь).

Кожен вектор ділиться на два рівні. У зовнішньому середовищі виділяють можливості та ризики, у внутрішньому середовищі сильні та слабкі сторони потенціалу компанії. Матриця містить найважливіші елементи SWOT-аналізу, виявлені під час дослідження внутрішнього стану компанії. На перетині окремих складових груп факторів формуються чотири квадрати, для кожного з яких формуються стратегічні вказівки, які враховуються при розробці загальної стратегії компанії.

Таким чином, ТОВ «Савинці» має реальні можливості для успішного розвитку в умовах, коли враховуються сильні сторони і можливості,

розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, впроваджується ефективна система стратегічного управління підприємством.

Оцінка ступеня привабливості різних визначених стратегічних бізнес-одиниць організації зазвичай проводиться в такому напрямку, як привабливість ринку або галузі, до якої належить стратегічна бізнес-одиниця. Найбільш поширений метод аналізу стратегічних бізнес-одиниць, заснований на застосуванні матриці «Темпи зростання ринку - Частка ринку» (Boston Consulting Group - матриця BKG). Матриця Market Growth Rate – Market Share призначена для класифікації стратегічних бізнес-одиниць організації за двома параметрами: відносна частка ринку, що характеризує міцність позиції стратегічних бізнес-одиниць на ринку, і темп зростання ринку, який становить його привабливість. Показник частки ринку характеризує частку продажів конкретного продукту фірми в загальному обсязі продажів цього товару, здійснених усіма конкуруючими організаціями.

Тому, аналізуючи розроблену матрицю БКГ, слід зазначити, що досліджувався обсяг реалізації продукції рослинництва. Основу складають культури, вирощені в компанії з 2017 по 2021 роки, а саме пшениця, кукурудза на зерно та соя. Аналізуючи 2018 та 2021 роки, реалізація пшениці належить до такої групи матриці BKG, як «Собаки», тобто знаходиться у фазі виходу, характеризується низькими темпами зростання та невеликою часткою ринку, а тому потребує багато З іншого боку, зернова кукурудза та соя належать до такої групи, як «Зірки», і характеризуються високими темпами зростання та високою часткою ринку, що дає достатньо коштів для забезпечення свого існування.

Можна зробити наступний висновок, що аналізуючи матрицю БКГ, ТОВ «Савинці» має розробити та застосувати відповідні стратегії свого розвитку та налагодження виробництва.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ОКРЕМИХ ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ

3.1. Формування комплексу маркетингу на підприємстві

Після вибору загальної стратегії діяльності та досягнення конкурентної переваги організація може переходити до детального планування маркетингового комплексу.

В умовах активної конкуренції на споживчому ринку успішна підприємницька діяльність можлива лише за умови комплексного використання всіх маркетингових заходів в їх оптимальній пропорції. На нашу думку, комплексність (від лат. *complexus* – зв’язок) є одним із основних принципів успішної маркетингової діяльності. Як показує практика, використання окремих, не пов’язаних між собою елементів найчастіше не призводить до бажаного результату, а інколи взагалі недоцільно [14, с. 53-54].

Кожна людина, виконуючи будь-яку роботу чи дію, завжди прагне досягти мети оптимальним шляхом. Можна припустити, що дії без мети не існує. Однак різноманітність способів досягнення цілей та їх неоднозначна оцінка часто стають перешкодою при виборі правильного підходу. Рішення між кількома варіантами в умовах невизначеності характеризується унікальною, детермінованою залежністю прийнятого рішення від набору властивостей стратегії, які розглядаються для кожного варіанта можливого рішення. Основне призначення критерію оптимальності – поставити розглянуті варіанти рішення під однакові умови оцінювання. Прийняття рішення означає вибір одного з найкращих варіантів дій.

В умовах ринкової економіки та насиченого ринку сільськогосподарської продукції не варто залишати поза увагою підприємств проблему вдосконалення структури галузі. Під впливом зовнішньої та внутрішньої конкуренції, зміни кон'юнктури ринку часто виникає необхідність прискорення розвитку одних галузей і скорочення виробництва інших. Проте за будь-яких обставин компанія зазвичай має певні альтернативи у виборі галузей і, таким чином, у формуванні галузевої структури виробництва. Розглянемо це питання докладніше.

Уся господарська робота в сільському виробництві по суті зводиться до пошуку оптимальних рішень виробничо-господарських і народногосподарських проблем. Оптимальність оцінюється з попередньо визначених позицій з урахуванням визначеного стану. При розв'язуванні системи лінійних рівнянь ця умова виступає як цільова функція або, як її ще називають, як критерій оптимізації.

При використанні методів математичного програмування вся сукупність основних показників плану, представлених у вигляді невідомих змінних, і всі умови, що визначають конкретні значення цих показників, виражені у вигляді математичних співвідношень зводиться до єдиної системи лінійних рівнянь або нерівностей, які підпорядковані певній цільовій функції. Така система пов'язана з використанням методів програмування, на основі яких створено нові комп'ютерні програми, зокрема «Пошук рішення» в MS Excel.

В ринкових умовах ніхто не гарантує оборот компанії, який, перш за все, цілком залежить від знання організацією реалій ринку, відповідності її продукції потребам ринку та застосовуваних заходів стимулювання збуту. Тому підприємство розробляє план продажів (план збуту), який допоможе йому успішно продавати свою продукцію. План розподілу має велике значення в досягненні цілей загальної стратегії компанії, оскільки він близький до інтересів кінцевого споживача. Цей план повинен складатися відповідно до конкретного керівництва, яке відображає напрямки планів

продажів на багато років вперед і підкоряється цілям стратегії, як загальним, так і маркетинговим. Для цього використовуються спеціальні методи прогнозування.

Особливу увагу приділено аналізу динаміки і структури споживчого попиту та його прогнозу. Попит показує кількість товарів, які споживачі бажають і можуть придбати в певний період часу за поточними ринковими цінами. Для компанії попит визначає кількість продукції, яку вона може продати на ринку зараз і, отже, має продати в запланований термін.

План реалізації продукції — це визначений попитом у процесі вивчення ринку обсяг продукції та послуг, реалізований у планованому році. У кожному плані продажів зазвичай вказується кількість продукції кожного виду, а також робіт і послуг, які будуть реалізовані в планованому періоді. Традиційно етапи розробки плану продажів можна відобразити за допомогою алгоритму розробки плану.

На першому етапі на основі планових виробничих показників визначається обсяг потреби в ресурсі та його основні постачальники. При недостатності певних ресурсів необхідно узгодити план виробництва і реалізації продукції з урахуванням фінансово-економічних, а також матеріально-технічних пріоритетів.

Другий етап розробки плану збуту передбачає розробку програми руху товарних потоків по всьому ланцюгу розподілу: від виробничих підрозділів підприємства до роздрібних торгових центрів або навіть до окремих споживачів продукції. Цей етап стосується планування складських приміщень і потреб транспортних засобів. У разі дефіциту останніх можуть бути переглянуті вже намічені програми руху товарів.

На завершальному етапі розробки плану збуту складається програма масових переміщень товарів, оптимізується схема складських приміщень і транспортних потоків, складаються календарні графіки і графіки підготовки

товарів до відвантаження і доставки.

Політика стимулювання збуту проводиться по відношенню до товарів, на які можна збільшити попит, є надія на збільшення обсягу продажів і прибутку фірми.

Тому доцільно розглянути наступну задачу, яка характеризує оптимальний розподіл сільськогосподарської продукції ТОВ «Савинці» Миргородської області між каналами збуту продукції.

ТОВ «Савинці» планує реалізовувати свою продукцію у 2021 році через такі канали дистрибуції, як ТОВ «Нібулон», ТОВ АТ «Каргілл», ТОВ «Кернел Трейд», ТОВ «Альфред с Топфер Інтернешнл». Господарство вирощує такі сільськогосподарські культури: озиму пшеницю, яру пшеницю, кукурудзу на зерно та сою. Відповідно, планується продати 77212 тонн озимої пшениці, 71684 тонн ярої пшениці, 937604 тонн кукурудзи на зерно, 55596 тонн сої та 70649 тонн, 147525 тонн, 1010309 тонн і 22519 тонн. Ціна реалізації 1т продукції різна для кожного каналу збуту. Вона наведена в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1

Реалізація продукції незалежно від поточної ситуації на ринку може бути гарантована. Існує механізм забезпечення майбутньої реалізації виробленої продукції та закупівлі необхідних ресурсів, наприклад Б. укладення договорів з відстрочкою виконання. Суть договору полягає в тому, що всі його параметри, включаючи ціну, партнери встановлюють задовго до підписання договору купівлі-продажу товару. Отже, незалежно від змін, які можуть відбутися на ринку, учасники ф'ючерсної операції матимуть стабільні, передбачувані результати її виконання. Зрозуміло, що з точки зору планування, ф'ючерсні контракти є дуже зручним і надійним джерелом для планування. Іншим механізмом, який може захистити суб'єкта господарської діяльності від несприятливих ринкових змін і широко використовується за кордоном, є механізм хеджування. Його суть, як і укладання ф'ючерсних контрактів, полягає в тому, що підприємець може заздалегідь встановити

ціну на продукцію, яку він буде продавати в майбутньому, або на ресурси, які він має намір придбати з часом.

Схематично технологія захисту виглядає наступним чином. Підприємець, який вирішив хеджувати (хеджувати), стає одночасно оператором двох ринків: готівкового, де він купує або продає реальну продукцію, і ф'ючерсного, де угоду можна розірвати шляхом реструктуризації у зворотному напрямку. Крім того, операції, які він виконуватиме на ринках під час оформлення угоди з реальним продуктом, будуть протилежними одна одній, що дозволить збитки на одному з них виграти на іншому. В ідеальному хеджуванні прибуток від виграшної угоди дорівнює збитку від програшної угоди, тобто. Х. незважаючи на коливання ціни на ринку, цільова ціна хеджера не змінюється.

Аналізуючи обсяги виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Савинці» Миргородського району, слід зазначити, що продукція реалізована не в повному обсязі, а саме по таких культурах, як озима пшениця та соя залишилось 6563 т. та 33077 т. , відповідно Ефективним для підприємства буде реалізація цього обсягу продукції через товарну біржу. Отримані результати наведені в таблиці. 3.3. Тому, реалізуючи продукцію через біржі, можна не тільки гарантувати збут, а й збільшити прибуток.

Таблиця 3.3

**Ефективність продажу сільськогосподарської продукції ТОВ „Савинці”
Миргородського району через Аграрну біржу, проект 2023 р.**

Назва продукції	Обсяг реалізації, ц	Ціна реалізації, грн./ц		Виручка, тис. грн.		Абсолютне відхилення, тис. грн.
		фактична	біржова	фактична	біржова	
Пшениця озима	6563	228,11	231,56	1497,09	1519,73	22,64
Соя	33077	463,71	494,15	15338,14	16345,00	1006,86
Всього	-	-	-	16835,22	17864,73	1029,51

Тому було б ефективним і доцільним продавати озиму пшеницю та сою через агробіржу. Додатковий дохід від реалізації зазначеної продукції через біржу становитиме 1029,51 тис. грн.

Узагальнюючи викладений матеріал, доцільно надати економічну характеристику запропонованих методів оптимальної реалізації продукції в ТОВ «Савинці» Миргородського району.

Аналізуючи отримані показники, слід зазначити, що оптимальний розподіл продукції між каналами збуту та використання сільськогосподарської біржі дозволить збільшити виручку від реалізації, а саме планова виручка збільшиться на 92,27% від фактичної. Такі зміни принесуть додаткові доходи компанії.

3.2. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Як відомо, стратегія компанії складається з чотирьох основних складових підсистем: товарної або асортиментної стратегії, цінової стратегії, стратегії розподілу та просування та комунікаційної стратегії. Кожна з цих підсистем має свої особливості, але головне, щоб вони були спрямовані на досягнення головної мети підприємства – постійне підвищення конкурентного статусу.

Стратегія діяльності включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, використовуваний комплекс маркетингу та маркетингові витрати. Стратегії, розроблені для кожного сегмента ринку, повинні включати нові та існуючі продукти, ціни, просування продуктів, доведення продуктів до споживачів і вказувати, як стратегія реагує на ринкові загрози та можливості [19, с. 222].

Провівши аналіз діяльності ТОВ «Савинці» Миргородського району, за результатами SWOT-аналізу, оцінки конкурентоспроможності та розвитку маркетингового комплексу «4 роки», виявлено певні проблеми, які планується вирішити. буде вирішено в майбутньому. Для цього необхідно

розробити та сформулювати маркетингову стратегію розвитку компанії [13, с. 76-78].

Виходячи з цілей і завдань ситуації, що склалася в конкретному середовищі ТОВ «Савинці» Миргородського району, розроблено маркетингову стратегію. Стратегічне планування цієї компанії охоплює період 2021-2021 років і передбачає наступні типи стратегічних рішень:

1. Застосування товарної або асортиментної стратегії, яка передбачає виробництво нового продукту на існуючому ринку.

2. Використання стратегії каналів збуту, яка характеризується використанням старих каналів збуту, створенням нових і просуванням власної продукції.

3. Реалізація маркетингової стратегії, яка сприятиме розвитку системи рекламних заходів. Повне використання прямої поштової реклами - прямий контакт зі споживачами.

4. Створення на підприємстві служби маркетингу, яка забезпечить розвиток організації та пошук конкретних рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «Савинці» Миргородського району доцільно розглянути товарну стратегію, яка передбачає виготовлення нового продукту та його реалізацію на існуючому ринку. Оскільки раніше в господарстві вирощували ярий ячмінь, є сенс відновити його у виробництві. По-перше, це ефективний попередник у сівозміні, по-друге, на підприємстві розроблена технологія вирощування цієї культури, по-третє, ТОВ «Савинці» має необхідну техніку для обробітку ґрунту та збирання ярого ячменю.

Важливою передумовою підвищення врожайності ячменю є використання для посіву високоякісного насіння кращих зональних сортів, адаптованих до місцевих умов вирощування. Особливістю розвитку та подальшого розвитку систем сівозмін у сучасних умовах має бути використання переважно короткоротаційної сівозміни сільськогосподарських культур. Враховуючи складність і фінансові потреби, пов'язані з

організацією сівозмін, необхідно проаналізувати кожну сівозміну, визначити можливості її модернізації без додаткових коштів і при цьому забезпечити розміщення провідних сільськогосподарських культур, переважно зернових. по відношенню до раціональних умов за кращими попередниками. Найбільша врожайність ячменю спостерігається в сівозмінах: чорний пар - пшениця озима - кукурудза на зерно - ячмінь ярий або однорічні трави - кукурудза на зерно - пшениця озима - ячмінь ярий. Тому господарству доцільно впроваджувати запропоновані сівозміни з метою підвищення врожайності ячменю ярого. Зниженню витрат на підприємстві сприяє використання високоврожайних, стійких до хвороб сортів Фенікс, Гама, Звершення, Екзотик, Харків 112. Технологія вирощування ярого ячменю описана в додатку 3.

Таблиця 3.5

**Планова собівартість та рентабельність вирощування ярого ячменю
Харківський 112 у ТОВ „Савинці”, проект 2023 р.**

Показник	Од. виміру	На 1 га посіву		На 1 т продукції		Структура витрат, %
		Кіль- кість	Вартість, грн.	Кіль- кість	Вартість, грн.	
Затрати праці	люд. год.	6,74	37,05	1,927	10,58	2,77
механізовані роботи	люд. год.	4,69	29,13	1,341	8,32	2,18
ручні роботи	люд. год.	2,05	7,91	0,585	2,26	0,29
Насіння	т	0,22	198	0,063	56,57	14,8
Добрива	т	0,36	216	0,103	61,71	16,15
мінеральні	т	0,36	216	0,103	61,71	16,15
Засоби захисту рослин	кг	2,6	91	0,743	26	6,8
ПММ	т		161,84	0,017	46,23	12,1
дизельне паливо	т	0,05	141,35	0,015	40,38	10,57
бензин	т	0,01	18,13	0,002	5,18	1,35
мастильні матеріали	т	0	2,37	0,002	2,37	0,18
Амортизаційні відрахування			177,74		50,78	13,29
Ремонт основних засобів			148,12		42,32	11,07
Транспортні витрати	т-км.	19,2	6,14	5,486	1,76	0,46
Плата за оренду землі			140		40	10,47
Інші матеріальні витрати			58,29		16,66	4,36

Страхові платежі			55,24		15,78	4,13
Загальновиробничі витрати			58,29		16,66	4,36
Виробничі витрати всього			1337,71		382,2	
Виручка	т		1755			
Прибуток			417,29			
Рентабельність	%	31,19				

Аналізуючи показники табл. 3.5 слід зазначити, що вирощування ярого ячменю приносить дохід у розмірі 417,29 грн. на 1 га посіву рентабельність становить 31,19 %, а собівартість продукції лише 1 га посівної площі ячменю ярого прогнозується в сумі 1337,71 грн.

Тому, аналізуючи ціну реалізації пропонованого на нових ринках ячменю ярого, доцільно реалізовувати зазначену продукцію через агробіржу, що забезпечить отримання більшого прибутку.

Пропонуємо в цьому господарстві використовувати сорт ярого ячменю Харківський 112, що забезпечить підприємству високі економічні та ефективні результати (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Ефективність запровадження сорту ярого ячменю Харківський 112 у
ТОВ „Савинці” Миргородського району, проект 2023 р.**

Показники	Планові результати
Площа посіву, га	1571
Урожайність, ц / га	35
Валовий збір, ц	54985
Собівартість, тис.грн	2101,54
Ціна за 1 ц, грн	202,17
Виручка від реалізації, тис.грн.	5617,82
Прибуток (збиток), тис.грн.	3516,28
Рентабельність(збитковість) виробництва, %	167,32

Отримані результати свідчать, що використання запланованої технології вирощування нового сорту ячменю ярого для ТОВ «Савинці»

забезпечить отримання прибутку 3516,28 тис. грн., рентабельність виробництва становитиме 167,32%. При цьому собівартість становить 2101,54 тис. грн. Ярий ячмінь краще продавати через Аграрну біржу, оскільки ціна за 1 т цієї продукції становить 202,17 грн, що забезпечує товарообіг у 5617,82 тис. грн.

Рекламна політика в досліджуваній економіці сформована, але не досконала, оскільки стимулювання збуту продукції відбувається лише через рекламу в ЗМІ. Варто також використовувати такі методи, як прямий сільськогосподарський маркетинг. Це проявляється у розробці власного веб-сайту досліджуваної компанії, де розміщені комерційні пропозиції з можливістю зворотного зв'язку щодо прийняття замовлень, які залучають нових потенційних клієнтів та дають можливість розширити канали збуту.

Доцільно планувати рекламні заходи компанії, тому ТОВ «Савинці» рекомендується не займатися масштабною рекламою. Наступним заходом, здатним вплинути на зростання валового доходу організації, є проведення рекламної кампанії в спеціалізованих виданнях і каталогах.

Таблиця 3.8 Наведено план подачі реклами для ТОВ «Савинці». Оголошення планується розмістити у трьох тижневих виданнях: «Миргород – наш дім», «Сільський вісник», «Сільське життя». Найбільший тираж безкоштовної газети «Сільський вісник» — 7 200 000 примірників на місяць. Найдорожчим є оголошення в газеті «Сільське життя», але воно професійно орієнтоване на представників аграрного господарства.

Очікується, що акція матиме позитивний вплив на збільшення частки ринку та валового річного доходу компанії. Як видно з результатів у табл. 3.8 Вартість реклами, оскільки реклама в газетах не дорога. Ці витрати становлять 3561,25 грн на місяць. за оголошення в трьох газетах, а за рік ця вартість становить 33,5 тис. грн.

Тому першочерговими організаційно-управлінськими завданнями при розробці стратегії є розвиток та забезпечення ефективного функціонування системи державного, регіонального та галузевого управління сільським

господарством та агропромисловим комплексом в цілому; Удосконалення кадрового складу та зміцнення інформаційного потенціалу системи управління сільським господарством та іншими сферами АПК; Програмне забезпечення для практичної реалізації стратегії, у тому числі розробки відповідних цільових регіональних та галузевих програм; Удосконалення моніторингу розвитку земельно-сільськогосподарських умов, екологічного стану довкілля та основних природних ресурсів сільськогосподарського призначення.

Проведення маркетингових заходів вимагає великої кількості інформації, знань і досвіду для їх аналізу та контролю виробництва та реалізації. Проводити його мають спеціалісти відповідної служби. Доцільність організації служби маркетингу в сільськогосподарському підприємстві залежить від його спеціалізації, обсягу реалізації продукції та цільового ринку. Компанія може мати власного маркетолога, який виконуватиме складні завдання з управління виробництвом і збутом, при цьому використовувати послуги альтернативної маркетингової служби для комплексного аналізу ринку тощо. Малі сільськогосподарські підприємства (фермерські господарства) можуть створити збутовий кооператив для збуту продукції. Таким чином, можливі такі варіанти виконання функцій управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства: новостворений збутовий підрозділ, новокваліфікована служба доставки та збуту, торговий дім або збутовий кооператив.

Залежно від обсягу виробництва, особливостей, чисельності працівників, ринків збуту структура відділу маркетингу може змінюватися. У компаніях до 50 співробітників питання маркетингу, звичайно, вирішує висококваліфікований фахівець. Для компаній з кількістю співробітників до 200 осіб відділ маркетингу складається з 5-12 співробітників.

Ефективність функціонування служби маркетингу багато в чому залежить від персоналу, який займається маркетингом. Для успішного вирішення різноманітних завдань служби маркетингу необхідно, щоб її очолював висококваліфікований спеціаліст у ранзі заступника керівника підприємства, який володіє знаннями в галузі економіки, фінансів, планування, техніки виробництва, науково-дослідної та питання продажів.

Мова йде не тільки про професійну кваліфікацію, а й про рівень відповідальності, рівень знань і розуміння маркетингової концепції, що діє в компанії. Маркетингова орієнтація вимагає, щоб стратегія розвитку компанії та її реалізація розроблялася економістами, які Головним пріоритетом є врахування споживчого попиту. Отже, виробляється те, що безумовно купується, формується широкий асортимент продукції, конкурентоспроможність товару визначається можливістю покупця вибрати товар чи послугу [8, с. 132-135].

Відповідно до запропонованої стратегії розвитку ТОВ «Савинці» передбачено створення служби маркетингу. Його розвиток детально описано в таблицях нижче.

Як видно з табл. 3.9 кошти передбачаються на навчання персоналу, ремонт офісів, придбання обладнання та технічних засобів тощо. На дванадцятому місяці має бути завершена організація та реалізація створення служби маркетингу.

Давайте розглянемо всі види витрат за місяць, а потім підсумуємо їх за рік. Ми покажемо всі види витрат окремо по місяцях і в кінці надамо зведений звіт про те, як працювала служба маркетингу за рік.

Таблиця 3.10

**Відомість витрат на утримання штату маркетингової служби
ТОВ „Савинці” Миргородського району, проект 2023 р.**

Посада	Розмір заробітної плати, грн.
Менеджер-маркетолог	4200
Маркетолог-юрист	4530
Разом	8730
Відрядження менеджера-маркетолога	2650
Відрядження маркетолога-юриста	2850
Фонд відряджень	5500

Отже, аналізуючи результати табл. 3.10, варто зазначити, що у службі маркетингу передбачено два спеціалісти: менеджер-маркетолог та маркетолог-юрист. Оскільки діяльність маркетингової служби передбачає відрядження, то в таблиці наводяться витрати на відрядження маркетингової служби, їх загальний місячний фонд відряджень становить 5500 грн. В цілому, даний фонд передбачає кількість відряджень більшу, ніж мінімальну, що також позитивно вплине на кінцевий результат роботи служби. Оскільки маркетингова служба буде мати транспортний засіб, в наступній таблиці передбачені транспортні витрати.

Таблиця 3.11

**Транспортні витрати маркетингової служби ТОВ „Савинці”
Миргородського району, проект 2023 р.**

Види витрат	Сума, грн.
Пальне	12700
Масильні матеріали	4200
Поточний ремонт	10250
Відрахування на утримання транспортних засобів	10000
Разом	37150

Як видно з табл. 3.11 транспортні витрати за місяць складають 37150 грн., в них включені витрати на пальне, мастильні матеріали, поточний ремонт і відрахування на утримання транспортних засобів. Сума даних витрат складена з урахуванням професійної думки відповідних працівників.

Таблиця 3.12

Інші витрати маркетингової служби ТОВ „Савинці” Миргородського району, проект 2023 р.

Види витрат	Сума, грн.
Витрати на поточний ремонт обладнання	5250
Витрати на інформаційні носії	1300
Інші непередбачені витрати	2250

Разом	8800
-------	------

У табл. 3.12 надаються інші витрати функціонування маркетингової служби, які не є менш важливими, ніж попередні і при їх складенні також враховано думку відповідних фахівців.

В інші витрати включені витрати на поточний ремонт обладнання, витрати на інформаційні носії і інші непередбачені витрати, які будуть використані тільки при певних робочих ситуаціях, перерахованих у положенні про службу. Сума інших витрат, які заплановані при діяльності новоствореної маркетингової служби, становлять 8800 грн.

Доцільно визначити витрати маркетингової служби за місяць та за рік, що детально визначені і розглядалися у попередніх таблицях.

Таблиця 3.13

Зведена відомість витрат на функціонування маркетингової служби ТОВ „Савинці” Миргородського району, проект 2023 р.

Види витрат	За місяць	За рік	
		Сума, грн.	Питома вага, %
Витрати на заробітну плату, грн.	8730	32760	33,9
Витрати на відрядження, грн.	5500	18000	18,6
Транспортні витрати, грн.	3095	37150	38,4
Інші витрати, грн.	733	8800	9,1
Разом витрат на функціонування маркетингової служби, грн.	18058	96710	100,0

Отже, вище наведені витрати на місяць і рік, витрачені на створення служби маркетингу. Таким чином, усі витрати на роботу служби маркетингу за рік складають 96710 грн. Аналіз структури витрат на функціонування служби маркетингу показує, що найбільшу питому вагу, а саме 38,4 %, займають транспортні витрати, 33,9 % – витрати на заробітну плату та 18,6 % – витрати на відрядження. Інші витрати в структурі собівартості займають 9,1%.

Незалежно від того, чи є у компанії власний відділ маркетингу чи ні, її менеджери повинні аналізувати маркетингову інформацію. Це дозволяє правильно визначити напрями інвестування, ефективний спосіб використання ресурсів підприємства, обсяги виробництва, і в результаті

отримати прибуток, достатній не тільки для відтворення виробництва, але й для його вдосконалення відповідно до вимог ринку та досягнення науково-технічного прогресу, розширення масштабів компанії.

Після створення служби маркетингу в компанії планується залучення директора з маркетингу та юриста з маркетингу, які будуть виконувати їхні обов'язки. Відбудеться передача певних обов'язків від існуючих працівників до новоствореного відділу. Також відбудуться певні зміни в структурі управління компанії, а саме у відділі маркетингу, з'являться дві нові посади – менеджер-маркетолог, маркетолог-юрист. Основною метою маркетингових служб є підпорядкування всієї господарської та комерційної діяльності фірми законам ринку.

В результаті всього цього ми розглянемо доцільність впровадження маркетингової послуги. Ефект від його функціонування показано за допомогою таких показників, як обсяг товарної ції, чистий прибуток і рівень рентабельності

Отже, підсумовуючи все вище вказане можна прогнозувати, що функціонування маркетингової служби призведе до позитивних змін на досліджуваному підприємстві і в результаті чого, воно буде отримувати високі прибутки та підвищить конкурентоспроможність.