

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри,
д.е.н., професор
_____ М.О. Багорка
« ____ » _____ 2022 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**Здобувач
Науковий керівник,
д.е.н., професор**

**П'яник В.О.
Багорка М.О.**

Дніпро – 2022

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: маркетингу
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
«_____» _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра студентці
П'ЯНИК ВІКТОРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ
(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1. Тема роботи:** «Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрного підприємства»
керівник роботи: Багорка Марія Олександрівна, д.е.н., професор
затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» _____ 2021 року № _____
- 2. Строк подання студентом роботи:** 14 лютого 2022 року
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Олександрівське 2014» за 2016-2020 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні аспекти та методичні підходи стратегічного планування аграрних підприємств. 2. Дослідження сучасного стану виробничо-збутової діяльності в господарстві. 3. Розробка стратегічного плану маркетингової діяльності аграрного підприємства. Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**
1. Сутнісна характеристика поняття «планування». 2. Поетапне стратегічне планування маркетингової діяльності. 3. Системність планування у маркетингу. 4. Динаміка складу і структури посівних площ підприємства. 5. Динаміка ефективності використання основних фондів. 6. Тенденція зміни річної продуктивності праці. 7. Динаміка показників ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства. 8. Склад і структура витрат виробництва. 9 SWOT-аналіз діяльності підприємства. 10. Динаміка цін реалізації основних видів сільськогосподарської продукції. 11. Обсяги і частка каналів реалізації основних видів сільськогосподарської продукції. 12. Складові структури маркетингового підрозділу підприємства. 13. Стратегічний план маркетингової діяльності підприємства. 14. Основні економічні показники виробничо-збутової діяльності підприємства відповідно до проекту.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1 | Теоретичні аспекти та методичні підходи стратегічного планування аграрних підприємств | грудень 2020 року | |
| 2 | Дослідження сучасного стану виробничо-збутової діяльності в господарстві | квітень 2021 року | |
| 3 | Розробка стратегічного плану маркетингової діяльності аграрного підприємства | листопад 2021 року | |
| 4 | Висновки і пропозиції | грудень 2021 року | |
| 5 | Оформлення дипломної роботи | 09.02.2022 року | |

Студент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрного підприємства»

Дипломна робота магістра: 83 с., 19 рисунків, 19 таблиць, 46 найменування літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегічного плану маркетингової діяльності в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Олександрівське 2014».

Метою магістерської дипломної роботи є проведення огляду змісту стратегічного планування, алгоритму його розробки, здійснення аналізу функціонування аграрного підприємства та на підґрунті аналітичних даних та моніторингу аграрного ринку скласти стратегічний план маркетингової діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Олександрівське 2014» Криворізького району Дніпропетровської області.

Методи дослідження: В роботі були використані загальноприйняті (аналіз, синтез, індукція та дедукція), емпіричні методи (спостереження, порівняння, вимірювання, моделювання), прикладні прийоми і методи стратегічного аналізу (SWOT), метод трендового аналізу та екстраполювання.

В дипломній роботі досліджені теоретичні підходи до сутності стратегічного планування, його значення, принципів, проблем впровадження в господарствах України; методичні підходи щодо алгоритму розробки стратегічного плану; проведена аналітична робота щодо діагностування та оцінки виробничо-збутової та маркетингової діяльності ТОВ «Олександрівське 2014», а також розроблений план маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГОВА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГУ.

KEYWORDS

STRATEGIC PLANNING, MARKETING ACTIVITIES, STRATEGIC ANALYSIS, AGRICULTURAL ENTERPRISE, MARKETING STRATEGY, MARKETING MANAGEMENT, MARKETING ORGANIZATIONAL STRUCTURE, MARKETING BUDGET.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ | 10 |
| 1.1. Дослідження підходів щодо встановлення сутності стратегічного планування | 10 |
| 1.2. Позичіонування маркетингового планування за допомогою маркетингу | 22 |
| 1.3. Методика здійснення стратегічного планування на підприємстві | 30 |
| Висновки до першого розділу | 35 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИРОБНИЧО- ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОСПОДАРСТВІ | 37 |
| 2.1. Діагностика сучасного стану виробничої діяльності в господарстві | 37 |
| 2.2. Оцінка виробництва і збуту ТОВ «Олександрівське 2014» та виявлення основних проблем господарювання | 47 |
| 2.3. Дослідження умов ведення маркетингової діяльності в ТОВ «Олександрівське 2014» | 55 |
| Висновки до другого розділу | 61 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА | 62 |
| 3.1. Проектування та впровадження систем маркетингового планування | 62 |
| 3.2. Оптимізація галузевої структури виробництва як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства | 72 |
| Висновки до третього розділу | 78 |
| ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ | 80 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 83 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність теми. Сільське господарство є найважливішою галуззю суспільства, а в Україні воно є і основним видом економічної діяльності. Будь-які раптові та глибокі зміни, які вплинули на сільськогосподарський сектор, можуть мати тяжкі наслідки для соціальної та політичної стабільності в країнах, що розвиваються.

Сучасні аграрні підприємства вимушені сьогодні вести діяльність у доволі складних, постійно рухаючись умовах. Найбільш вагомими ознаками цих умов є зміни середовища функціонування, факторів впливу, агресивні дії конкурентів, потужний вплив світових ринкових тенденцій, проблеми організаційного, технологічного, фінансового характеру, проблеми на рівні держави та регіонів. За таких умов, з доволі високим рівнем невизначеності вкрай важливо аграрним підприємствам правильно організувати, стратегічно зорієнтувати свою діяльність. Саме стратегічний підхід має бути покладений в основу функціонування усіх підприємств агробізнесу.

В той же час важливо розуміти, що усі стратегічні напрями носять загальний корпоративний характер, а от перехід до більш конкретних дій та заходів здійснюється по заздалегідь розробленому плану, який розпочинається зі встановлення мети та стратегічних завдань і закінчується контролем за його виконанням. При цьому споживач, з його вимогами, інтересами та потребами є основою будь-якої комерційної діяльності з одного боку, а інтереси товаровиробника – отримання прибутку, з іншого.

Був період, коли простежувалась певна недовіра до планування і ми схильні пов'язувати це з не реалістичністю тих завдань, рівнів показників, які встановлювались за планами і які демотивують процес виробництва. Але переконані, що планування є необхідною вимогою економічного середовища, а особливо при поєднанні оперативного і стратегічного рівнів.

Важливо розуміти, що наскільки ретельно, виважено і обґрунтовано не був складений план, завжди має місце його корегування в залежності від зміни факторів середовища.

Багато компаній починають з потужного продукту або рішення проблеми, але потім стикаються з реальністю ринку. Якщо ви покидаєте велику організацію, щоб вийти самостійно або почати бізнес, ви швидко виявите, що не маєте навичок чи інфраструктури, щоб керувати фінансами, підготувати точний прогноз або створити маркетинговий план. Вам потрібні люди, правильні люди з належними навичками, щоб впоратися з цими викликами. Більшість видів бізнесу відкриваються далекоглядними підприємцями або техніками. Навички підприємця повинні бути доповнені сильними сторонами інших, щоб доповнити їх слабкі сторони. Підприємці, які досягли успіху, з'ясували чого їм бракує. Вони розуміють, що маркетинг є ключовою функцією, і залучають маркетолога. Незалежно від того, чи наймають вони когось, чи приводять когось на неповний робочий день, вони отримують необхідну допомогу.

Маркетинг є такою діяльністю, яка включає цілу сукупність заходів, спілкування, постачання, обміну, надання пропозицій, взаємозв'язки з клієнтами, посередниками, партнерами. Ні в якому разі не можна звужувати маркетинг до це простого розміщення реклами в місцевій газеті, ремонт залу очікування чи пряме розсилання людям у громаді. Це випадковий підхід, який принесе трохи більше успіху для вашої практики, ніж витратити маркетинговий бюджет. Ключ до успішного маркетингу вашої практики починається з розробки стратегічного маркетингового плану, в якому кожна діяльність базується на твердому дослідженні та конкретних цілях, а також своєчасно впроваджується та ретельно оцінюється. План слугує дорожньою картою, яка допоможе вам досягти ваших маркетингових цілей.

Стратегічне маркетингове планування — це процес створення маркетингової стратегії, яка визначає ваші цілі, які програми ви будете використовувати для досягнення цих цілей, хто відповідає за ці показники та

коли ви досягнете цих цілей. Процес планування та виконання маркетингової концепції, просування та розповсюдження ідей, товарів та послуг для створювати обміни, які задовольняють особу та організацію цілі.

Стратегічне планування є похідною стратегічного управління і тому передбачає складання цілого ряду стратегічних рішень. Звичайно для того, щоб скласти план, необхідно виходити з економічного стану підприємства, його потенційних можливостей, проблем.

Більшість менеджерів визнають це свого роду процедуру маркетингового планування це необхідно. Відповідно, їм потрібна система, яка допоможе їм мислити послідовно, а також чітко викладають свої інтуїтивні економічні моделі бізнесу. На жаль, дуже мало компаній мають системи планування які володіють цими характеристиками.

Дослідженням питань розробки маркетингової стратегії та стратегічним маркетинговим плануванням здійснювали науковці: Багорка М.О., Ковальчук С.В., Куденко Н.В., Лищенко М.О., Писаренко В.В., Редченко К.І., Савицька Н.Л., та інші. Однак, більшість питань практичного характеру, тобто дослідження, які мають проводитись в розрізі конкретних підприємств, особливо аграрного сектору, залишаються недостатньо вивченими. Саме тому не викликає сумніву актуальність і практична важливість обраного напрямку дослідження.

Метою магістерської дипломної роботи є проведення огляду змісту стратегічного планування, алгоритму його розробки, здійснення аналізу функціонування аграрного підприємства та на підґрунті аналітичних даних та моніторингу аграрного ринку скласти стратегічний план маркетингової діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Олександрівське 2014» Криворізького району Дніпропетровської області. Відповідно до поставленої мети вирішуються наступні завдання:

- провести дослідження сутності понять «планування» та «стратегічне планування» провідними науковцями;
- вивчити складнощі розробки стратегічного маркетингового плану, з

покроковим дослідженням процесу планування стратегічного маркетингу;

- розглянути питання впровадження та перешкоди для планування маркетингу в аграрних підприємствах;

- надати практичні рекомендації для маркетолога, які забезпечать те, що внесок до маркетингового плану орієнтований на клієнта та враховує стратегічний вимір усіх взаємовідносин організації зі своїм бізнес-середовищем;

- здійснити короткий огляд процесу оцінки стратегічного маркетингового плану, враховуючи ризики, пов'язані з планом, встановити і визначити показники для вимірювання ефективності маркетингової стратегії.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі виступає процес розробки стратегічного плану та його адаптація в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Олександрівське 2014».

Предметом дослідження дипломної роботи виступають заходи, які є основою стратегічного плану аграрного підприємства, сутністю та алгоритмом його реалізації.

Методи дослідження. В роботі були використані загальноприйняті (аналіз, синтез, індукція та дедукція), емпіричні методи (спостереження, порівняння, вимірювання, моделювання), прикладні прийоми і методи стратегічного аналізу (SWOT), метод трендового аналізу та екстраполювання.

Інформаційною базою слугували постанови та Закони України, фахові економічні видання, наукові праці провідних науковців, документація ТОВ «Олександрівське 2014», інформаційні ресурси мережі Internet, результати власних досліджень.

За результатами досліджень можна сформулювати **новизну**:

- *вперше* розроблено стратегічний план та прийоми його адаптації до мінливого бізнес-середовища у довгостроковій перспективі ТОВ «Олександрівське 2014»;

– *удосконалено* теоретичні засади сутності стратегічного планування як якісно визначеного, але не фіксованого напряму розвитку підприємства, які на відміну від загальноприйнятих, враховують його досягнення, маркетингові цілі та вплив їх на реалізацію чинників зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища;

– *набули подальшого розвитку* способи вибору оптимальної маркетингової стратегії на основі оцінки стану і сегментації ринку, які забезпечують підприємству конкурентні переваги в умовах складного та динамічного зовнішнього маркетингового середовища.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на ІХ Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (25-26 жовтня 2021 року) та XII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (28-29 жовтня 2021 року).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Текст дипломної роботи містить 83 сторінки основного тексту, 19 рисунків, 19 таблиці, список використаних джерел з 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Дослідження підходів щодо встановлення сутності стратегічного планування

В системі управління підприємством на перспективу, організація процесу стратегічного планування є вкрай важливим. В процесі планування відбувається врахування усіх факторів маркетингового середовища, визначаються потенційні можливості підприємства, враховуються сучасні умови ведення бізнесу і все це має циклічний характер.

Ми поставили за мету провести уточнення ключових термінів «планування», «стратегічного планування» та контролю за цими процесами.

Куденко Н.В. наголошує, що «Підприємства, які працюють на ринку товарів чи послуг, роблять це не ізольовано. Кожного разу вони стикаються з дією так званого маркетингового середовища» [16, с. 138].

Надаючи визначення терміну «планування» Руделіус В. формулює «Планування як особлива форма діяльності, змістом якої є розробка, узгодження і контроль за ходом виконання плану організації щодо виробництва та реалізації продукції, яка затребувана на ринку» [37, с. 186].

Щоб бути реалістичним, план повинен враховувати організацію наявна конкурентна позиція, де вона хоче бути в майбутньому, її можливості та конкурентне середовище, з яким він стикається. Це означає, що розробник плану повинен навчитися використовувати різні доступні процеси і методи, які допомагають зрозуміти зовнішні тенденції та зрозуміти традиційні способи реагування на них.

Ми представили зміст планування на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Змістовна характеристика планування

Для нас принципово наголосити, що не можна під плануванням розуміти чітку вказівку як і що треба робити, не можна аксіоматично сприймати позиції плану. Розроблений план ні в якому разі не змушує підприємство строго відповідати йому, він носить характер науково обґрунтованих і економічно підтверджених рекомендацій виробничо-господарської та економічної діяльності.

Маркетингове планування належить до найбільш досліджуваних питань в класичній теорії маркетингу. Також воно займає одну із ключових позицій в практичній діяльності підприємств.

Для з'ясування сутності стратегічного маркетингового планування, ми вирішили розпочати зі встановлення сутності поняття «планування» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «планування» зарубіжними та вітчизняними
вченими

| Автори | Визначення |
|-----------------------------|--|
| П. Диксон | «Планування – це отримання контролю над майбутнім; не тільки розмірковування щодо перспективи, а й активні, спрямовані на нього дії» [10, с. 43]. |
| Р. Акофф | «Планування – це розроблення бажаного майбутнього, а також способів, якими його можна було б реалізувати» [45, с. 1]. |
| Н. Снайдер | «Планування як діяльність, що стосується завчасного визначення того, які дії та/або людські й фізичні ресурси потрібні для досягнення цілі; вона охоплює визначення альтернативи, аналіз кожної з них і вибір найкращих» [46, с. 73]. |
| Г. Мінцберг | «Планування – це формалізована процедура, спрямована на отримання чітко визначеного результату, яка має форму інтегрованої системи рішень» [25, с. 9]. |
| С.П. Сударкін | «Планування – це процес формування мети діяльності підприємства, визначення пріоритетів, засобів і методів її досягнення, на основі виявлення комплексу знань і робіт, для виконання конкретних завдань у встановлені терміни» [42, с. 95] |
| С.С. Гаркавенко | «Планування – процес, який спрямований на ухвалення рішення про те, що необхідно зробити. Проте за сучасних умов не можна повністю гарантувати успішність планів, тому потрібно бути готовим до їх коректування у разі зміни кон'юнктури» [8 с. 217] |
| А.Ф.Павленко, А.В.Войчак | «Планування – найбільш динамічна функція, тому вона повинна виконуватися професійно й постійно з метою забезпечення надійної основи здійснення інших видів управлінської діяльності (стратегічного управління)» [32, с. 118]. |

Виходячи з трактувань в таблиці 1.1, планування передбачає чітку програму (модель) дій, які послідовно сформовані, зрозумілі та ментально правильні для отримання очікуваного результату за відповідний період часу.

Важливо зауважити, що жоден план не може вважатися панацеєю від усіх виявлених проблем. Ми вже окреслили ті доволі непрості умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, тому треба звертати увагу на важливість коригування плану, його гнучкості, ситуаційності, перспективності.

Переходу аграрних підприємств до стратегічного планування своєї діяльності передують умови (рис. 1.2).

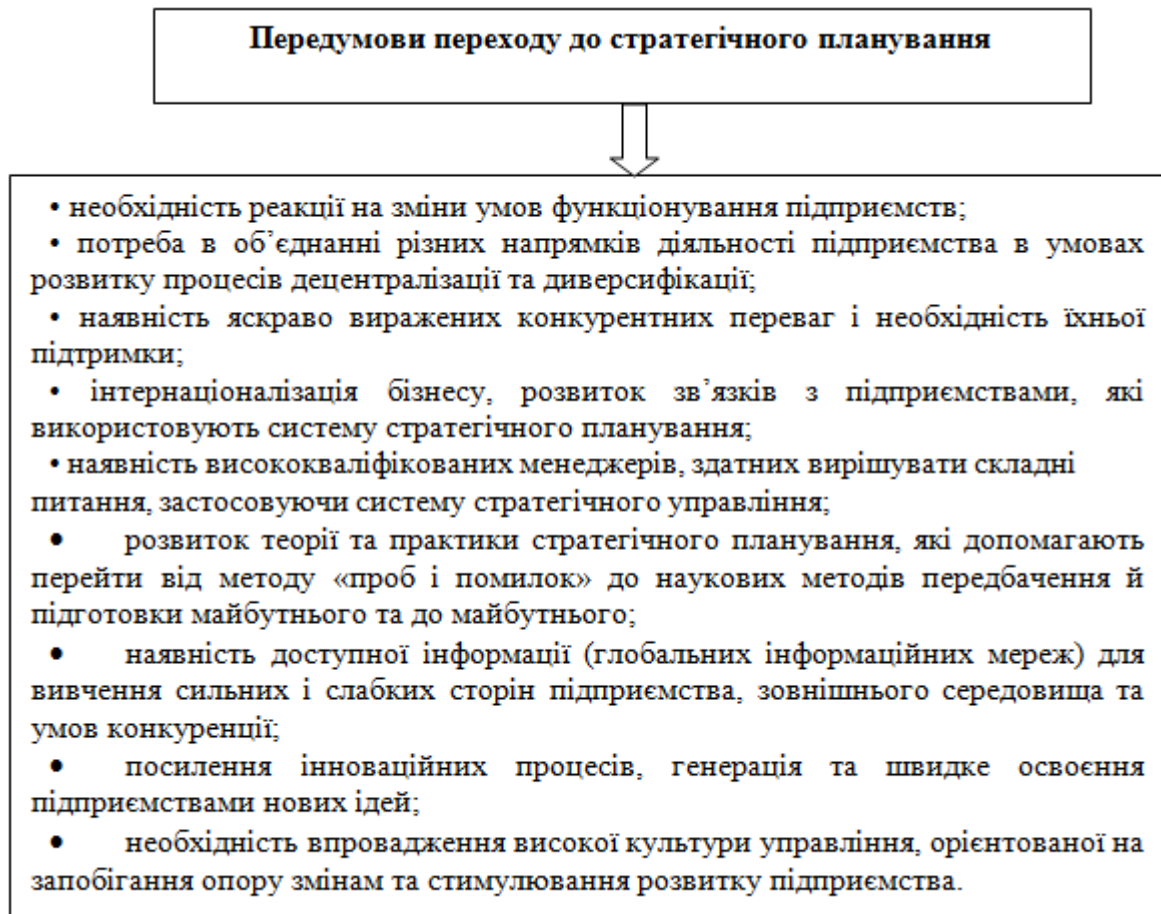


Рис. 1.2. Умови які обумовлюють перехід підприємств до стратегічного планування

Для підприємств стратегічне планування є певним шляхом майбутнього їх розвитку з деталізацією товару та сфер діяльності. Стратегічний план стосується підприємства загалом та стратегічних господарських підрозділів окремо. Стратегічне планування маркетингової діяльності відповідно пов'язане з маркетинговим комплексом та його складовими елементами.

Ми погоджуємося з твердженням Кревенса Д. щодо «стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення. При цьому враховуються нові можливості організації (фірми), наприклад зміна профілю підприємства, радикальна зміна технології, розширення виробничих потужностей тощо» [13, с. 94].

Меленчук Ю.Т. наголошує, що «Стратегічне планування спрямовано на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями підприємства та

її маркетинговими можливостями.» [27, с. 31].

Редченко К.І. в свою чергу стверджує, що «Маркетингове планування є комплексною системою, що включає підсистему стратегічного планування та планування маркетингу» [34, с. 184].

У табл. 1.2. ми представили відмінні та спільні ознаки оперативного і стратегічного планування.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного планування

| Чинник | Види маркетингового планування | |
|---|--|--|
| | Маркетинг оперативного спрямування | Маркетинг стратегічного спрямування |
| Загальна філософія існування організації | Вирішення виробничих питань, пов'язаних з конкретними видами товарів, послуг | Позиціонування позиції товару на ринку, його спрямування, формування підприємством перспективного вектору функціонування |
| Зосередження зусиль та ресурсів організації | Внутрішній потенціал та його використання для вирішення поточних питань | Врахування зовнішніх чинників з ресурсними можливостями підприємства для вирішення стратегічних питань |
| Строк здійснення планування | Від 1 до 3 років | Від 3 до 5 і більше років |
| Структуризація підприємства | Організаційні структури та їх організація роботи | Зовнішні трансформаційні процеси та процес адаптації до їх змін |
| Підхід до управління персоналом | Використання основних прийомів, які використовуються для виявлення слабких місць у виконанні маркетингового плану. | Виявлення найбільш впливових чинників, які будуть діяти в довгостроковому періоді і допоможуть мотивувати персонал. |
| Критерії ефективності управління | Оцінка ефективності основних результативних показників діяльності | Процес контролю є важливим для оцінки маркетингового плану та для оптимізації ресурсів |

При узагальненні інформації табл. 1.2. вважаємо за потрібне окреслити наступні відмінності:

1. Періоди на які розробляються плани – оперативний до 1 року, стратегічний від 3 і більше.

2. Вихідна інформація для оперативного планування обмежується показниками, що характеризують внутрішнє середовище підприємства, а стратегічного – показниками і зовнішнього середовища.

3. Критерії результативності: при оперативному плануванні усі увага зосереджена на отриманні прибутку в даний момент часу, стратегічне планування спрямовано на отримання прибутку на перспективу, при цьому варто розуміти, що не завжди вдається отримати бажаний ефект одразу, іноді це потребує тривалого часу і підприємство має бути до цього готовим.

Відповідно до зазначених відмінностей змінюються і методи, які використовуються для здійснення стратегічного і оперативного планування: матричні, укрупнені, бальні, експертні, складання сценаріїв, факторний метод, методи економічного аналізу, економіко-математичні методи тощо.

Планування включає встановлення цілей, розробку та реалізацію програми для досягнення цілей організації та наявність механізму моніторингу та контролю, щоб визначити, чи виконується запланована програма, чи досягла бажаних цілей.

Розрізняємо корпоративне планування, стратегічне планування та оперативне планування.

Корпоративне планування – це загальна система планування організації, а дві її основні складові частини – стратегічне та оперативне планування.

Стратегічне планування починається з оцінки факторів середовища.

Оперативне планування можна далі розділити на короткострокове та довгострокове планування. Короткострокове оперативне планування також відоме як тактичне планування.

Тактика і стратегія відрізняються в кількох важливих аспектах. Тактика стосується виконання плану для досягнення короткострокових цілей. Таким чином, тактика прирівнюється до маркетингового плану, а не до маркетингової стратегії. Стратегічний маркетинг встановив би політику для кожного елемента комплексу маркетингу та вказав би, як мають бути

використані ресурси. Тактика вирішує проблеми маркетингу в короткостроковій перспективі.

Постачальник може прийняти маркетингову стратегію, в якій ціна встановлюється високою, щоб: повернути свої інвестиції у дорогу технологію; встановити співвідношення ціна-якість у свідомості споживача; і забезпечити, щоб рівень попиту не перевищував значно суму, яку він/вона може запропонувати. Оскільки це його/її стратегія, не буде відступу від підтримки цін, які є високими порівняно з цінами інших постачальників. Однак для подолання певних маркетингових проблем може бути тактичне маневрування. Коли постачальник або продукт є новими на ринку, може виникнути потреба стимулювати попит, пропонуючи знижки. Таким чином, якщо маркетингова стратегія зосереджена на досягненні довгострокових організаційних цілей, тактика зосереджена на досягненні щорічних маркетингових цілей.

При проведенні стратегічного планування важливим є поняття Стратегічних бізнес-одиниць.

Коли бізнес невеликий і керує власником, зазвичай спостерігається високий рівень підприємницької діяльності. Навіть після того, як організація почне розвиватися, а менеджери, які працюють за наймом, можуть не відчувати помітного падіння рівня чуття, енергії та відданості досягненню успіху, якщо вони взагалі є.

Однак у дуже великих організаціях менеджери можуть відчувати себе відокремленими від подій і рішень, які формують бізнес. Особливо це стосується випадків, коли підприємство дуже диверсифіковане. Велике підприємство може мати інтереси, наприклад, у торгівлі зерном, закупівлі добрив, проектуванні й установці силосних установ, фінансових консультаційних послугах для фермерів, оренді транспортування сипучих товарів тощо. Менеджер із закупівлі добрив цілком міг би відчувати, що він /вона має відносно незначний вплив на загальну продуктивність, оскільки такі рішення, як бюджетні асигнування та цільові показники збуту та

прибутку, диктуються їй визначаються тим, що відбувається в діяльності, пов'язаній із зерном. Це, ймовірно, стримає пошук цього менеджера нових та кращих способів ведення бізнесу, оскільки він/вона вважає, що це матиме відносно незначний ефект і не буде визнано або винагороджено вищим керівництвом.

Концепція стратегічної бізнес-одиниці (СБО) була розроблена як засіб збереження життєвої сили підприємницького духу шляхом надання керівництву високого ступеня відповідальності та самостійності у прийнятті рішень. СБО стає окремим суб'єктом господарювання, хоча все ще належить до більшого комерційного підприємства, має власну визначену бізнес-стратегію та керівництво, яке безпосередньо відповідає за прибутки та результати продажів.

При вирішенні питання про структурування організації також враховується розмір бізнесу. Навіть якщо підприємства організації мають подібні стратегії та потреби, менеджери можуть почуватися безсилими, якщо це дуже велике підприємство, і може бути найкращим створити два або більше стратегічні бізнес-одиниці, щоб максимізувати мотивацію та застосування ініціативи, а отже, і корпоративну ефективність. Це може змінити уявлення керівника про свою місію. Наприклад, менеджер транспортного відділу великої організації з торгівлі зерном, ймовірно, зосереджує свою увагу на контролі витрат на розповсюдження та максимізації ефективності роботи транспортної функції. Можуть з'явитися нові можливості, такі як оренда маловикористаних транспортних засобів, складських потужностей та обладнання; надання консультаційних послуг з логістики, управління запасами, процедур фумігації тощо; і так далі. Таким чином, менеджер стає менш короткозорим у своєму уявленні про місію бізнесу.

Ступінь самостійності та незалежності бізнес-одиниць дуже різний. Багато що залежить від того, чи має бізнес-одиниця власні спеціальні операції, такі як дослідження та розробки, проектування, виробництво,

розподіл та облік. Часто економіка бізнес-операцій диктує, що бізнес-одиниці мають спільні деякі з цих засобів, але це майже безсумнівно зменшить почуття відповідальності та контролю окремого керівника.

Стратегічне планування почалося як відповідь на неадекватність припущення, що майбутнє буде дуже схожим на минуле. Для бізнесу небезпечно екстраполювати в економіку та ринки, які розвиваються та змінюються.

Отже говорячи про маркетингове планування та стратегічне планування можна зазначити, що усі вони включають певну послідовність дій, розроблену модель дій та рішень, які спрямовані на забезпечення ефективної діяльності підприємства на коротко або довгострокову перспективу.

Багорка М.О. наголошує, що «Базовою складовою для організації і координування маркетингової діяльності підприємства є процес маркетингового планування» [3, с. 18] (рис. 1.3).

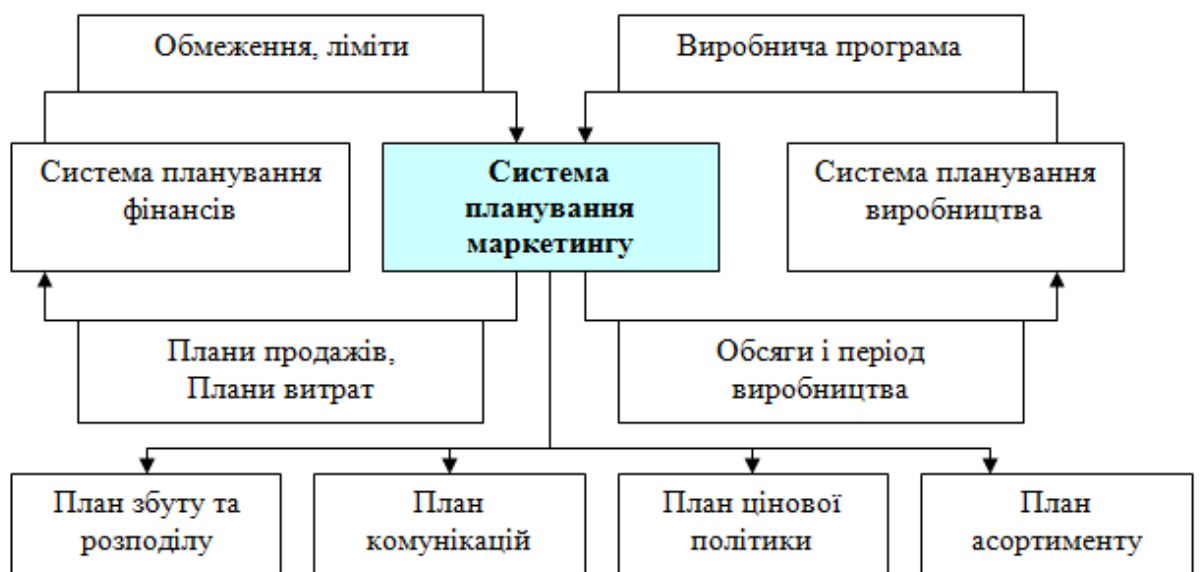


Рис. 1.3. Взаємозв'язки в системі планування маркетингу

Меленчук Ю.Т. аналізуючи процес планування на вітчизняних підприємствах визнає: «Планування маркетингу здійснюється в залежності від змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розробки, організації планування. Так, діапазон змісту плану маркетингу для різних

підприємств різний. Іноді він трохи ширший за план діяльності відділу збуту» [27, с. 109].

Узагальнити завдання планування та встановити ключові фактори його реалізації ми спробували в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Завдання та переваги стратегічного маркетингового планування

| Маркетинговий комплекс завдань стратегічного планування | Переваги стратегічного планування для аграрних підприємстві умовах маркетингової орієнтації |
|---|---|
| Встановити чітку різницю між корпоративним планування, бізнес-політикою та маркетинговим плануванням та встановити відповідні завдання і цілі | Розподіл маркетингових заходів залежно від операційних, поточних, стратегічних цілей |
| Дослідити процес стратегічного маркетингового планування. | Здійснити діагностику за методикою SWOT, PEST, SPACE аналізу та на їх підставі виокремити стратегічні напрями та орієнтири підприємства |
| Формування бюджету маркетингового плану | Встановити оптимальне співвідношення між витратами та прибутками |
| Здійснити реалізацію стратегічного плану: моніторинг та контроль | Детально пояснити вибраних аналітичних методів, включаючи аналіз продажів і прибутковості |

Зазначені в таблиці 1.3 переваги стратегічного маркетингового планування не реалізуються самі по собі. Можна скласти стратегічний план, який вже після складання не буде ефективним. Причиною цього може бути не відповідність стратегічного плану реальним умовам бізнес-середовища, встановлення завищених показників в плані, сподівання, що певні заходи зможуть вирішити усі проблеми пов'язані з маркетинговою діяльністю.

Планування як складова стратегічного розвитку базується на принципах системності, комплексності, компетентності, ресурсозбереження, альтернативності варіантів, реалістичності, релевантності інформації, сумісності та послідовності дій.

В цьому контексті також відомо як стратегічне ринкове планування, коли його фокус зосереджений на ринковому середовищі, в якому

підприємство має працювати. Це відображає той факт, що те, що підприємство планує робити зараз, щоб підготуватися до майбутніх подій на ринку, має ґрунтуватися на детальному розумінні цього ринку, а не на механістичних прогнозах минулих і теперішніх моделей. Стратегічне ринкове планування дозволяє організаціям передбачати події, а не просто реагувати на них.

Виділяють наступні переваги стратегічного планування:

1. Фокусує увагу керівництва на зовнішніх подіях, особливо тих, що представляють загрози та/або можливості. Дуже часто компанії мають тенденцію орієнтуватися всередину, коли насправді клієнти та конкуренти є зовнішніми по відношенню до фірми, а прибуток отримується не всередині організації. Це примушує керівництво розглядати довгострокову перспективу, коли необхідно зосередитися на короткостроковій перспективі з серйозною небезпекою допущення стратегічних помилок. Природною тенденцією є те, що менеджери присвячують свій час вирішенню проблем і можливостей сьогодення, виключаючи розгляд довгострокових питань.

2. Стратегічне управління ринком зазвичай має чітко визначений часовий цикл, коли менеджери повинні подавати різні за строками виконання плани. Такі цикли прищеплюють дисципліну, яка змушує менеджерів приділяти мінімальну кількість часу, обдумуючи майбутні події. Це змінює основу, на якій приймаються рішення про розподіл ресурсів. Розподіл ресурсів часто диктується фінансовими фахівцями, які розуміють конвенції та термінологію бухгалтерського обліку, і це часто використовується на шкоду менеджерам, недостатньо обізнаним з цих питань. В інших випадках розподіл ресурсів здійснюється відповідно до «політичної» сили групи, відділу чи окремого керівника, а не на основі комерційних переваг. Стратегічне планування прагне узгодити ресурси з можливостями (та/або загрозами).

3. Забезпечує систему стратегічного управління. Моніторинг і контроль є невід'ємною частиною стратегічного управління. Це дозволяє керівництву

впоратися з проблемами в міру їх виникнення, а не дозволяти проблемам перетворюватися на кризу. Ці аспекти стратегічного управління обговорюються далі в цьому розділі.

4. Забезпечує вертикальну та горизонтальну систему зв'язку та координації. Стратегічне управління ринком є засобом для точної передачі проблем і запропонованих стратегій завдяки своєму словнику та чіткому вираженню очікувань майбутнього. Це допомагає підприємствам, які працюють у швидко мінливих і непередбачуваних середовищах, впоратися.

Логічним завершенням процесу стратегічного планування є розробка відповідної стратегії. При цьому необхідно мати чітке розуміння таких термінів, як «корпоративна стратегія», «бізнес-політика» чи «ринкове планування», а також відмінності між ними.

Кожен аспект підприємства має керуватися ринком, ефективний маркетинг є необхідною, але не достатньою умовою успіху бізнесу. У ринкових організаціях маркетингу буде дозволено впливати на інші функціональні сфери, такі як дослідження та розробки, виробництво, фінанси та персонал, кожна з яких матиме індивідуальну, якщо буде узгоджена, стратегію та спільно входить до сфери корпоративної стратегії.

Корпоративна стратегія організації відображається у формулюванні її загальних цілей і засобів, за допомогою яких вони мають бути досягнуті. Корпоративна стратегія зазвичай формулюється таким чином, щоб передати причину її існування, тобто її місію та бізнес, у якому вона перебуває чи хоче бути.

Вибір підприємством маркетингової стратегії буде впливати на всі напрями його діяльності, у такому разі маркетингова стратегія та корпоративна стратегія нерозривно взаємопов'язані.

У ринкових організаціях маркетингу буде дозволено впливати на інші функціональні сфери, такі як дослідження та розробки, виробництво, фінанси та персонал, кожна з яких матиме індивідуальну, якщо буде узгоджена, стратегію та спільно входить до сфери корпоративної стратегії.

1.2. Позичіонування маркетингового планування за допомогою маркетингу

В процесі дослідження основних положень теорії і практики маркетингу ми дійшли до висновку, що з розвитком ринкових відносин змінювались і підходи до маркетингової діяльності, система відносин, методи маркетингового управління. Маркетинг пройшов багато еволюційних етапів і поступово перетворився на комплексну систему, за своїми принципами, методами, зв'язками. Саме завдяки маркетингу, виробник може виявити поточні запити споживачів, врахувати зміну у смаках споживачів і врахувати це при розробці перспективних планів.

Ми переконані, що існує прямий зв'язок між організацією процесу планування і маркетинговою стратегією. Якість стратегії, що було показано бути незалежними від таких змінних, як розмір, сектор, ринкові умови тощо. Ця теза пов'язувала високу продуктивність зі стратегіями наступні якості:

1. Визначення однорідного сегмента ринку.
2. Сегмент специфічних пропозицій.
3. Унікальність стратегії.
4. Мінімізація важелів сили та слабкості.
5. Створення внутрішньої та зовнішньої синергії.
6. Забезпечення тактичного керівництва.
7. Узгодження з цілями.
8. Пристосування до ринкових тенденцій.
9. Відповідне забезпечення ресурсами.
10. Чіткі основи змагання.

Спочатку варто розглянути процес стратегічного планування в контексті самого маркетингу.

Маркетинг може виступати для: визначення ринків; кількісна оцінка потреб груп (сегментів) клієнтів на цих ринках; визначення ціннісних

пропозицій для їх виконання потреби; передачі цих ціннісних пропозицій всім цим людям організація, відповідальна за їх доставку та отримання їхньої участі їх роль; відігравати належну роль у наданні цих ціннісних пропозицій на вибрані сегменти ринку; моніторинг фактично доставленої вартості. Щоб цей процес був ефективним, ми також переконалися, що організації має бути орієнтованим на споживача/клієнта. Нижче наведена карта цього процесу. Цей процес явно циклічний, при цьому моніторинг надане значення буде оновлювати організацію розуміння цінності, яку вимагають її клієнти. Цикл є переважно щорічний, з маркетинговим планом, який документує вихід із «зрозуміти цінність» і «визначити цінну пропозицію» процесів, але однаково зміни протягом року можуть включати швидкі ітерації навколо циклу, щоб реагувати на певні можливості або проблеми.

Добре відомо, що не всі ціннісні пропозиції забезпечують процеси будуть під контролем відділу маркетингу, чий роль значно різниться між організаціями. За перші два, ймовірно, відповідатиме відділ маркетингу процесів, «Зрозуміти цінність» та «Визначити цінну пропозицію», хоча навіть вони повинні включати численні функції, хоча і координовані спеціалісти з маркетингу. Роль процесу «Надати цінність» вся компанія, включаючи, наприклад, розробку продуктів, виробництво, закупівля, стимулювання збуту, пряма розсилка, розподіл, продаж та обслуговування клієнтів. Також за це відповідатиме відділ маркетингу моніторинг ефективності наданої вартості. Під час цього маркетингового процесу можна вибрати різні варіанти обмежений і інформований не тільки зовнішнім світом, а й самим база активів організації.

У той час як ефективно працююче підприємство з великим запасом потужностей може лежати в основі стратегії зростання на конкретному ринку. Крім фізичних активів, вибір може бути під впливом фінансових, людських ресурсів, бренду та інформації технологічні активи, і це лише деякі з них. Таким чином, можна побачити, що перші дві складові стосуються процесів стратегічного маркетингового планування (іншими словами, ринок,

що розвивається, стратегії), тоді як третій і четвертий блоки стосуються фактичного постачання на ринок того, що було заплановано, а потім вимірювання ефекту.

Вхідні дані для цього процесу зазвичай включають:

– Корпоративна місія та цілі, які будуть визначати які конкретні ринки представляють інтерес.

– Зовнішні дані, такі як дослідження ринку.

– Внутрішні дані, які надходять від поточних операцій.

Крім того, необхідно визначити ринки, на яких організація перебуває чи бажає бути і як вони поділяються на сегменти клієнтів зі схожими потребами.

Принципи маркетингу відносин вимагають кардинально інших способів продажів порівняно з традиційно практикуючими. Отже, експлуатація таких нових медіа оскільки Інтернет вимагає суттєвих змін у мисленні, а не лише змін в ІТ і важкі процеси. Менеджери з маркетингу на одному компанія розповіла нам про свій ранній досвід роботи з веб-сайтом, який був дозволяючи їм охоплювати нових клієнтів значно вигідніше ніж їхній традиційний відділ продажів.

Співробітники в сучасних організаційних структурах мають більшу гнучкість у своїх обов'язках, що приносить користь організаціям у більш динамічному середовищі. Така гнучкість дозволяє співробітникам легко співпрацювати між відділами для вирішення проблем. Сударкіна С.П. звертає увагу на те, що «Застосування логістики зумовлено необхідністю знаходження оптимуму між максимально можливим рівнем забезпечення якості виробництва товарів та їх поставок споживачеві, до продажним та після продажним обслуговуванням та необхідними для цього затратами матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів» [42, с. 96].

На наше переконання, інтеграція маркетингу, менеджменту і логістики впливає на напрями підприємства та є підґрунтям до планування та управління (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Схема взаємозв'язку стратегічного планування та менеджменту в умовах маркетингового спрямування

Ілюстрація на рис. 1.4. вказує на зв'язок між системою маркетингу і менеджментом. Більшість менеджерів визнають процедуру маркетингового планування як необхідність. Відповідно, їм потрібна система, яка допоможе їм мислити структуроване, а також чітко викладати свої інтуїтивні економічні моделі бізнесу. На жаль, дуже мало підприємств на сьогодні мають досконалі системи планування, з відповідними характеристиками.

План маркетингу пов'язаний з іншими планами підприємства (виробничим, фінансовим, соціальним). Вважаємо за необхідне звернути увагу на синергетичний ефект маркетингу і менеджменту, який проявляється у складниках рис. 1.6.

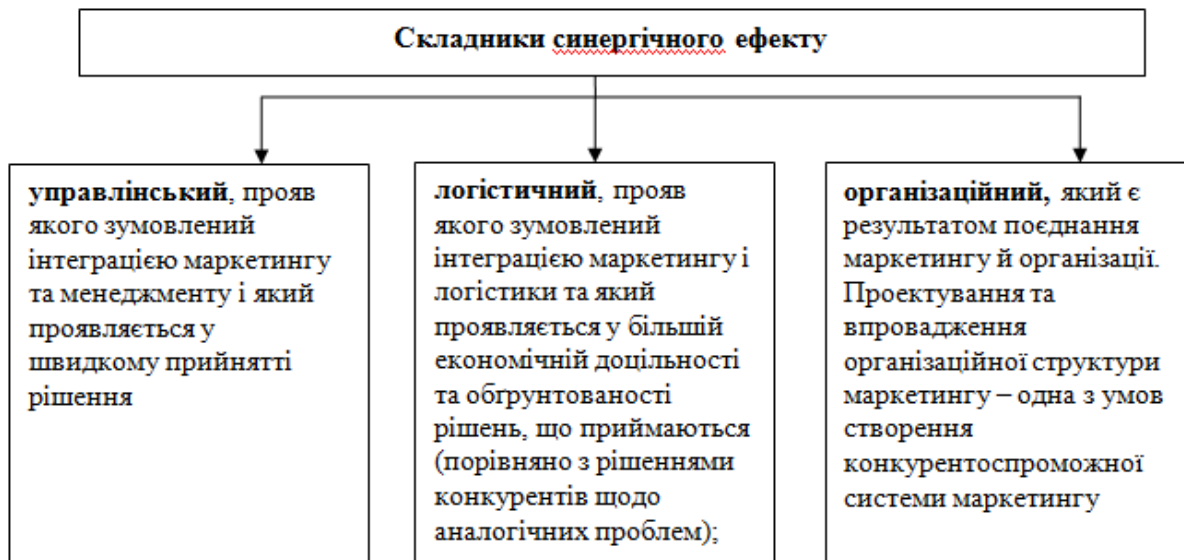


Рис. 1.6. Складники прояву синергетичного ефекту при взаємодії маркетингу і менеджменту

Отже, ми переконані, що процес управління маркетингом і процес планування мають бути об'єднані інтегрованою системою маркетингу. Почавши з фокусування на своїх цілях, можна гарантувати створення маркетингової стратегії та план (список тактик) за підсистемами маркетингу: інформаційної, логістичної, планування, контролінгу. Кожна з цих підсистем має притаманні їй характеристики.

Для аграрних підприємств стратегічне планування, на нашу думку, є основою стратегічного розвитку. Не дивлячись на складні процеси в економічному середовищі, Гоголя О.П. визнає, що «будучи економічно самостійним і повністю відповідаючи за результати своєї діяльності, підприємство повинно вести таку маркетингову діяльність, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоздатність і стійке становище на ринку» [9, с. 112].

Ми вважаємо, що в основному планування включає встановлення цілей, розробку та реалізацію програми для досягнення цілей організації та наявність механізму моніторингу та контролю, щоб визначити, чи виконується запланована програма, чи досягла бажаних цілей.

Дуже часто компанії мають тенденцію орієнтуватися всередину, коли насправді клієнти та конкуренти є зовнішніми по відношенню до фірми, а прибутки отримуються за межами, а не всередині організації.

Ми переконані, що ключовим і завершальним етапом планування виступає формування маркетингової стратегії, або декількох стратегічних альтернатив розвитку оскільки саме вони є основою успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Не можна не відзначити цілий ряд перешкод впровадження системи стратегічного планування маркетингу в діяльність підприємств аграрної галузі. Основні причини, які заважають правильно організувати і провести стратегічне планування ми узагальнили в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Стримуючі фактори впровадження стратегічного планування маркетингу та заходи щодо їх уникнення для аграрних підприємств

| Перешкоди впровадження системи стратегічного планування | Заходи щодо подолання вказаних перешкод |
|---|---|
| Тривалий період централізованого, а під час авторитарного керівництва та прийняття рішень; рівень кваліфікації працівників аграрної сфери низького рівня підготовки | Переконання і розуміння сутності проблеми, усвідомлення психологічних аспектів управління; постійне підвищення кваліфікації працівників. |
| Низький досвід повноцінного, науково-обґрунтованого використання теоретичних аспектів, методичних підходів, практичних рекомендацій. | Формування стратегій розвитку та планів у чіткій відповідності до теоретико-методологічних підходів та встановлених наукою та практикою рекомендацій. |
| Низька адаптаційна можливість до сучасних умов виробництва, ринкових умов, турбулентних змін. | Розширення можливостей сучасної адаптації на основі науко-практичних рекомендацій та досвіду. |
| Не належна підтримка стратегічної орієнтації у деяких керівників та учасників виробничого процесу. | Налагодження комунікацій та цільових орієнтирів. |
| Не відповідність принципам стратегічного планування. | Фахівці, які обґрунтовано та зважено підходять до питання розробки планів маркетингу. |

Зауважимо, що процес планування на стратегічному рівні, в більшості випадків, є прерогативою вищого керівництва підприємства та інструментом, що допомагає керівництву встановити систему цілей і прийняти управлінські рішення стосовно таких питань: розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього

середовища, внутрішньої координації діяльності працівників і підрозділів підприємства, екстраполювання рівнів показників. Іноді менеджери середньої і нижчої ланки управління не приймають участі в процесі складання планів і не вважають за потрібне їх дотримуватись, що є де мотивуючим фактором їх роботи.

Подолання зазначених перешкод надасть можливість аграрним підприємствам розробити план і реалізувати відповідно до нього маркетингові стратегії.

Кітченко О.М. визнав, що «Стратегічне планування у відношенні до маркетингової діяльності представляє собою процес вироблення системної сукупності наукових підходів і рішень у вигляді господарської політики на довгостроковий період, з визначенням цілей, пріоритетів, якісних, кількісних і часових характеристик, конкретних виконавців та необхідних ресурсів» [15, с. 117].

Планування як складник стратегічного маркетингу відіграє настільки важливу роль у діяльності аграрних підприємств, що вони викладають цей процес у вигляді стратегічного плану маркетингового менеджменту, який визначає сукупність цілей та заходів на конкретний період часу.

Планування, як складова системи маркетингового менеджменту залежать від наступних чинників: здійснення процесу планування за ієрархією в системі управління; особливостей діяльності аграрного підприємства та ситуації на ринку; особливостей продукції підприємства, її життєвого циклу.

Селінов Г.А. звертає увагу, що «Особливістю стратегічного планування є зростаючий рівень участі в ньому керівника підприємства» [39, с. 312].

Ми вважаємо, що саме диференційований підхід до вибору застосування стратегій у практичній діяльності є ключовим, хоча науковці не дійшли спільної думки стосовно процедури проведення стратегічного планування, проте вони визнають її ключову роль у діяльності підприємств.

Дослідження практичного запровадження стратегічного плану в діяльність українських підприємств, дало нам підстави зробити висновок, що

переважна більшість вітчизняних підприємств орієнтовані на збут і не достатньо розуміють, що маркетингова орієнтація відіграє ключову роль в стратегічному плануванні підприємства.

На сьогодні аграрні підприємства із фінансовими труднощами усвідомили потребу для більш структурованого підходу до планування свого маркетингу і вибрали за типи стандартизованих формалізованих процедур, проте вони рідко приносять будь-які переваги і часто приносять маркетинг плануючи себе згубну репутацію.

Цілком зрозуміло, що будь-яка спроба впровадження формалізованого маркетингового планування вимагає зміни підходу компанії до управління своїм бізнесом. Також зрозуміло, що якщо компанія не визнає ці наслідки та плани пошуку шляхів подолання з ними формалізовані стратегічне планування буде неефективним.

Існує багато способів досягнення стратегічних цілей, і, справді, фокус може змінитися з часом. Завданням керівництва є забезпечити ретельний моніторинг, оцінку та контроль маркетингового плану. Хоча деякі автори не бачать різниці між плануванням і контролем, а розглядають їх як кроки в межах одного циклу. Звичайні засоби контролю включають встановлення стандартів продуктивності, оцінку фактичної продуктивності щодо стандартів і, якщо відхилення неприпустимі, заходи треба коригувати.

Маркетингове планування можна розглядати як цикл, який починається з чітких цілей, які визначають, чого маркетолог має намір досягти, і закінчуючи механізмом зворотного зв'язку, щоб цілі можна було оцінити, можна було вжити коригувальних дій (якщо є відхиленнями від планів), і організація може контролювати використання своїх ресурсів. Метою контролю річного плану є забезпечення досягнення підприємством продажів, прибутку та інших цілей, встановлених маркетинговим планом. Отже, це оперативний план контролю. Цей вид контролю поширюється на всі рівні організації та процесу.

1.3. Методика здійснення стратегічного планування на підприємстві

Розробка стратегічного плану аграрних підприємств є достатньо складною і доволі кропіткою роботою, яка має починатися із всебічного аналізу факторів впливу.

Ми вже зазначали, що на багатьох аграрних підприємствах України ще не налагоджений процес стратегічного планування, між виробничими підрозділами відсутня взаємоузгодженість, а це призводить до того, що при відсутності корпоративного плану, відсутня загальна корпоративна стратегія розвитку і маркетингова зокрема. стратегією всього підприємства. Іноді трапляється так, що важливі рішення приймаються без належного аналізу та врахування факторів зовнішнього впливу. Не можна обмежуватись тільки врахування внутрішнього стану підприємства, негативні ризики і наслідки зовнішнього середовища можуть спричинити негативний вплив на діяльність підприємства. При розробці стратегічного плану необхідно дотримуватись і враховувати методичних підходів щодо його проведення. В цьому контекст варто зазначити, що методи аналізу при проведенні стратегічного планування не мають суттєвих відмінностей від загальноекономічних методів і прикладних методів стратегічного аналізу.

Мак Дональд М. визначає «Як складовий елемент стратегічного планування процес маркетингового стратегічного планування підкреслює маркетингову спрямованість стратегічного плану підприємства, а як складовий елемент процесу маркетингового планування, стратегічне маркетингове планування підкреслює стратегічну спрямованість маркетингової діяльності підприємства» [37, с. 159].

Основні етапи проведення стратегічного планування маркетингу наочно представлені на рис. 1.7.

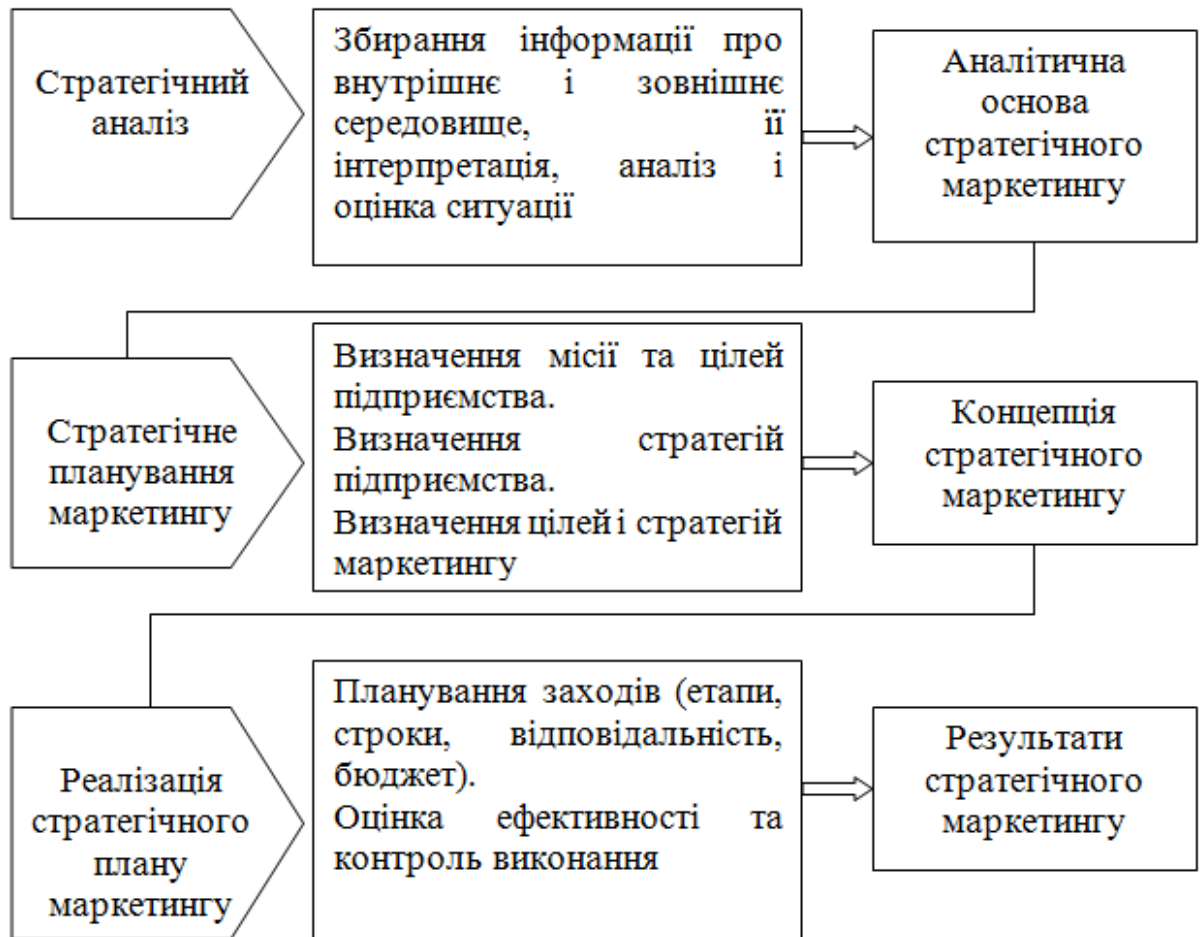


Рис. 1.7. Поетапне планування стратегічно орієнтованої маркетингової діяльності

Виходячи з наведеної інформації для розробки стратегічний маркетинговий плану, необхідно виконати дев'ять основних кроків: установити власні маркетингові цілі, провести маркетинговий аудит, провести дослідження ринку, проаналізувати дані дослідження, визначити цільову аудиторію, визначити бюджет, розробити конкретні маркетингові стратегії, розробити розклад реалізації стратегій та створити процес оцінки.

Вважаємо за необхідне надати більш детальну характеристику кожному кроку проведення стратегічного планування маркетингової діяльності.

1. Формулювання маркетингових цілей, які мають бути чітко сформульовані, реалістичні та вимірювані цілі і яких потрібно досягти протягом наступних 18-24 місяців. Цей проміжок часу дозволить планувати заходи, які відповідають маркетинговим цілям. Важливо зауважити, що через швидкі зміни, що відбуваються в середовищі не рекомендується планувати

конкретні заходи більш ніж на два роки наперед. Один із способів визначити цілі – розділити їх на такі три категорії: негайні, від одного до шести місяців; короткострокові, від шести до 12 місяців; і довгострокові, від 12 до 24 місяців.

2. Проведення маркетингового аудиту, який передбачає огляд усіх маркетингових заходів, які відбувалися на практиці підприємства за останні три роки. Треба дуже ретельно перевіряти кожен маркетингових захід, оцінити його успішне проведення.

3. Проведення дослідження ринку. Метою дослідження ринку є складання реалістичної картини ринкового середовища, і поточної позиції підприємства в цій спільноті. За допомогою цього дослідження можуть бути зроблені досить точні прогнози щодо майбутньої позиції підприємства на ринку, факторів конкуренції та можливості. При цьому варто наголосити, що проведення маркетингового дослідження часто є найбільш трудомістким кроком у цьому процесі. Однак це також один з найважливіших кроків.

4. Аналіз результатів дослідження. Необхідно проаналізувати вихідні дані, які зібрані та узагальнити їх до значущих висновків, які стануть основою для визначення того, які маркетингові стратегії мають найбільший сенс і отримують найкращі результати для практичної діяльності. Дослідження встановлять бажання та потреби діяльності, допоможуть виявити поточні та потенційні проблеми і допоможуть визначити цільову аудиторію.

5. Визначення цільової аудиторії. За допомогою аналізу маркетингових досліджень можна визначити «цільову аудиторію» продукції підприємства, тобто конкретну групу споживачів, на яку спрямовані маркетингові зусилля. Сегментування може відбуватись за віком, статтю, місцем проживання, етнічної приналежності, тощо. Ключ до маркетингу полягає в орієнтації саме на аудиторію, яку підприємства зможе задовольнити краще, ніж конкуренти.

6. Визначення бюджету. Перш ніж обрати конкретні маркетингові стратегії, потрібно вивчити фінансову інформацію та скласти маркетинговий

бюджет. Маркетингові бюджети різняться залежно від типу ринку, на якому працює підприємство та тривалості роботи на ньому.

7. Розробка маркетингових стратегій – визначати конкретні маркетингові стратегії, які будуть відповідати цілям, охоплювати цільову аудиторію та створювати базу клієнтів. Кожна стратегія повинна бути пов'язана з певною метою і повинна складатися з численних дій.

8. Розробка графіку виконання. Графік впровадження – це часова шкала, яка показує, які маркетингові дії будуть виконуватися, коли і ким. Графік також повинен включати вартість кожної маркетингової дії та те, як вона вписується в бюджетну оцінку на 24-місячний період. Створюючи розклад, необхідно звернути увагу як діяльність вплине на поточні практичні заходи та ресурси (наприклад, персонал, час і гроші) для виконання необхідних завдань. У деяких випадках може знадобитися скоротити список або відкласти деякі дії. В інших випадках, можливо, краще продовжити повне виконання вашого плану. Для повної реалізації плану можуть бути залучені консультанти (дорадчі компанії) для координації маркетингової діяльності. Графік впровадження також дасть підстави для моніторингу реалізації маркетингового плану.

9. Процес оцінювання. Цінність маркетингового плану полягає в його ефективності, що вимагає обдуманого і своєчасного виконання та моніторингу й оцінки результатів. Важливо порівнювати свої результати зі стандартами (критеріями ефективності), які встановлюються відповідно до цілей. Варто періодично переглядати свій план (рекомендовано щоквартально), порівнюючи свій прогрес із графіком виконання.

Якщо в будь-який момент виявиться, що прогрес не відповідає очікуванням, потрібно визначити, чому. Іншими словами, дії – і навіть стратегії та цілі – у маркетинговому плані не є аксіоматичними. Регулярно відстежуючи й оцінюючи кожну дію, завжди є можливість змінити та спробувати нові підходи.

Методологія процесу планування базується на системному підході, основу якого становлять принципи, які представлені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Системність у планування маркетингу

| Ознака поняття «система» | Принцип системності у плануванні маркетингу |
|------------------------------|---|
| Сукупність елементів | Поєднання основних елементів маркетингу, їх взаємозв'язок, взаємодоповнення, синергійний ефект |
| Взаємозв'язок між елементами | Координування, ієрархія та погодження усіх маркетингових цілей |
| Стратегічна орієнтація | Розробка довгострокових маркетингових планів, прийняття стратегічних рішень, їх реалістичність, достовірність, практична значущість |

Принципи, що базуються на категоріях «комплексність», «координація» та «інтеграція» певною мірою розкривають зміст поняття «система». За висновком Россохи В.В. «Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів виражається у тому, що діяльність жодного підрозділу організації не можна планувати ефективно без урахування планів окремих підрозділів» [53, с. 227].

Отже є очевидним, що формування стратегії та контроль за її реалізацією є завершальним етапом стратегічного планування маркетингу. Стратегічні маркетингові плани на корпоративному рівні та на рівні бізнес-одиниць можуть збігатися, а можуть різнитися. Все залежить від стратегічних напрямів діяльності підприємства. Під час маркетингового процесу можна вибрати різні варіанти обмежень і інформований не тільки зовнішнім світом, а й самим база активів організації. Крім фізичних активів, вибір може бути під впливом фінансових, людських ресурсів, бренду та інформації технологічні активи, і це лише деякі з них.

Висновки до першого розділу:

Відповідно до результатів теоретичних досліджень визначена сутність, алгоритм, принципи розробки стратегічних планів.

1. Ринкове планування є основним компонентом корпоративного планування. Корпоративне планування передбачає також планування фінансових, кадрових і виробничих ресурсів підприємства. Маркетингове планування передбачає встановлення цілей, розробку та реалізацію програми організації та наявність механізму моніторингу та контролю, щоб визначити, чи виконується запланована програма, чи досягла бажаних цілей. Планування маркетингу розпадається на стратегічне планування та оперативне планування. Плани можна класифікувати за проміжком часу та складністю.

2. Для бізнесу небезпечно екстраполювати в економіку та ринки, які розвиваються та змінюються. Стратегічне ринкове планування дозволяє організаціям передбачати події, а не просто реагувати на них. Стратегічні маркетингові плани, які призначені для керівництва в довгостроковій перспективі, зазвичай мають 2-3-річний період, тоді як оперативні маркетингові плани переглядаються щорічно, а тактичні плани зазвичай розраховуються на період від одного до трьох місяців. Маркетинговий план буде включати резюме, заяву про корпоративну мету, аналіз ситуації (SWOT), цілі, стратегії, план дій, оцінку та контроль моніторингу та систему маркетингової розвідки.

3. Планування здійснюється на функціональному рівні маркетингу, в відсутність засобів інтеграції з іншими функціональними сферами бізнес на рівні загального управління буде значною мірою неефективний. Оптимальний маркетинговий план окреслює реалістичні маркетингові цілі, стратегії та дії на основі надійної інформації та досліджень практичної діяльності підприємства та його оточення. План ефективний лише настільки, наскільки підприємство готово до його реалізації, виділяє достатньо ресурсів для цього, залучає своїх співробітників і відкрито спілкується з

ними. Маркетинговий план не слід просто написати, переглянути та покласти на полицю. Практичний маркетинговий план має бути планом, який реалізується, керується зусиллями та відстежує успіх.

4. Для розробки стратегічний маркетинговий плану, необхідно виконати дев'ять основних кроків: сформулювати свої маркетингові цілі, провести маркетинговий аудит, провести дослідження ринку, проаналізувати інформацію дослідження, визначити цільову аудиторію, визначити бюджет, розробити конкретні маркетингові стратегії, розробити розклад реалізації стратегій та здійснити процес оцінки. Керівник має розуміти і брати активну участь в процесі стратегічного маркетингового планування, та оперативного планування, що робить всю систему ефективною.

5. Були окреслені деякі процеси для вимірювання ефективності маркетингове планування для чіткого, теоретично відповідного плану, який не відповідає вимогам суттєвий внесок у досягнення цілей організації не може бути вартим зусилля.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТЯ В ГОСПОДАРСТВІ

2.1. Діагностика сучасного стану виробничої діяльності в господарстві

Товариство з обмеженою відповідальністю «Олександрівське 2014» розташовано в Криворізькому районі, на території села Олександрівка за 20 км від Кривого Рогу та має автомобільне сполучення.

Форма власності – приватна власність.

ТОВ «Олександрівське 2014» є самостійно працюючим підприємством, яке діє відповідно до статуту, веде самостійно економічну діяльність, має юридичні права на укладання договорів і віє у відповідності до чинного законодавства України. Підприємство веде оперативний облік, складає річні звіти, які надає у податкову службу та управління державної статистики у відповідні строки за встановленими формами.

Галузь рослинництва є пріоритетною в діяльності ТОВ «Олександрівське 2014». Підприємство займається виробництвом зернових та технічних культур, має в своєму розпорядженні трактори (8 шт.), комбайни (2 шт.), автомобілі (5 шт.).

Ми ставило за мету провести дослідження організації процесу виробництва і збуту ТОВ «Олександрівське 2014».

У зв'язку з тим, що земля виступає головним засобом виробництва в сільському господарстві, для нас є важливим встановити розмір земельних угідь в господарстві та ефективність, раціональність їх використання. При цьому варто усвідомити, що земельні ресурси мають певні обмеження, саме тому дотримання умови ресурсозбереження, сталості, з поліпшенням їх бонітування вкрай важливо для аграрного господарювання.

У сільській місцевості в усьому світі сільське господарство є переважаючим землекористуванням і є основним компонентом життєздатності сільських районів.

Розглянемо склад і питому вагу в ТОВ «Олександрівське 2014» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад та структура земельних угідь, землезабезпеченість
ТОВ «Олександрівське 2014»

| Показник | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Зміна 2020 проти 2016 | |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|-------------|
| | | | | | | абсолютна, +/- | відносна, % |
| Загальна земельна площа, га | 956,5 | 985,1 | 978,3 | 983,7 | 950,1 | -6,4 | -0,67 |
| S с-г угідь, га | 956,5 | 985,1 | 978,3 | 983,7 | 950,1 | -6,4 | -0,67 |
| S ріллі, га | 956,5 | 985,1 | 978,3 | 983,7 | 950,1 | -6,4 | -0,67 |
| Землезабезпеченість, га/ 1 особу | 79,7 | 75,8 | 88,9 | 89,4 | 95,0 | 15,3 | 19,20 |
| Отримано в розрахунку на 1 га угідь: | | | | | | | |
| валового доходу, тис. грн. | 9,88 | 13,68 | 13,15 | 20,02 | 21,01 | 11,13 | 112,65 |
| чистого прибутку, тис. грн. | 6,78 | 9,95 | 10,51 | 14,16 | 14,94 | 8,16 | 120,27 |

Аналізуючи склад і частку земель від загального фонду можна зазначити, що господарство є невеликим за розміром земельних угідь, причому вся земельна площа господарства відведена під рілля та використовується для продукції рослинництва. Варто зауважити, що за досліджуваний період земельний фонд і відповідно площа ріллі зменшилась на 6,4 га або на 0,67%. Розподіл земельних ресурсів на 1 працівника збільшилась у 2020 році на 15,3 га або 19,5%, що можна пояснити зменшенням кількості працівників в господарстві. Валовий дохід і чистий прибуток в розрахунку на одиницю земельної площі збільшився у 2020 році порівняно з 2016 роком на 11,13 тис. грн. або 12,65% та 8,16 тис. грн. або 20,27% відповідно.

Питома вага посівних площ має вплив на урожайність, загальну продуктивність використання землі і визначає рівень виробництва продукції аграрного підприємства. Структурні зрушення посівних площ виступають відносною величиною, яка розраховується як відношення частки площі під окремою культурою до загальної площі посіву. Ми маємо розуміти, що структура посівних площ впливає також на обсяги виробленої продукції. При цьому важливо зазначити, що кожного року відбуваються певні структурні зрушення, тобто зміна частки площі під окремими культурами. Це ми можемо спостерігати і в досліджуваному підприємстві. Зміни у складі та питома вага посівних площ представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та частка посівних площ ТОВ «Олександрівське 2014»

| Показник | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Зміна структури посівів, в.п. |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|
| Разом посівів | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | X |
| зернові та зернобобові культури | 47,7 | 43,4 | 51,3 | 48,8 | 41,1 | -6,6 |
| технічні просапні (соняшник) | 32,6 | 28,9 | 22,1 | 24,3 | 31,0 | -1,6 |
| технічні непросапні (ріпак) | 19,8 | 27,6 | 26,6 | 26,9 | 28,0 | 8,2 |

За даними таблиці 2.2. можна зробити висновок, що найбільшу площу посіву займають група зернових культур. Площа посіву цих культур у 2020 році становила 41,1 %. Порівняно з 2016 роком їх площа зменшилась на 6,6%. З технічних культур в господарстві вирощують соняшник та ріпак, у 2020 році їх частки становила 31,0% та 28,0%, при чому площа соняшника у 2020 році зменшилась на 1,6% у порівнянні з 2016 роком, а площа ріпаку навпаки збільшилась на 8,2%.

Наочне представлення частки окремих посівних площ виробництва продукції в господарстві ми навели на рис. 2.1.

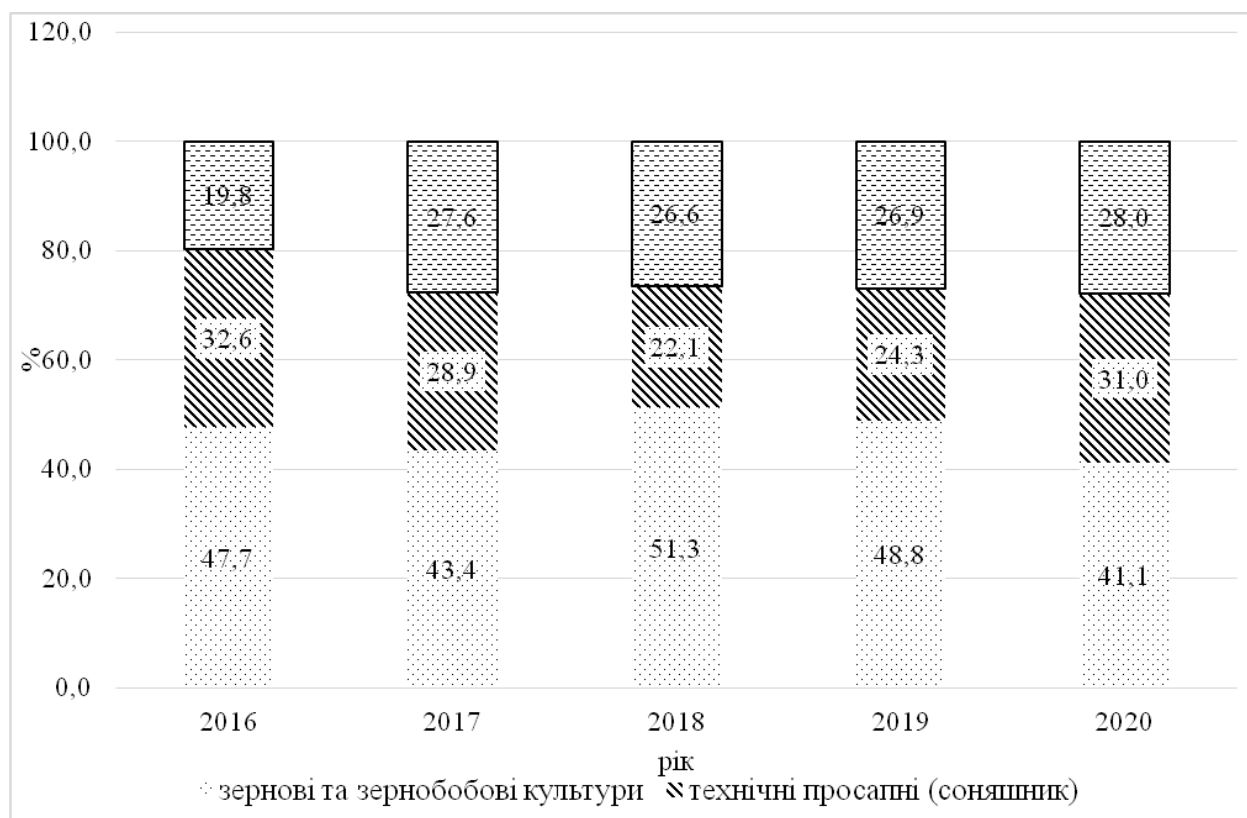


Рис. 2.1. Зміна частки посівних площ у загальній площі посіву
ТОВ «Олександрівське 2014»

Аргументовано, що кожного року площа посіву основних культур на підприємстві варіює, відбуваються структурні зрушення, що безумовно впливає на обсяг вирощеної продукції в ТОВ «Олександрівське 2014».

Спеціалізація господарства є показником, що характеризує товарну продукції за її видами і частками, тобто продукції, яка реалізована і має форму товару. Ця продукція вимірюється в поточних (ринкових) цінах. Для розуміння спеціалізація важливо мати дані про види і структуру товарообігу. З вихідної інформації ТОВ «Олександрівське 2014» можна зрозуміти, що підприємство спеціалізується на виробництві культур групи зернових, а також технічних, серед яких соняшник і ріпак. Встановлено, що рівень спеціалізації підприємства доволі високий і трактується як зерно-олійний.

Процес функціонування підприємства може відбуватися при наявності та належному використанні основних засобів. Забезпеченість сільськогосподарського підприємства основними засобами виробництва та

ефективність їх використання являється важливим фактором, від якого залежать результати господарської діяльності, зокрема якість, повнота і своєчасність виконання сільськогосподарських робіт а відповідно, і обсяг виробництва продукції, її собівартість

Проведемо оцінку наявності та зміни вартісної оцінки фондів в господарстві (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка зміни основних та оборотних засобів
в ТОВ «Олександрівське 2014»

| Показник | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Зміна 2020 проти 2016 | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|-------------|
| | | | | | | абсолютна, +/- | відносна, % |
| Вартісна оцінка основних фондів, тис. грн. | 11072,0 | 15836,5 | 23235,0 | 23122,5 | 21874,5 | 10802,5 | 97,57 |
| Вартісна оцінка оборотних фондів, тис. грн. | 8574,0 | 18236,0 | 27038,5 | 15107,0 | 17583,0 | 9009,0 | 105,07 |
| Розподіл основних фондів на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн./га | 1157,6 | 1607,6 | 2375,0 | 2350,6 | 2302,3 | 1144,8 | 98,90 |
| Фондовіддача на 100 грн. вартості основних засобів, грн. | 85,4 | 85,1 | 55,4 | 85,2 | 91,3 | 5,9 | 6,91 |
| Використано оборотних засобів в розрахунку на 1 грн. основних засобів, грн. | 0,77 | 1,15 | 1,16 | 0,65 | 0,80 | 0,03 | 3,80 |
| Коефіцієнт обороту оборотних засобів | 0,91 | 1,35 | 2,10 | 0,77 | 0,88 | -0,03 | -2,91 |
| Норма прибутку, % | 15,08 | 10,79 | 5,13 | 15,08 | 14,61 | -0,47 | X |

З наведених і розрахованих показників таблиці 2.3 ми можемо констатувати, що вартісна оцінка основних засобів збільшилась у 2020 році

на 10802,5 тис. грн. або на 97,6%; оборотних засобів також зросла на 9009 тис. грн. або в 2 рази; показник який вказує на вартісну оцінку основних фондів в розрахунку на земельну площу також збільшився, що свідчить про достатньо високу забезпеченість господарства основними засобами. Загальний ефект від використання основних засобів характеризує показник фондівіддачі (рис. 2.2.).

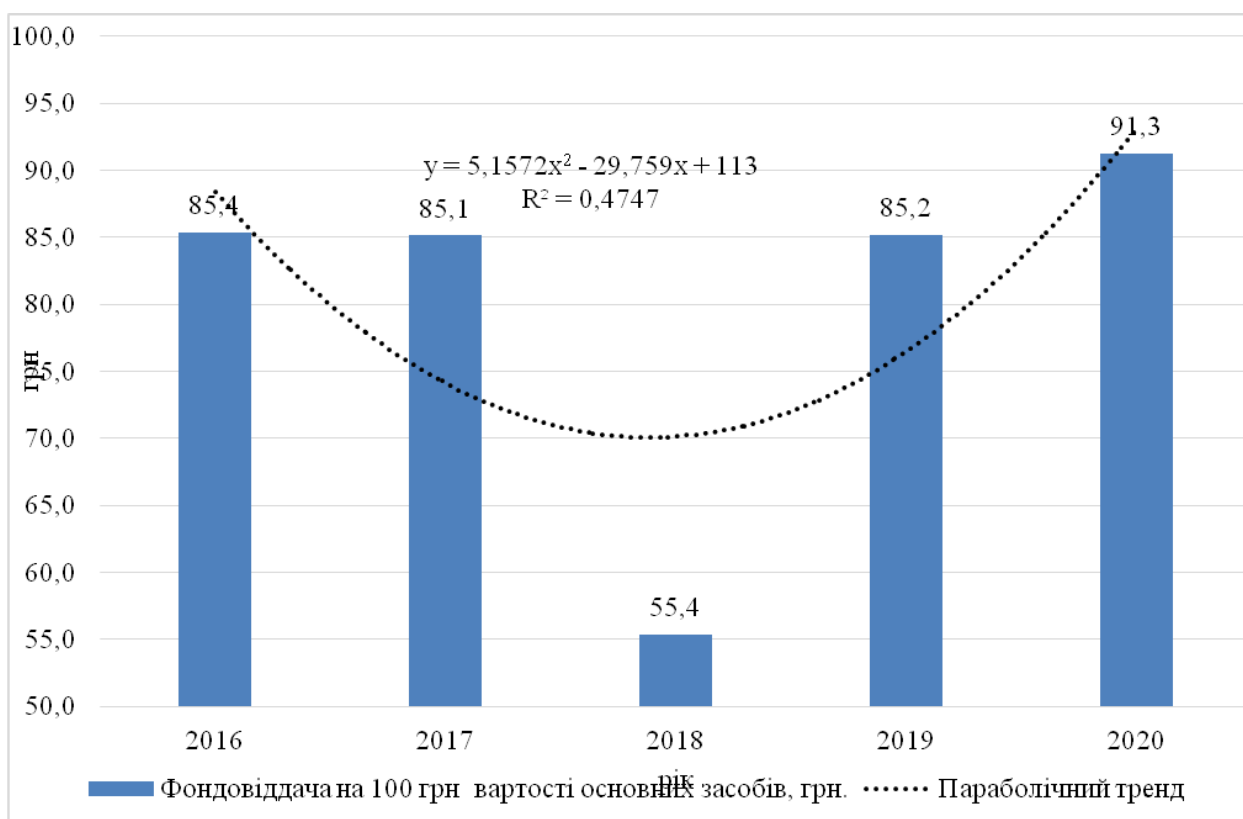


Рис. 2.2. Динаміка ефективності використання основних фондів в ТОВ «Олександрівське 2014»

Показник фондівіддачі також за період 2016-2020 року зріс на 5,9 тис. грн. або 6,91%. Найнижчий рівень даного показника відмічено у 2018 році. З представленого рівняння параболічного тренду можна зазначити, що спостерігаються коливання даного показника, його найвищий рівень був у 2020 році. Середньо початкове зниження фондівіддачі становить 29,8 тис. грн., однак цей процес відбувається зі сповільненням. Результат від основних засобів також зросла. Однак норма прибутку у 2020 році зменшилась, що може бути пов'язано зі зниженням рівня прибутку підприємства.

Динаміка чисельності та ефективності використання трудових ресурсів проаналізуємо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка трудових ресурсів та ефективність їх використання
ТОВ «Олександрівське 2014»

| Показник | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Зміна 2020 проти 2016 | |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|-------------|
| | | | | | | абсолютна, +/- | відносна, % |
| Кількість працівників, осіб | 12 | 13 | 11 | 11 | 10 | -2,0 | -16,67 |
| Ними відпрацьовано за рік, тис. люд.-год. | 25,5 | 20,3 | 21,8 | 20,9 | 18,9 | -6,7 | -26,07 |
| Продуктивність праці: | | | | | | | |
| річна в розрахунку на 1 працівника, тис. грн. | 787,6 | 1037,0 | 1169,6 | 1790,3 | 1996,3 | 1208,7 | 153,47 |
| почасова в розрахунку на відпрацьовану люд.-год., грн. | 370,1 | 663,8 | 590,4 | 940,3 | 1057,4 | 687,26 | 185,69 |

Аналізуючи динаміку зміни показників таблиці 2.4 можна зазначити, що чисельність працівників у 2020 році зменшилась до 10 працівників (16,67%), відповідно зменшились і відпрацьовані ними години на 26,07%.

Продуктивність праці є головним фактором зростання обсягів виробництва, найважливіша характеристика ефективної роботи працівників. В таблиці 2.4. представлена річна та погодинна продуктивність праці і ми можемо констатувати, що обидва ці показники за досліджуваний період збільшились.

Виробництво продукції в розрахунку на людину-годину збільшилось на 687,26 грн., що порівняно з 2016 роком майже в 2 рази.

Тенденцію зміни річної продуктивності праці ми представили за допомогою рівняння прямолінійного тренду (рис. 2.3)

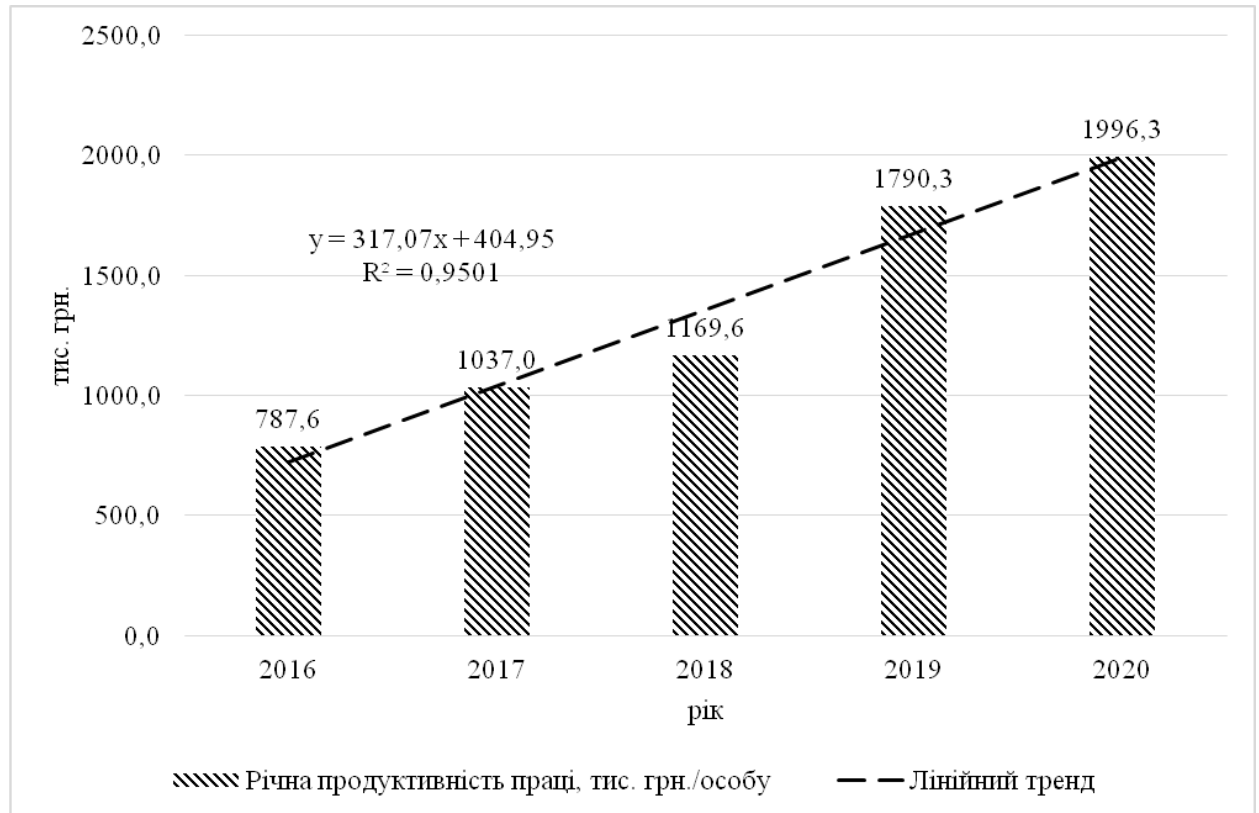


Рис. 2.3. Тенденція зміни річної продуктивності праці
в ТОВ «Олександрівське 2014»

Аналізуючи основну тенденцію зміни річної продуктивності праці робимо висновок, що цей показник має тенденцію до збільшення, причому збільшення відбувається щорічно в одному напрямку. Рівняння прямолінійного тренду свідчить, що у 2015 році теоретично розрахований показник річної продуктивності праці (при $t=0$) становив 404,95 тис. грн., середнє щорічне збільшення показника продуктивності становить 317,07 тис. грн. Показник апроксимації отриманого рівняння максимально наближений до 1, що свідчить про високу точність виявленої тенденції і достовірність отриманого рівняння. Якщо говорити про екстраполяцію даного показника, то відповідно до рівняння виявлена тенденція буде спостерігатися і надалі. На 2021 і 2022 роки прогнозований рівень виробництва продукції на 1 працівника становить 2307,32 та 2624,44 тис. грн. відповідно.

Досліджуючи динаміку зміни показника продуктивності у сільському господарстві визнають «про значні резерви для її підвищення: збільшення частки доданої вартості у вартості валової продукції; оновлення основних засобів, впровадження енергозберігаючих технологій та технічних нововведень; удосконалення організації виробництва та інституційної інфраструктури» [6, с. 27].

«Ефективність виробництва – узагальнююча економічна категорія, якісна характеристика якої відображується у високій результативності використання живої і уречевленої праці в засобах виробництва» [28, с. 40].

Економічними результатами, роботи підприємства є товарообіг, прибуток, рівень рентабельності.

Товарообіг і витрати лежать в основі розрахунку прибутку, який виступає абсолютним показником. В той час як рівень рентабельності продукції розраховується як відношення прибутковості до витрат, які спрямовані не тільки на виробництво, але й на реалізацію продукції та є відносним показником.

Якщо говорити про ефективність як загальне поняття, відзначимо, що це максимальний прибуток (вигода) при мінімальних затратах. Будь-яке підприємство завжди прагнє збільшити рівень прибутку і знизити рівень витрат. Одразу зауважимо, що в сучасних реаліях знизити собівартість є вкрай складною задачею, тому що ціни на сировину та усі енергоносії суттєво підвищились і протилежна тенденція не очікується, з огляду на світові тенденції на ринку. В першу чергу, це пов'язано зі стрімким зростанням цін на паливо, енергоносії, способи хімізації та меліорації.

Результати діяльності ТОВ «Олександрівське 2014» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.6

Результативні показники діяльності ТОВ «Олександрівське 2014»

| Показник | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Зміна 2020 проти 2016 | |
|--|--------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|-------------|
| | | | | | | абсолютна, +/- | відносна, % |
| Площа сільськогосподарських угідь, га | 956,5 | 985,1 | 978,3 | 983,7 | 950,1 | -6,4 | -0,67 |
| Вартісна оцінки основних засобів, тис. грн. | 11072 | 15836,5 | 23235 | 23122,5 | 21874,5 | 10802,5 | 97,57 |
| Вартісна оцінки оборотних засобів, тис. грн. | 8574 | 18236 | 27038,5 | 15107 | 17583 | 9009,0 | 105,07 |
| Кількість працюючих, осіб. | 12 | 13 | 11 | 11 | 10 | -2,0 | -16,67 |
| Фонди основні в розрахунку на сільськогосподарські угіддя (100 га), тис. грн./га | 1157,6 | 1607,6 | 2375,0 | 2350,6 | 2302,3 | 1144,8 | 98,90 |
| Фондовіддача на 100 грн. вартості основних засобів, грн. | 85,4 | 85,1 | 55,4 | 85,2 | 91,3 | 5,9 | 6,91 |
| Вироблено продукції на 1 працівника, тис. грн./особу | 787,6 | 1037,0 | 1169,6 | 1790,3 | 1996,3 | 1208,7 | 153,47 |
| Отримано в розрахунку площу угідь (100 га): | | | | | | | |
| валового доходу, тис. грн. | 988,1 | 1368,5 | 1315,1 | 2001,9 | 2101,1 | 1113,1 | 112,65 |
| чистого прибутку, тис. грн. | 309,7 | 373,4 | 263,8 | 586,1 | 606,8 | 297,1 | 95,94 |
| Норма прибутку, % | 15,08 | 10,79 | 5,13 | 15,08 | 14,61 | -0,47 | X |
| Рентабельність діяльності, % | 45,65 | 37,52 | 25,09 | 41,39 | 40,60 | -5,04 | X |

За даними таблиці 2.6 можна визнати, що всі показники покращення діяльності ТОВ «Олександрівське 2014» у 2020 році збільшились і це є позитивним фактором. Ми вже відзначали, що показники фондозабезпеченості, фондівіддачі, річної продуктивності паці збільшились у 2020 році порівняно з 2016 роком. Рівень валового доходу та чистого прибутку також збільшились на 1113,1 тис. грн. або 112,65% та 297,1 тис.

грн. або 95,94% відповідно. Варто зауважити, що рівень рентабельності у 2020 році знизився на 5,04 відсоткових пункти при порівнянні з 2016 роком. Треба зазначити, що найнижчий рівень рентабельності був у 2018 році і становив 25,09%. Зниження рентабельності діяльності підприємства ми пояснюємо значним підвищенням собівартості. В цілому ТОВ «Олександрівське 2014» є рентабельним і працює ефективно.

2.2. Оцінка виробництва і збуту ТОВ «Олександрівське 2014» та виявлення основних проблем господарювання

Динамічне середовище, в якому працюють сільськогосподарські підприємства України вимагає безперервність результативності процесу збереження та зростання конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників в єдиному аграрному ринку. Вітчизняне АПК ще проходить перехідний період під час реформування аграрної галузі і на жаль не вдається усунути негативні тенденції в цій галузі. Слід визнати, що в Україні вкрай важливо проводити політику трансформацій АПК, у якій сільське господарство відіграє ключову роль і це тому що саме наша країна має найпотужніший природно-ресурсний потенціал у світі.

Аналітику галузі рослинництва та її продукції в ТОВ «Олександрівське 2014» ми розпочали з аналізу зміни площ основних сільськогосподарських культур, які вирощуються в господарстві (рис. 2.4, 2.5). Наголошуємо, що основні види продукції: пшениця озима, ячмінь озимий, соняшник, озимий ріпак, які вирощуються в господарстві та дають можливість значно покращити економічні результати діяльності, сприяють розвитку галузі та забезпечують сировиною промислові підприємства.

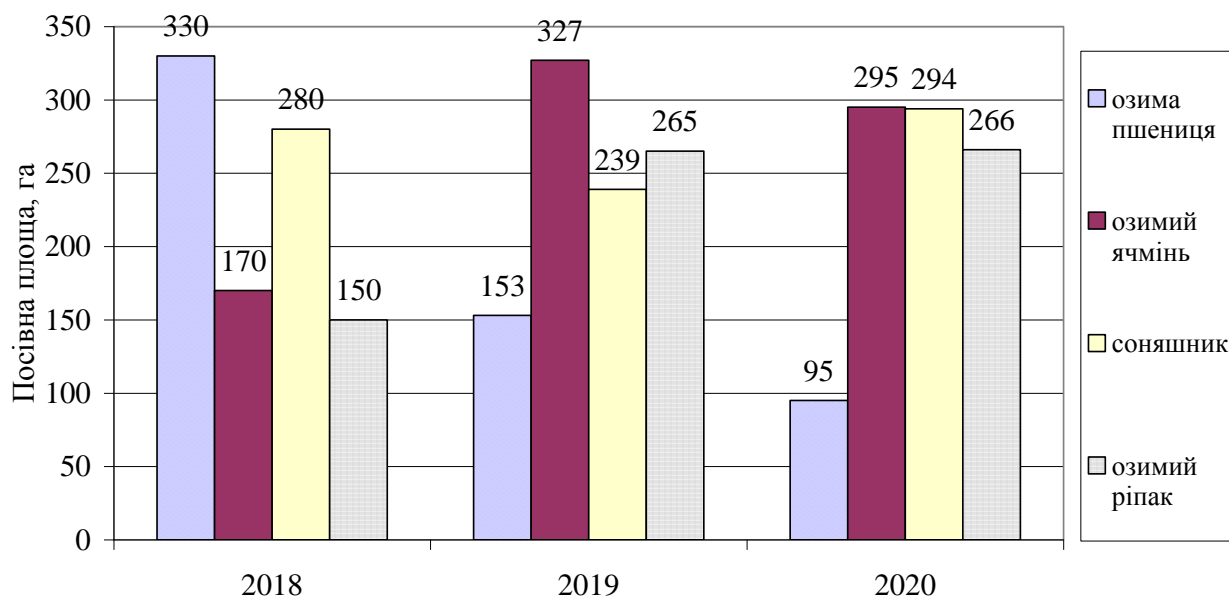


Рис. 2.4. Динаміка посівних площ основних сільськогосподарських культур ТОВ "Олександрівське 2014"

Виходячи з інформації рис. 2.4 ми можемо відзначити суттєве скорочення площі посіву озимої пшениці з 330 га до 95 га, тобто на 71,2%, стосовно озимого ячменя, то його площа посіву збільшилась зі 170 до 295 га, тобто на 73,5%, площа озимого ріпаку збільшилась на 77,3%

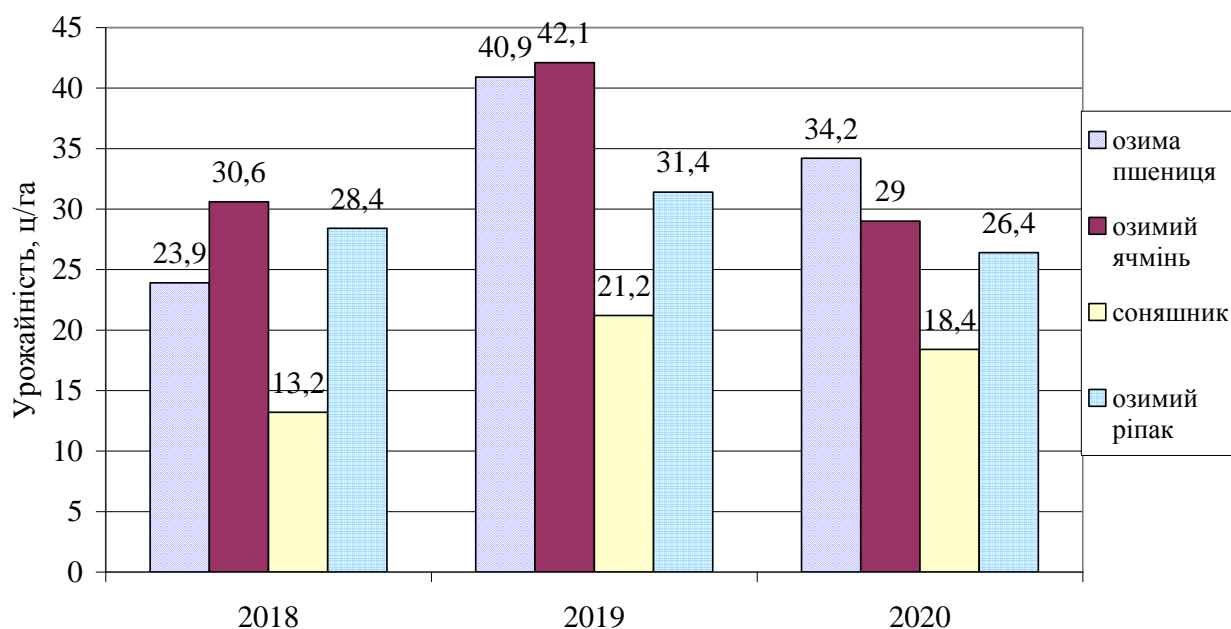


Рис. 2.5. Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур в ТОВ "Олександрівське 2014"

Найбільші коливання рівня урожайності відмічені у озимого ячменю. Найбільш висока урожайних по всіх культурах відмічена в 2019 році.

Аналізуючи процес виробництва і реалізації продукції ТОВ «Олександрівське 2014», важливо проаналізувати показник собівартості і зрозуміти структуру витрат на виробництва.

Інформація про собівартість виробництва важлива для покращення адресності та ефективності ведення господарської діяльності. Щоб належним чином зрозуміти основні процеси, потрібні більш повні дані які впливають на виробництво та продуктивність цього сектора, дозволяють точніше визначити формування ціни і, отже, сприяти встановленню цін на вхідні та вихідні ресурси, наприклад, рівень та обсяг цінових субсидій для аграріїв. Ці отримані вигоди посилюються тим фактом, що сільське господарство є основним прямим і непрямим внеском у багато національних економік, особливо в країнах, що розвиваються. Оскільки сільське господарство переплітається з домашніми господарствами в у більшій частині країн, що розвиваються, ці дані можуть допомогти у визначенні показників доходу та підтримки боротьби з бідністю та політика продовольчої безпеки.

Цей процес є досить складним і включає кілька аспекти та точки зору, усі з яких, тим не менш, мають кінцеву мету: надання готового продукту клієнту в найкоротші терміни і за найнижчими витратами можливо. Серед видів діяльності ланцюга поставок, важливо виділити технічне обслуговування тощо зокрема питання запчастин та інструментів. Коротше кажучи, завдання, з якими потрібно вирішити: швидко та надійно доставка запасних частин за мінімальними витратами Ланцюг поставок управління є досить складним і включає кілька аспекти та точки зору, усі з яких, тим не менш, мають кінцеву мету: надання готового продукту клієнту в найкоротші терміни і за найнижчими витратами. Такий підхід концентрує її зусилля про скорочення часу виконання в середовищах, що характеризуються великою різноманітністю продуктів і налаштувань.

В аграрному секторі проблема надлишкових запасів не є унікальною, і сьогодні з нею стикаються багато виробників проблема застійних компонентів, сировини, або їх залишки.

Собівартість аграрної продукції залежить від рівня витрат, урожайності сільськогосподарських культур якості продукції, витрат на зберігання і та збут, тощо. Для наочного сприйняття представимо структуру витрат виробництва продукції рослинництва за 2020 рік (рис. 2.6).

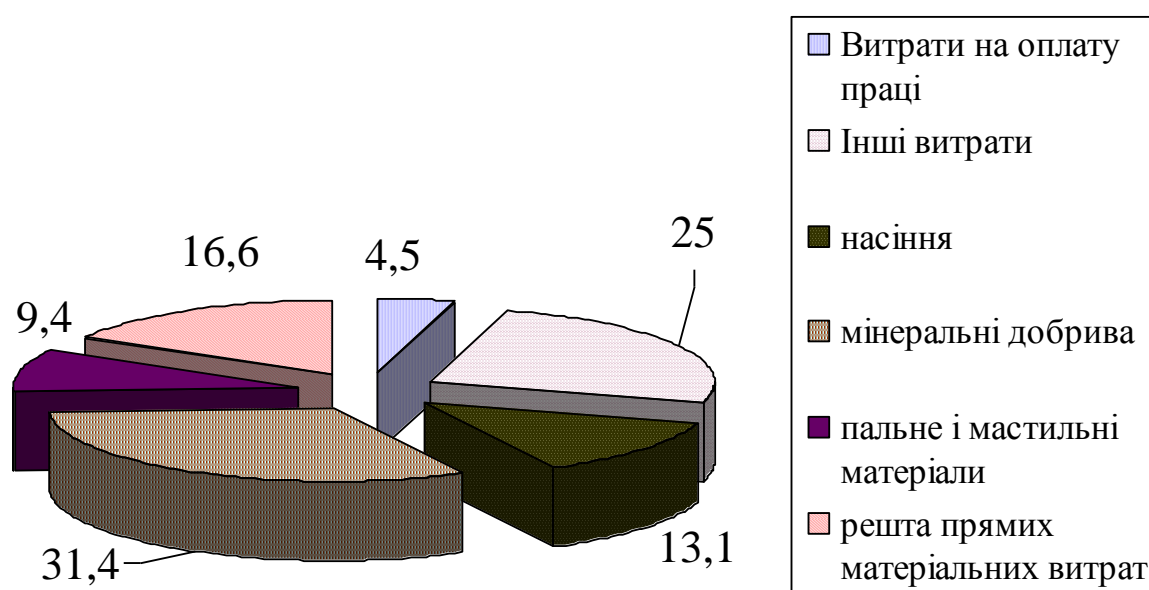


Рис. 2.6. Структура витрат галузі рослинництва в ТОВ "Олександрівське 2014", 2020 р. (%)

Аналізуючи структуру витрат на виробництво в ТОВ «Олександрівське 2014» ми констатуємо, що найбільшу питому вагу становлять матеріальні витрати – 70,5%, до яких входять: витрати на насіння – 13,1%; витрати на мінеральні добрива – 31,4%; витрати на паливо і мастильні матеріали – 9,4%, решта прямих витрат – 16,6%. Витрати на оплату праці складають 4,5%.

Відповідно за інформацією додатку А найбільші витрати спостерігаються на виробництві озимого ріпаку – 55,5%.

Окрім витрат на виробництво продукції важливо проаналізувати витрати на її реалізацію. Загальні тенденції в аграрній галузі свідчать, що як виробничі так і витрати постійно зростають. За допомогою трендового

аналізу ми спробувати встановити дану тенденцію в ТОВ «Олександрівське 2014» (рис. 2.7).

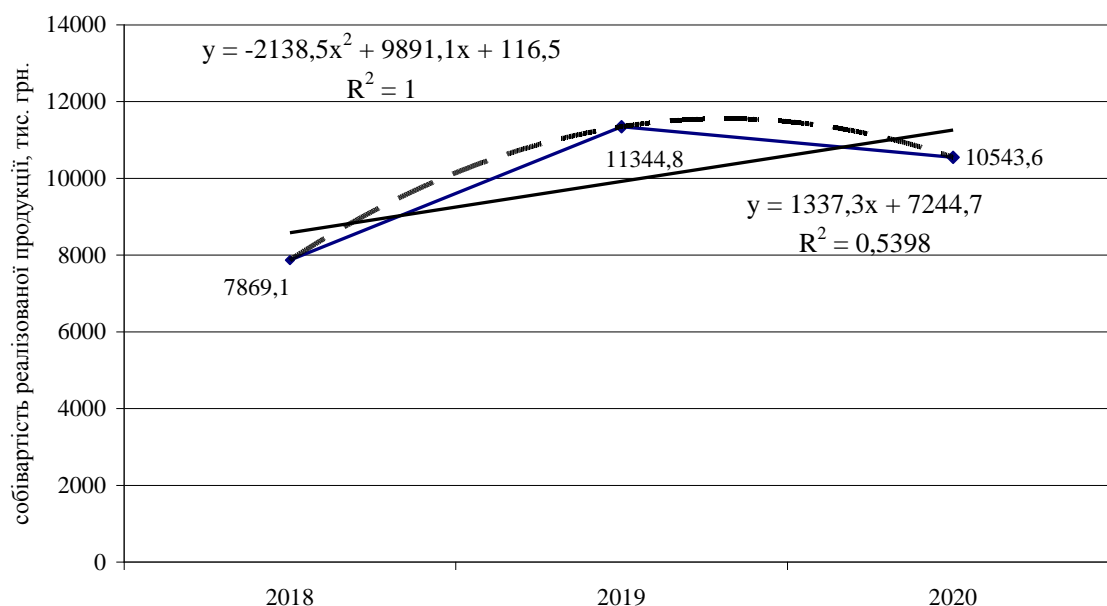


Рис. 2.7. Динаміка тенденції зміни собівартості реалізованої продукції рослинництва ТОВ "Олександрівське 2014" Криворізького району Дніпропетровської області

Отримані рівняння дають підстави зробити наступні висновки: рівняння свідчать, що показник собівартості реалізованої продукції рослинництва має тенденцію до збільшення. В середньому щорічне збільшення даного показника становить 1337,3 тис. грн. Варто зазначити, що найвищий рівень собівартості відмічений у 2019 році.

Для оцінки витрат кожного з основних видів сільськогосподарської діяльності потрібні детальні дані про використання вхідних ресурсів і витрати за діяльністю. Ці технічні коефіцієнти можна використовувати для побудови матриць введення-виведення, які становлять потужний інструмент аналізу, щоб краще зрозуміти зв'язки між різними видами сільськогосподарської діяльності та між сільськогосподарськими діяльності та решти економіки.

Проведемо аналіз результативності збуту продукції підприємства. Для цього ми проаналізуємо динаміку показників: товарообігу, кількості реалізованої продукції та ціни реалізації.

Ринки основних сільськогосподарських товарів зазвичай аналізуються з огляду на умови постачання, використання та цін. Немає сумніву, що ці фактори визначають ринкову рівновагу. У сільськогосподарському секторі України існує багато взаємодій і взаємовідносин між різними товарами.

Розглянемо динаміку ринкових цін на основні види продукції підприємства на рис. 2.8.

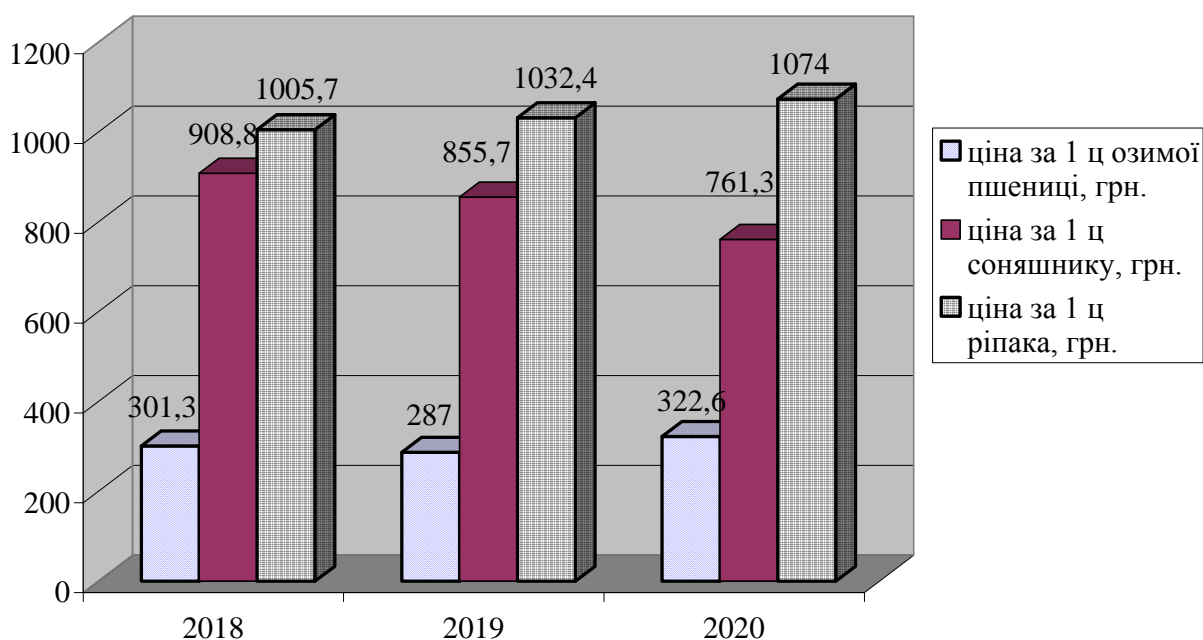


Рис. 2.8. Динаміка реалізаційних цін основних видів продукції в ТОВ «Олександрівське 2014»

Аналізуючи зміну цін підприємства, ми бачимо, що в цілому іде тенденція до їх підвищення. В той же час, варто відзначити, що різких коливань по жодній продукції підприємства ми не спостерігаємо, навпаки, якщо говорити про соняшник, то у 2020 році ціна його реалізації знизилась на 16,2%. Найвищі ціни реалізації відмічені по ріпаку і вони зростають.

Підводячи підсумки результативності діяльності ТОВ «Олександрівське 2014» ми провели розрахунки його основних показників в розрізі груп основних культур та підприємства в цілому.

Таблиця 2.7

Результати економічної діяльності ТОВ «Олександрівське 2014»

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | відхилення ± 2020 від 2018 року |
|---|----------|-----------|-----------|---------------------------------------|
| Обсяг реалізованої продукції, ц | 19308,0 | 32379,0 | 24884,0 | 5576,0 |
| в т.ч. зернових і зернобобових | 10772,0 | 15052,0 | 13900,0 | 3128,0 |
| олійних культур | 8536,0 | 17327,0 | 10984,0 | 2448 |
| Товарообіг, тис. грн. по господарству | 12866,0 | 19963,0 | 15719,0 | 2853,0 |
| в т.ч. зернових і зернобобових | 4304,635 | 4136,679 | 4050,227 | -254,4 |
| олійних культур | 7949,056 | 14826,321 | 10543,232 | 2594,2 |
| Собівартість реалізованих товарів і послуг, тис. грн. по господарству | 10285,0 | 14198,0 | 11166,0 | 881,0 |
| в т.ч. зернових і зернобобових | 3818,4 | 3244,0 | 2289,5 | -1525,9 |
| олійних культур | 4050,7 | 8100,8 | 8254,1 | 4203,4 |
| Фінансовий результат від реалізації продукції, тис. грн. по господарству | 2581,0 | 5765,0 | 4553,0 | 1972,0 |
| в т.ч. зернових і зернобобових | 486,24 | 892,68 | 1760,73 | 1274,5 |
| олійних культур | 3898,36 | 6725,52 | 2289,13 | -1609,23 |
| Рівень рентабельності від реалізації, % по господарству | 25,09 | 41,39 | 40,60 | 15,51 |
| в т.ч. зернових і зернобобових | 12,73 | 27,52 | 76,90 | 64,17 |
| олійних культур | 96,24 | 83,02 | 50,2 | -46,04 |

З представленої в таблиці 2.7 аналітичної інформації можна зробити наступні висновки: діяльність підприємства є рентабельною і прибутковою. Найвищий прибуток забезпечують олійні культури, а саме соняшник і ріпак, хоча варто зазначити, що за досліджуваний період рівень рентабельності цієї продукції зменшився на 46,04 відсоткових пункти. Ми пов'язуємо це з підвищенням собівартості продукції, яка у 2020 році зросла на 4203,4 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком. В той же час рівень рентабельності зернових і зернобобових культур навпаки суттєво підвищився на 64,17 відсоткових

пункти. Ми пояснюємо це суттєвим підвищенням ціни реалізації озимої пшениці, ячменю та гороху.

Динаміку рівня рентабельності діяльності підприємства та його тенденцію розвитку ми наочно представили на рис. 2.9.

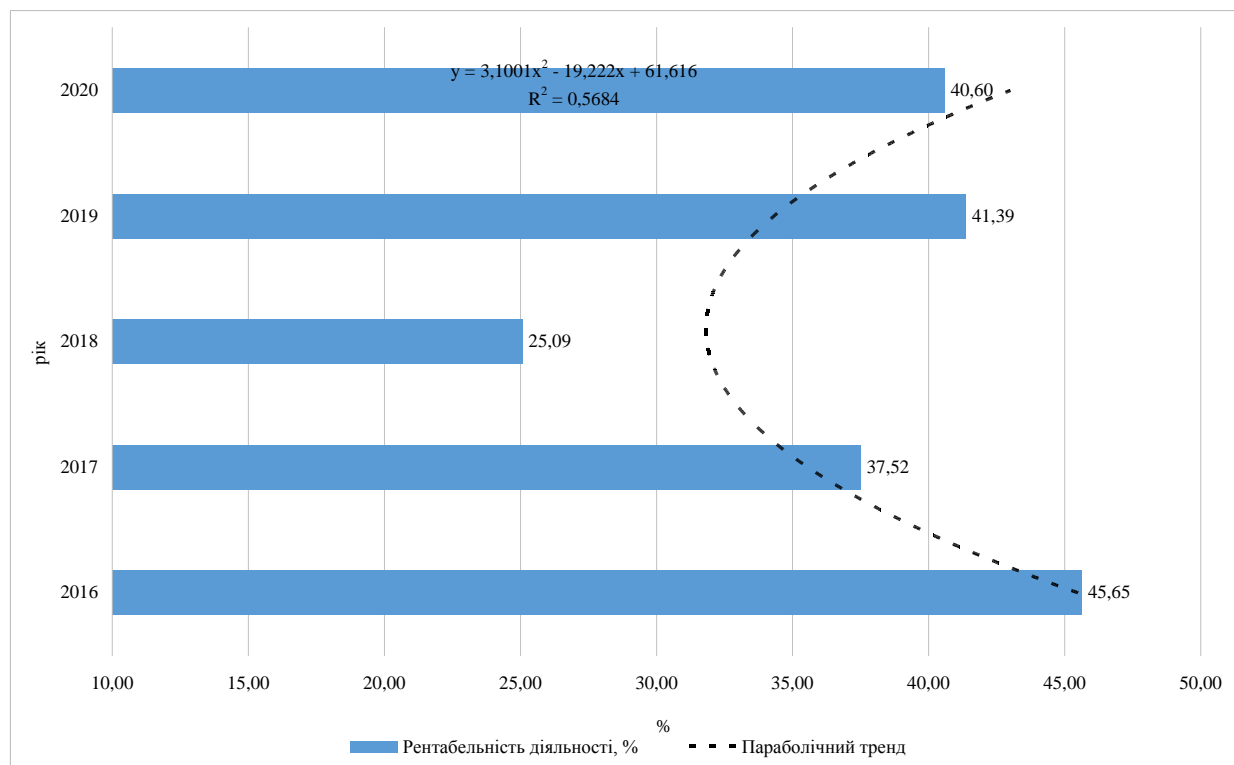


Рис. 2.9. Динаміка рівня рентабельності виробничо-збутової діяльності ТОВ «Олександрівське 2014»

Якщо говорити про загальний рівень рентабельності діяльності ТОВ «Олександрівське 2014», то він збільшився у 2020 році на 15,51 відсоткових пункти. Найнижчий рівень даного показника був у 2018 році. Відповідно до рівняння параболічного тренду можна встановити, що показник рентабельності має коливання, середнє початкове його зниження становить 19,2%, але цей процес іде зі сповільненням, тобто є усі підстави щодо його подальшого зростання.

2.3. Дослідження умов ведення маркетингової діяльності в ТОВ «Олександрівське 2014»

Ринок існує, коли на ньому перебувають покупці, які бажають обміняти гроші на товар чи послугу контакт з продавцями, які готові обміняти товари чи послуги на гроші. Поняття ринку визначається з точки зору існування фундаментальних сил попиту і пропозиції і не обов'язково обмежується певним географічним розташуванням.

Для кращого розуміння процесу організації маркетингу в аграрному підприємстві ми представимо основні проблемні місця в системі функціонування аграрних підприємств, а саме:

1. Неналежні складські приміщення або їх відсутність: у більшості господарств відсутні належні приміщення для зберігання продукції, тому агровиробники змушені зберігати свою продукцію в сховища тощо. Ці ненаукові методи зберігання призводять до значних витрат. Приблизно 1,5% продукції гниє і стає непридатною для споживання людиною. Через це пропозиція на сільському ринку істотно збільшується, а фермери не можуть отримати справедливую ціну за свою продукцію.

2. Відсутність сортування та стандартизації: не всі сорти сільськогосподарської продукції оцінено належним чином. Зазвичай поширена практика, відома як продажі продукції різної якості однією спільною партією. Таким чином, продукція кращої якості не гарантується кращою ціною. Тому немає стимулу використовувати краще насіння і виробляти кращі сорти.

3. Невідповідні транспортні засоби: вироблену продукцію треба перевозитися на транспортних засобах, що повільно рухаються, особливо це стосується овочів. Очевидно, такі засоби транспорт не може бути використаний для перевезення продукції у далекі місця, і виробник повинен скинути свою продукцію виробляти на найближчих ринках, навіть якщо ціна,

отримана на цих ринках, є значно низькою. Це ще вірніше для швидкопсувних товарів.

4. Зловживання на нерегульованих ринках: навіть зараз кількість нерегульованих ринків в Україні досить велика. Тут варто відзначити посередників, оптовиків, які скуповують продукцію аграріїв за заниженими цінами.

5. Недостатня інформація про ринок: виробники аграрної продукції часто не можуть отримати інформація про точні ринкові ціни на різних ринках. Отже, вони приймають будь-яку ціну їм пропонують торговці. З метою вирішення цієї проблеми уряд використовує радіо і телевізійні ЗМІ регулярно транслюють ринкові ціни. Однак ціни іноді бувають ненадійні і іноді мають великий часовий лаг. Трейдер зазвичай пропонує менше, ніж ціна, яку цитують урядові ЗМІ.

6. Недостатні кредитні можливості: індійський фермер, будучи бідним, намагається продати продукцію відразу після збирання врожаю, хоча ціни на той час дуже низькі.

Для ТОВ «Олександрівське 2014» слід провести SWOT (табл. 2.8), де ми зосередимось на ключових фактора діяльності підприємства. Вони повинні підкреслити внутрішні диференційні сили та слабкі сторони по відношенню до конкурентів і ключові зовнішні можливості та загрози. Необхідно включити короткий виклад причин задовільної чи незадовільної роботи через стислі висловлювання, включати тільки релевантні й важливі дані, а також ситуаційний аналіз. Підводячи підсумок, проведення регулярного та ретельного маркетингового аудиту в структурований спосіб допоможе надати підприємству притаманні ознаки бізнесу, тенденцій на ринку та того, де додається вартість конкурентами, як основа для встановлення цілей і стратегій.

Таблиця 2.8

Перелік елементів SWOT- аналізу, щодо діяльності ТОВ «Межівське»

| | | Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|----------------|---|--|---|
| | | 1. Стабільний попит на продукцію. 2. Високий рівень кваліфікації персоналу. 3. Високі показники виробництва основної продукції. 4. Прийнятний рівень цін. 5. Наявність сучасної сільськогосподарської техніки. | 1. Вузька спеціалізація. 2. Швидке старіння обладнання. 4. Нестача обігових коштів. 5. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку. 6. Існує збиткове виробництво. 7. Недостатня розвиненість маркетингу. |
| Можливості (O) | 1. Впровадження екологічно орієнтованого виробництва 2. Використання власних ресурсів. 3. Розширенні каналів збуту 4. Впровадження маркетингової та логістичної діяльності. 5. Можливість одержання додаткових інвестицій від стратегічних партнерів. | Стратегія SO Розширення асортименту продукції та виробництво перспективних продуктів сільського господарства. | Стратегія WO Реорганізація відділу збуту та впровадження служби маркетингу, оптимізація розподілу продукції за наявними каналами розподілу. |
| Загрози (T) | 1. Висока конкуренція на ринку. 3. Інфляційні процеси. 4. Нестабільна політична та економічна ситуація в країні 5. Скорочення доходів споживачів 6. Зростання цін на сировину 7. Високі податкові ставки | Стратегія ST Впровадження сучасних технологій, підтримка високої якості і доступної ціни. Збільшення кількості споживачів у колишньому сегменті ринку. | Стратегія WT Посилення конкуренції, впровадження інновацій та оптимізація обсягів випуску продукції. Можливо, використання кооперації в просуванні продукції. |

За інформацією таблиці 2.8 ми переконались, що виявлені слабкі сторони і загрози ТОВ «Олександрівське 2014» перетинаються з вище переліченими загальними проблемами аграріїв, тобто проблемами характерними для більшості сільськогосподарських підприємств, а саме

проблеми пов'язані зі збутом продукції, ціновим диспаритетом, монополією зернотрейдерів та несправедливими цінами посередників, проблеми зі зберіганням продукції, та її продаж по вигідним цінам і в найкращій сезон, фінансові труднощі, до достатня увага до маркетингу, концепції маркетингового управління та планування. Серед зовнішніх загроз найбільш вагомими є постійно зростаючий рівень інфляції, зміни в податковій системі, слабка державна підтримка аграріїв, низький рівень інвестування в аграрний сектор економіки, тощо.

Зіставляючи чинники за вагою і силою впливу, можна зробити висновок, що високі показники виробництва соняшнику (як найбільш прибуткової культури), прийнятний рівень цін, наявність сучасної сільськогосподарської техніки та кваліфікаційний рівень сприяють розвитку підприємства. Для розширення виробництва можна запропонувати розширити виробництво при вирощуванні не тільки зернових і технічних культур.

За матрицею SWOT саме заходом посилення сильних сторін може бути розширення асортименту продукції та виробництво перспективних продуктів сільського господарства (розширення асортименту продукції), також буде сприяти покращенню економічних результатів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Продукція ТОВ «Олександрівське 2014» користується попитом і забезпечує підприємство доволі високими прибутками, але вважаємо, що види продукції мають бути розширені.

Також важливо, на нашу думку, реорганізувати відділ збуту, який є доволі простим за функціоналом, тому що його прерогативою є питання виключно збуту продукції, в той час як поза увагою залишається пласт аналітичної роботи, процес маркетингового дослідження, комунікаційна політика та стратегічна маркетингова діяльність.

Ми провели узагальнення основних компонентів комплексу маркетингу в ТОВ «Олександрівське 2014» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Комплекс маркетингу ТОВ «Олександрівське 2014»

| Елементи 4Р | Характеристика на підприємстві |
|-------------|--|
| Товар | Продукція є достатньо затребуваною, має високу якість, відповідає критеріям конкурентоспроможності |
| Ціна | Ціни мають сезонні коливання |
| Збут | Каналами збуту є в переважній більшості є прямий продаж та продаж через посередників |
| Просування | Комунікаційні зв'язки представлені за допомогою інформації на сайті |

Ключові компоненти комплексу маркетингу свідчить про чисельні невикористані можливості в маркетинговій діяльності ТОВ «Олександрівське 2014».

Дослідження розподілу продукції підприємства за каналами реалізації розглянемо в 2.10.

Таблиця 2.10

Обсяги і частка каналів реалізації основних видів продукції за 2020 рік в ТОВ «Олександрівське 2014»

| Канали реалізації | озима пшениця | | озимий ячмінь | | соняшник | | ріпак | |
|---|---------------|-------|---------------|-------|----------|-------|-------|-------|
| | ц | % | ц | % | ц | % | ц | % |
| Обсяг реалізованої продукції | 8529 | 100,0 | 6253 | 100,0 | 8991 | 100,0 | 8336 | 100,0 |
| Населенню в рахунок оплати праці / земельні паї | 2313 | 27,1 | 2125 | 34,0 | 621 | 6,9 | 54 | 0,6 |
| Реалізована на ринках | 6216 | 72,9 | 4128 | 61,1 | 8370 | 93,1 | 8282 | 99,4 |

З наведеної інформації ми констатуємо, що переважна частина продукції підприємства була реалізована на ринках, а насамперед соняшника та ріпаку. Також продукція реалізується населенню як розрахунок за майнові паї.

Сформованої мережі розподілу буде недостатньо при збільшенні виробничих потужностей, у зв'язку з чим необхідно розвинути маркетингову мережу. Головною проблемою для підприємства є швидке старіння обладнання та висока ціна придбання нового, для виробництва більш конкурентоспроможної продукції. Визначаючись з вибором стратегії розвитку ТОВ «Олександрівське 2014», слід врахувати специфічність економічного становища підприємства. В останні роки воно веде прибуткове, але нестабільно рентабельне виробництво. Тому в якості головного напрямку розвитку підприємства слід вибрати стратегічний курс на стабілізацію його економіки, а основою має стати подальший розвиток галузі рослинництва.

Без сумніву, організації з продажу повинні позиціонувати себе в цьому новому світовому порядку. Для цього потрібно виконати три основні дії. По-перше, вони повинні організуватися навколо провідного фахівця керівного рівня, який володіє необхідними навичками.

Далі цей керівник повинен дізнатися і зрозуміти, що потрібно для створення цих угод і підписання цих угод. Це непросте завдання, враховуючи, що особа повинна розуміти внутрішню роботу холдингової компанії, а також її вимоги до безпеки бренду, угод про рівень обслуговування, вимірювань, верифікації тощо.

Нарешті, потрібна певна реорганізація. Продавець вищого рівня, зокрема, потребує перерозподілу, оскільки його чи її функції по суті припиняються. Ми припускаємо, що багато або більшість мають технологічні навички, які можна легко змінити в їхніх організаціях.

Отже проблема кадрового, інформаційного та стратегічно обґрунтованого підходу в управлінні мають місце на досліджуваному підприємстві.

Висновки до другого розділу:

На підставі проведених досліджень та аналізу організації, оцінки результативності діяльності ТОВ «Олександрівське 2014» можна зазначити наступне:

1. Галузь рослинництва є пріоритетною в діяльності ТОВ «Олександрівське 2014». Підприємство займається виробництвом культур з груп зернових та технічних і має зерно-олійний напрям спеціалізації. Показники, які характеризують ефективність діяльності ТОВ «Олександрівське 2014» у 2020 році збільшились і це є позитивним фактором. Рівень валового доходу та чистого прибутку також збільшились на 1113,1 тис. грн. або 112,65% та 297,1 тис. грн. або 95,94% відповідно. Варто зауважити, що рівень рентабельності у 2020 році знизився на 5,04 відсоткових пункти порівняно з 2016 роком. Треба зазначити, що найнижчий рівень рентабельності був у 2018 році і становив 25,09%.

2. Найбільшу частку становлять матеріальні витрати – 70,5%, до яких входять: витрати на насіння – 13,1%; витрати на мінеральні добрива – 31,4%; витрати на паливо і мастильні матеріали – 9,4%, решта прямих витрат – 16,6%. Витрати на оплату праці складають 4,5%.

Найвищий прибуток забезпечують олійні культури, а саме соняшник і ріпак. В той же час рівень рентабельності групи зернових культур навпаки суттєво підвищився на 64,17 відсоткових пункти.

3. За матрицею SWOT саме заходом посилення сильних сторін може бути розширення асортименту продукції та виробництво перспективних продуктів сільського господарства (розширення асортименту продукції), також буде сприяти підвищенню результативності та конкурентоспроможності підприємства. Продукція ТОВ «Олександрівське 2014» користується попитом і забезпечує підприємство доволі високими прибутками, але вважаємо, що види продукції мають бути розширені.

4. Виділено проблемами організації маркетингу на підприємстві та обґрунтована необхідність реорганізації відділу збуту.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проектування та впровадження систем маркетингового планування

Процес планування є доволі простим, але його необхідно розглядати в розрізі наступних питань і проблем маркетингового управління: Коли це потрібно робити, як часто, ким і як? Чи відрізняється у великій і маленькій компанії? Чи відрізняється диверсифікована та недиверсифікована компанія? Яка роль генерального директора?

Місію ТОВ «Олександрівське 2014» можна сформулювати як виробництво сільськогосподарської продукції для максимального задоволення вимог і запитів споживачів.

Мета стратегічного плану – мінімізація ризиків в умовах невизначеності майбутнього та акумулювання ресурсного потенціалу на більш перспективних напрямках, реалізації маркетингових стратегій.

Зрозуміло, що одно- і трирічні періоди планування – це безумовно найбільш поширені. Термін виконання великого нового продукту інновації, тривалість часу, необхідного для відновлення капітальних вкладень витрати, постійна доступність покупців і сировини та Найбільш часто зустрічаються розміри та корисність існуючих заводів і будівель згадав причини для трирічного горизонту планування. Однак багато компаній не замислюються над тим, що саме представляє розумний горизонт планування для їх конкретних обставин.

Для деяких компаній, особливо для них, п'ятирічний період явно занадто довгий з надзвичайно універсальною технікою, що працює в умовах

нестабільної моди ринки. Наслідком цього є пограбування стратегічних планів реальності.

Стосовно строків планування, то ми дійшли до висновку, що стратегічне планування більш доцільно розробляти на 3 річний період.

Таблиця 3.1

**Перспективний план заходів маркетингового спрямування
в ТОВ «Олександрівське 2014»**

| № | Заплановані заходи | Період виконання | Відповідальний виконавець | Вартість заходу, тис. грн. |
|-------|---|----------------------------|---|----------------------------|
| 1. | Реорганізація відділу збуту. Кадрові та функціональні зміни роботи відділу | січень-березень 2022 року | Керівник підприємства | Оплата праці 480,00 за рік |
| 2. | Технічне забезпечення роботи відділу маркетингу | січень-березень 2022 року | Керівник підприємства | 120,00 |
| 3. | Організація маркетингових досліджень та аналітична робота | на протязі всього періоду | Фахівці маркетингу 3 | 50,00 |
| 4. | Диференціація складових комплексу маркетингу | на протязі 2022-2023 років | Керівник підприємства, фахівці маркетингу 3 | 80,00 |
| 5. | Впровадження стратегії продуктово-асортиментної диверсифікації з глибоким проникненням на ринок | на протязі 2022-2023 року | Керівник підприємства, фахівці маркетингу 3 | 150,00 |
| 6. | Комунікаційна політика | на протязі 2022 р. | Керівник підприємства, фахівці маркетингу 3 | 75,00 |
| Разом | | | | 955,00 |

Маркетингові стратегії – це засоби, за допомогою яких маркетингові цілі буде досягнуто і, як правило, стосуються чотирьох Р, а саме:

Продукт – загальні правила щодо видалення, модифікації, додавання продуктів, дизайн, брендинг, позиціонування, пакування тощо.

Ціна – загальна цінова політика, якої мають дотримуватися групи продуктів на ринку сегменти.

Місце – загальна політика щодо каналів і рівнів обслуговування клієнтів
Просування Загальна політика спілкування з клієнтами згідно з відповідні
рубрики, такі як реклама, торговий персонал, стимулювання збуту, зв'язки з
громадськістю, виставки, пряма розсилка тощо.

Просування Загальна політика спілкування з клієнтами згідно з
відповідні рубрики, такі як реклама, торговий персонал, стимулювання збуту,
зв'язки з громадськістю, виставки, пряма розсилка тощо.

У процесі формування стратегії диверсифікації ТОВ «Олександрівське
2014» необхідно особливу увагу приділити таким складовим, як стан та
тенденції діяльності підприємства, які визначаються шляхом аналізу
фінансово економічних показників; наявність, рівень та ефективність
використання ресурсного потенціалу (земельного забезпечення, матеріально-
технічної бази, трудового потенціалу, фінансових можливостей); місце і роль
підприємства на ринку, та його конкурентні позиції.

Говорячи про продуктово-асортиментну диверсифікацію, яку ми
пропонуємо для підприємства ТОВ «Олександрівське 2014», важливо
розширити асортимент продукції. Підприємство спеціалізується на
вирощуванні зерна і олійних культур, що на нашу думку, є доволі вузькою
спеціалізацією. Використовуючи базові технології, засоби виробництва, ми
пропонуємо впровадити в технологічний процес овочеву продукцію,
кукурудзу на зерно, сою, продукцію органічного напрямку тощо. Крім того
можна запропонувати надання підприємством різного роду послуг та
використання сучасних маркетингових технологій.

Кожне підприємство в процесі функціонування встановлює свою
структуру виробництва, проте під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів
вона може змінюватися. Можлива навіть трансформація спеціалізації в
сторону найбільш конкурентоспроможних видів продукції. Прояв
диверсифікації в даній формі в аграрному виробництві впливає з його
біологічної природи, яка передбачає ефективне використання ресурсів тільки
на основі поєднання галузей.

Можливі напрями стратегії диверсифікації для ТОВ «Межівське» наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Можливі напрями диверсифікації ТОВ «Олександрівське 2014»

Можливими напрямами диверсифікації діяльності ТОВ «Олександрівське 2014» вважаємо:

1) Розширення асортименту продукції (виробництво нової продукції).

Керівництву ТОВ «Олександрівське 2014» доцільно приділити увагу виробництву нової продукції, наприклад вирощуванню ріпаку. Сучасний ринок олійних культур висунув ріпак на провідне місце у цій групі. Цінують його як за вміст олії, так і рівень потенційної врожайності. З його насіння виробляється макуха, шрот, екологічно чисте біопаливо, масла тощо.

2) В короткостроковій перспективі шляхом збільшення виробництва: для виробництва більшої продукції потрібно більше праці. Деякі споживачі вимагають харчових продуктів, які виготовляються з використанням трудомістких технологій. Ресурси мають бути розподілені рівномірно, а підприємство може запропонувати додаткові послуги, які не сприятимуть зміні спеціалізації, але зможуть забезпечити додатковий прибуток.

3) Впровадження нових напрямів в галузі рослинництва.

4) Збутова політика має бути спрямована на сприяння життєздатності сільськогосподарського сектору, може включати заохочення інвестицій, навчання, прикладні дослідження та відповідні технології, а також політику управління структурною перебудовою. Ініціативи розвитку галузі сільського господарства повинні об'єднувати всіх тих, хто має законний інтерес у пропозиціях, включаючи, якщо це доречно, партнерство між державним та приватним секторами.

5) Впровадження у виробничий процес переробку продукції.

Для ТОВ «Олександрівське 2014» можна також запропонувати диверсифікацію, в напрямку переробки продукції. В подальшому при умові випуску якісної муки та олії та відповідної реклами, підприємство зможе надавати послуги сусідам з організації переробки. Відзначаючи позитивні сторони диверсифікації на основі організації власної переробки слід зазначити і ряд недоліків, по-перше, відволікаються інвестиційні ресурси від основного виробництва; по-друге, потрібен час для відпрацювання технології та навчання персоналу; по-третє, якість готової продукції нижче, ніж у переробній промисловості; по-четверте, порушується відтворення природного середовища через несправність технологічного процесу. Разом з тим окупність залучених ресурсів досягається в 1,5 - 2 роки, крім того можлива оренда обладнання з подальшим викупом, що значно зміцнить позиції підприємства у власній переробці.

Зазначимо, що з метою більш ефективної форми товаропросування від виробника до споживача, підвищення частки участі сільськогосподарських товаровиробників в кінцевому продукті на сучасному етапі доцільно створювати асоціації, об'єднання, інші організації на кооперативній основі, які займалися б пошуком каналів збуту, вивченням кон'юнктури ринку. Згодом, формуючи спільними зусиллями матеріально-технічну базу для логістичних прийомів, вони перетворилися б в повноцінні торгово-закупівельні структури. Ці кооперативи можуть виступати колективним продавцем на біржах, ярмарках, укладати контракти з будь-якими

заготівельними організаціями, створювати власну мережу фірмових магазинів.

Особливо доцільним створення спільних об'єднань є для середніх і малих сільськогосподарських товаровиробників. Мережа власних інтеграційних структур сприятиме розвитку конкуренції на селі в сфері торгівлі. При цьому можливий поетапний вихід на спеціалізовані оптові ринки. На початковій стадії, об'єднуючи власні (або позикові) фінансові ресурси формуються заготівельно-посередницькі структури, які укладають договори і контракти на реалізацію продукції з більш великими об'єднаннями та переробними комплексами. Потім по мірі збільшення активів вони переростуть в постачальницько-збутові кооперативи, які здійснюють транспортування, зберігання сільськогосподарської продукції, маркетингове обслуговування об'єднаних господарств, організацію власної переробки, формування торгових структур. На цій основі можуть скластися досить потужні виробничо-торговельні об'єднання кооперативного типу, які могли б забезпечувати без додаткових посередників просування продукції.

Маркетингове планування може зазнати і невдачі, зазвичай це сталося через компанії надто багато уваги приділяють самим процедурам і отримані прогнози, а не на генерацію корисної інформації і споживається керівництвом.

Отже, запропоновані напрями диверсифікації ТОВ «Олександрівське 2014» сприятимуть зростанню його економічних показників, стабілізації діяльності та систематичному розвитку а головне – підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ми звернули увагу, що відділ збуту підприємства потребує реорганізації, мають бути прийняті фахівці, з розподілом функціональних обов'язків залежно від важливих напрямів організації маркетингу на підприємстві (рис. 3.2).

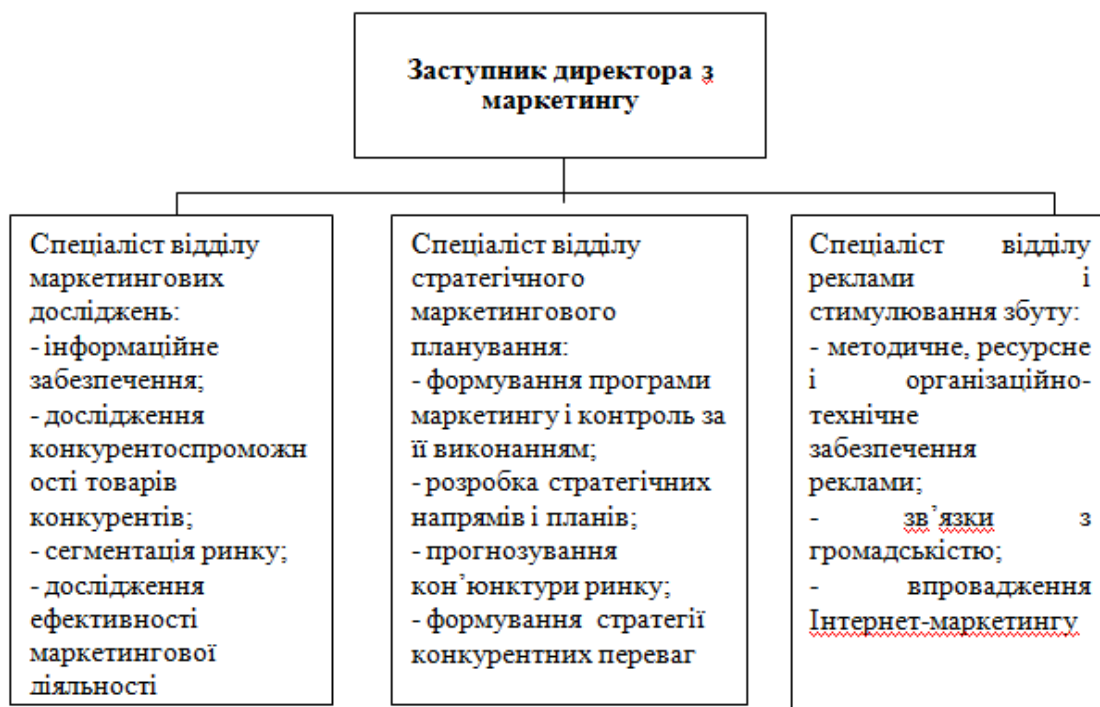


Рис. 3.2. Структура реорганізованого відділу збуту

Організаційні структури маркетингу допомагають співробітникам зрозуміти свою роль у компанії, в якій вони працюють. Ці структури також можуть служити керівництвом для співробітників, щоб знати, які ресурси їм доступні і які члени команди виконують які обов'язки. Організаційні структури маркетингу також можуть забезпечити наочний робочий процес, який пояснює, як працює бізнес, службові завдання в бізнесі та як вони сприяють його успіху, а також де чи хто приймає бізнес-рішення. Перш ніж створити структуру організації маркетингу, бізнес повинен розглянути:

– Ланцюг командування: ланцюг командування відноситься до ієрархії відносин у рамках бізнесу. Це означає визначення того, хто перед ким відповідає у відділах під час прийняття рішень, пов'язаних з бізнесом, і визначає, хто має повноваження, а хто несе відповідальність за нагляд, виконання та схвалення завдань.

Обсяг контролю. Спектр контролю чітко визначає, хто керує кожним відділом або підрозділом і які обов'язки виконують ці відділи або підрозділи.

Централізація або децентралізація. Централізований бізнес дозволяє одній або двом особам приймати остаточні рішення, тоді як

децентралізований бізнес має команду або відділ, відповідальний за прийняття остаточних рішень.

Важливо зрозуміти основні конкурентні переваги запропонованої структури (рис. 3.3).

Ми пропонуємо в основу створеного відділу маркетингу покласти функціональну структуру управління.



Рис. 3.3. Джерела конкурентних переваг

Функціональні структури об'єднують працівників у групи на основі їхніх посад та навичок. Спеціалізована команда або функціональна група — це набір співробітників зі схожими аспектами роботи. Керівники команд можуть керувати функціональними групами та звітувати перед вищими керівниками, коли це необхідно. Спеціалізовані функціональні групи можуть сприяти послідовній роботі та прискорити виконання роботи, оскільки вони

не залучають співробітників, які не виконують своїх функцій. Цією структурою легше керувати в більших масштабах, оскільки вона може легко адаптуватися до змін у бізнесі в міру його зростання.

Особливо в маркетингу важливо мати професійні маркетингові навички, що передбачає формальне навчання базовим поняттям, інструментам і методи маркетингу. Зокрема, основними є: • Маркетингове дослідження • Аналіз прогалів • Сегментація / Позиціонування ринку • Аналіз життєвого циклу продукту • Управління портфелем • Чотири P: менеджмент продукту; ціноутворення; місце (обслуговування клієнтів, управління каналами); просування (продажі, управління торговим персоналом, реклама, продажі просування).

Однак сучасна організаційна структура не використовує цю систему централізованої влади. Натомість працівники, які не є керівниками, часто можуть визначити, над якими проектами вони хочуть працювати, і які методи вони використовують для їх виконання. У деяких ситуаціях управлінський персонал може навіть співпрацювати з співробітниками або приймати їх відгуки про рішення, прийняті в компанії. Цей метод допомагає розширити можливості співробітників, роблячи їх голоси та ідеї почутими в компанії. Оскільки в сучасній організаційній структурі співробітники мають більше повноважень у прийнятті рішень, вони також можуть проактивно визначати, коли і як допомагати іншим командам у проектах, а не чекати вказівок від свого керівника.

Найбільш задовільним підходом було б для директора з маркетингу щороку виправдовувати всі витрати на маркетинг з нульової бази завдання, які він а бажає виконати. Якщо цих процедур дотримуються, ієрархія цілей будується таким чином, щоб кожна статтю бюджетних витрат можна віднести безпосередньо до початкової корпоративні фінансові цілі.

Підприємства із сучасною організаційною структурою пропонують ідеї командної роботи та співпраці, що дає змогу співробітникам з різних сфер працювати разом. Залучення ресурсів може допомогти вирішити проблеми

або швидше досягти цілей. Ці команди часто мають більшу автономію, ніж ті, що працюють у традиційних структурах, які повинні чекати інструкцій від свого керівника щодо виконання завдань або проектів. Ця система може допомогти побудувати відносини в усій компанії, оскільки співробітники усвідомлюють, що їм потрібно покладатися один на одного, незалежно від того, в якій сфері бізнесу вони працюють, щоб досягти цілей компанії.

Співробітники в сучасних організаційних структурах мають більшу гнучкість у своїх обов'язках, що приносить користь організаціям у більш динамічному середовищі. Така гнучкість дозволяє співробітникам легко співпрацювати між відділами для вирішення проблем. Ці співробітники також отримують можливість вивчати нове, працюючи над проектами або командами на свій вибір.

Ми дійшли до висновку, що успіх планування залежить від нескінченної готовності вчитися та адаптуватися працівникам і обставинам діяльності підприємства. Воно також приходить від глибокого розуміння природи маркетингового планування.

Важливо розуміти, що стратегічне маркетингове планування вимагає, щоб організація визнала проблеми, які стоять перед нею, та їхній вплив на неї потенціал майбутнього успіху. Він повинен навчитися фокусуватися на клієнтах та їх потребах в будь-який час і досліджуйте всі шляхи, які можуть забезпечити його диференційну перевагу над своїми конкурентами.

Окрім контролю за річним планом, організаціям необхідно вимірювати прибутковість своїх різних продуктів, території, групи клієнтів, торгові канали та розміри замовлень. Ця інформація допоможе керівництву визначити, чи слід розширити, скоротити чи виключити будь-які продукти чи маркетингову діяльність.

3.2. Оптимізація галузевої структури виробництва як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства

Як вже зазначалось в підрозділі 3.1 основу стратегічного плану ТОВ «Олександрівське 2014» є диверсифікація виробництва, суть якої полягає у раціональній структурі виробництва, поглибленні спеціалізації, розширенні асортиментної продукції підприємства та оптимальному поєднанні напрямів галузі рослинництва. Спеціалізація підприємства тісно пов'язана зі структурою виробництва. Оптимізація структури виробництва переслідує мету спеціалізації господарства, отриманню максимального прибутку, підвищення конкурентоспроможності.

При визначенні оптимальної спеціалізації підприємства необхідно враховувати можливості інноваційних проектів, використання методів математичного моделювання для визначення найкращого варіанта структури виробництва з урахуванням багато чисельних умов. Це дає можливість в єдиному розрахунку відобразити більшість умов, взаємозалежності між затратами ресурсів та результатами виробництва та отримати рішення, яке повністю відповідає напряму господарства, найкращим чином забезпечує поєднання різних галузей і раціональне використання наявних ресурсів.

Задачу можливо сформулювати наступним чином: знайти поєднання галузей в господарстві, яке сприяє раціональному використанню наявних виробничих ресурсів та дозволяє отримати максимальний економічний результат, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

При оптимізації поєднання галузей в господарстві враховують наступні фактори:

- господарство повинно розвиватися з урахуванням наявних земельних, технічних, трудових ресурсів;
- розміри галузей можуть бути обмежені (вимогами сівозмін, можливостями відтворення поголів'я та ін.);

- об'єм виробництва окремих видів продукції повинен гарантувати задоволення внутрішньогосподарських потреб.

З метою формування оптимальної виробничо-галузевої структури ТОВ «Олександрівське 2014» з урахуванням урожайності, ціни реалізації та контрактної угоди по кожній культурі із застосуванням симплекс-методу нами була вирішена оптимізаційна економіко-математична задача, що інтерпретує максимальне виробництво продукції рослинництва аналізованого підприємства. Вихідні дані для розрахунку економіко-математичної моделі наведено в табл.3.2

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку економіко-математичної моделі

| Показники | Сільськогосподарські культури | | | |
|----------------------------|-------------------------------|--------|----------|-------|
| | Пшениця | Ячмінь | Соняшник | Ріпак |
| Урожайність, ц/га | 41 | 35 | 22 | 31 |
| Ціна реалізації, грн./ц | 326 | 289 | 853 | 859 |
| Обсяг контрактної угоди, ц | 10000 | 4000 | 6000 | 6000 |

У модулі, який описує оптимізацію структурних зрушень в галузі рослинництва, основними змінними позначимо площі, які відведено під культури, що вирощуються в господарстві.

Цільова функція виражається у вигляді формули:

$$P_1x_1 + P_2x_2 + P_3x_3 + P_4x_4 \rightarrow \max \quad (3.1)$$

Де, P_1 – загальний рівень доходу пшениці озимої; P_2 – загальний рівень доходу ячменя озимого; P_3 – загальна доходність соняшнику; P_4 – загальний рівень доходу від ріпаку озимого; x_1 – посівна площа під пшеницею озимою; x_2 – посівна площа під ячменем ярим; x_3 – посівна площа під соняшником; x_4 – посівна площа під ріпаком озимим.

Дотримуючись економічного змісту, всі введені змінні прийматимуть тільки невід'ємні значення: $x_1 \geq 0$, $x_2 \geq 0$, $x_3 \geq 0$, $x_4 \geq 0$.

Зазначимо, що для збереження родючості земель ТОВ «Олександрівське 2014», доцільно встановити обмеження посівної площі під олійними культурами (соняшник, ріпак) не більше 750 га.

Економіко-математична модель має такі обмеження:

1) Обмеження щодо виконання умов за контрактними угодами набувають вигляду:

Для пшениці озимої:

$$41x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 0x_4 \geq 10000;$$

Для ячменю ярого:

$$0x_1 + 35x_2 + 0x_3 + 0x_4 \geq 2000;$$

Для соняшнику:

$$0x_1 + 0x_2 + 22x_3 + 0x_4 \geq 6000;$$

Для ріпаку озимого:

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 31x_4 \geq 6000.$$

2) Обмеження за земельними ресурсами опишемо як:

$$1x_1 + 1x_2 + 1x_3 + 1x_4 \leq 2418;$$

$$0x_1 + 0x_2 + 1x_3 + 1x_4 \leq 750.$$

Критерій оптимальності, що визначає дохід від реалізації урожаю, підлягає максимізації:

$$41 \cdot 326x_1 + 35 \cdot 289x_2 + 22 \cdot 853x_3 + 31 \cdot 859x_4 \rightarrow \max, \text{ або}$$

$$13366x_1 + 10115x_2 + 18766x_3 + 26629x_4 \rightarrow \max$$

Таким чином за моделлю розподілу посівних площ треба знайти такі невід'ємні значення змінних, x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , що задовольняють зазначені обмеження та надають цільовій функції (3.1) максимальне значення.

Для визначення оптимального розподілу посівних площ засобами інструментарію «Пошук рішення» в середовищі MS Excel , було оформлено розрахункові дані (Додаток В). Одержаний оптимальний план розподілу посівних площ із максимальним загальним реалізаційним доходом із зібраного урожаю наведено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Оптимальний план розподілу посівних площ із максимальним загальним доходом від реалізації зібраного урожаю

| Показники | Площі посіву | | | | Загальний дохід | | | |
|---------------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|------|
| | Фактично (2020 р.) | | Оптимальне рішення | | Фактично (2020 р.) | | Оптимальне рішення | |
| | га | % | га | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Пшениця озима | 1139,0 | 49,8 | 1611,0 | 64,7 | 13472,0 | 36,6 | 19793,1 | 50,4 |
| Ячмінь ярий | 128,0 | 5,6 | 57,0 | 2,5 | 1264,0 | 3,4 | 578,0 | 1,5 |
| Соняшник | 983,0 | 42,9 | 136,0 | 5,9 | 21062,0 | 57,3 | 2559,0 | 6,5 |
| Ріпак озимий | 38,0 | 1,7 | 614,0 | 26,8 | 965,0 | 2,6 | 16340,5 | 41,6 |
| Всього | 2288,0 | 100,0 | 2288,0 | 100,0 | 36773,0 | 100,0 | 39270,6 | 100 |

Аналіз даних таблиці свідчить, що при оптимальному плані розподілу посівних площ загальний дохід складатиме 39270,6 тис. грн., площі посіву пшениці озимої, ячменю ярого, соняшнику та ріпаку озимого становитимуть 1611,0 га, 57,0 га, 136,0 га, 614,0 га.

При прийнятті рішень на основі аналізу, існує ряд застережень. Наприклад, якщо ви плануєте вилучити продукти з лінійки продуктів, рішення про цю дію слід приймати лише після того, як будуть розглянуті причини очевидно поганих показників продуктів категорії С. Можливо, можна покращити продажі цих товарів, надаючи їм більшу підтримку або за допомогою більш креативного маркетингу. Навіть якщо це не так і потенціал цих продуктів обмежений, їх збереження може бути виправданим, оскільки

вони доповнюють більш прибуткові товари, а клієнти очікують, що виробник, виробник або постачальник запропонує повну лінійку продуктів.

Для того, щоб переконатися, що при розв'язанні економіко-математичної моделі отримані результати кращі в порівнянні з існуючими, доцільно провести їх порівняльний аналіз (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Олександрівське 2014» у результаті оптимізації виробничої структури

| Показник | Фактично (2020 р.) | Проект | Проект у % до 2023 р. | |
|---|-----------------------|---------|--------------------------|-------|
| | | | +,- | % |
| Товарообіг, тис. грн. | 15719,0 | 19648,7 | 3929,7 | 125,0 |
| Загальний обсяг реалізації, ц | 24884,0 | 29861,0 | 4977 | 120,0 |
| Вироблено продукції, тис. грн./ 1 особу | 1996,3 | 2395,6 | 399,3 | 120,0 |
| Розрахунок суми витрат на маркетинг, тис. грн. | - | 955,0 | - | - |
| Собівартість реалізованих товарів і послуг, тис. грн. по господарству | 11166,0 | 12121,0 | 955,0 | 108,6 |
| Фінансовий результат (прибуток), тис. грн. по господарству | 4553,0 | 7527,7 | 2974,7 | 165,3 |
| Рівень рентабельності, % | 40,60 | 62,1 | 21,5 в. п. | |

Аналіз даних таблиці 3.4. свідчить, що в результаті впровадження запропонованих заходів буде досягнуте оптимальне співвідношення посівних площ, структури товарної продукції, витрат на виробництво і реалізацію, що дозволить збільшити обсяги виробництва. Зауважимо, що вартість товарної продукції за оптимальним рішенням збільшиться на 25,0%, товарообіг збільшиться на 3929,7 тис. грн. Треба відзначити, що суттєво збільшаться

витрати на маркетингові заходи, відповідно до плану маркетингу. Це призведе до збільшення собівартості продукції на 8,6% або 955 тис. грн. В той же час, за рахунок збільшення обсягу реалізованої продукції, диференціації цін та товарообігу прогнозується збільшення рівня прибутку на 65,3% або 2974,7 тис. грн. і, як наслідок, рівень рентабельності підвищиться на 21,5 в. п і становить 62,1 %.

Зауважимо, що в даному завданні не використовувався принцип збільшення критерію максимізації шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів. Сума додаткового прибутку була розрахована тільки за рахунок трансформації наявних земельних ресурсів, без залучення фінансових вкладень.

Отримані результати свідчать про доцільність впровадження в ТОВ «Олександрівське 2014», запропонованої в підрозділі 3.1, стратегії диверсифікації щодо формування конкурентоспроможності підприємства, яка першим чином може бути спрямована на зміну асортименту продукції підприємства. Відповідно до запланованого оптимального плану, пропонується приділити увагу посівам пшениці озимої та особливу увагу приділити вирощуванню ріпаку. Зауважимо, що у 2016 році ТОВ «Олександрівське 2014» вперше здійснило пробний посів ріпаку, з метою визначення доцільності вирощування даної культури. Проведені розрахунки підтвердили, що збільшення площ під дану культуру дозволило б отримати ТОВ «Олександрівське 2014» додатковий прибуток з продукції рослинництва до 39270,6 тис. грн., при цьому не порушуючи норм сівозмін, і таким чином підвищити конкурентоспроможність підприємства, адже на сьогоднішній день, саме виробництво ріпаку як в країні так і в світі є важливим резервом підвищення конкурентоспроможності та прибутковості вітчизняного агробізнесу.

Висновки до третього розділу:

На підставі виявлених проблем розроблено стратегічний план маркетингової діяльності для ТОВ «Олександрівське 2014».

1. Розроблений стратегічний план для ТОВ «Олександрівське 2014» і бюджет на його реалізацію. Основними складовими даного плану є реорганізація відділу збуту, диференціація складових комплексу маркетингу, оновлення технічного обладнання та устаткування, впровадження стратегії диверсифікації.

2. Дослідження показало, що на сьогоднішній день найбільш перспективною стратегією формування конкурентоспроможності ТОВ «Олександрівське 2014» є стратегія диверсифікації. Диверсифікація означає розширення асортименту продукції, видозміну продукції, освоєння нових виробництв та ін. Можливими напрямками диверсифікації діяльності ТОВ «Олександрівське 2014» вважаємо:

– Розширення асортименту продукції (вирощування овочів).

Господарські будівлі та земля є активами для фермерів, які можуть бути використані різними способами для отримання несільськогосподарського доходу. Покращення інфраструктури, зокрема комунікаційних мереж, може підвищити конкурентоспроможність фермерського господарства та інших секторів сільської економіки. Це полягає в тому, щоб почати з плану цільового прибутку, а потім застосувати контрольний захід – маркетинговий аналіз рентабельності.

3. Встановлено, що структура аудиту складається з двох частин, зовнішньої та внутрішньої. Кожна має бути розглянута з метою створення інформаційної бази, що стосується продуктивності компанії. Багато хто помилково вважає, що маркетинговий аудит повинен бути якийсь свого роду остаточна спроба визначити маркетингові проблеми компанії, або, в кращому випадку, щось робить незалежний орган час від часу для забезпечення того, що а компанія на правильному шляху. Однак багато успішних компаній,

використовують звичайну інформацію та процедури контролю та маркетингового дослідження протягом року, розпочинайте свій цикл планування щороку з формального процесу аудиту всього, який мав важливий вплив на маркетингову діяльність.

4. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Олександрівське 2014» запропоновано провести оптимізацію структури виробництва. Отримані результати свідчать про доцільність впровадження в ТОВ «Олександрівське 2014», запропонованої стратегії диверсифікації щодо формування конкурентоспроможності підприємства, яка першим чином може бути спрямована на зміну асортименту продукції підприємства. Відповідно до запланованого оптимального плану, пропонується приділити увагу посівам овочевих культур. Проведені розрахунки підтвердили, що збільшення площ під ріпаком дозволило б отримати ТОВ «Олександрівське 2014» додатковий прибуток з продукції рослинництва до 2974,7 тис. грн., при цьому не порушуючи норм сівозмін, і таким чином підвищити конкурентоспроможність підприємства, адже на сьогоднішній день, саме виробництво ріпаку як в Україні так і в світі є важливим резервом підвищення конкурентоспроможності та прибутковості вітчизняного агробізнесу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В дипломній роботі досліджені теоретичні підходи до сутності стратегічного планування, його значення, принципів, проблем впровадження в господарствах України; методичні підходи щодо алгоритму розробки стратегічного плану; проведена аналітична робота щодо діагностування та оцінки виробничо-збутової та маркетингової діяльності ТОВ «Олександрівське 2014», а також розроблений план маркетингової діяльності досліджуваного підприємства. Результати проведених досліджень дозволяють зробити наступні висновки:

1. Маркетингове планування можна розглядати як цикл, який починається з чітких цілей, які можна оцінити, та відкоригувати (якщо є відхиленнями від планів), і організація може контролювати використання своїх ресурсів. Існує чотири види маркетингового контролю: контроль річного плану, контроль прибутковості, контроль ефективності та стратегічний контроль. Стратегічне маркетингове планування може зробити значний внесок у створення стійких конкурентних переваг. Було надано десять рекомендацій, які виявилися значущими внесок у визначення конкурентоспроможності організації.

2. Стратегічний план повинен враховувати організацію, наявну конкурентну позицію, модель реалістичного проектування подальшого розвитку маркетингової діяльності підприємства. Фахівець, який здійснює процес планування повинен навчитися використовувати різні доступні ресурси і методи, які допомагають зрозуміти зовнішні тенденції та зрозуміти традиційні способи реагування на них. Однак це створює проблему щодо використання найбільш дієвих інструментів та методів, бо кожен має сильні сторони та слабкі сторони, і жодна індивідуальна концепція чи техніка не може бути задовільною описати і висвітлити всю картину.

3. Ми виокремили дев'ять основних кроків для здійснення процесу розробки плану та реалізації стратегій маркетингової діяльності, а саме: формулювання маркетингових цілей, проведення маркетингового аудиту, проведення дослідження ринку, аналіз інформацію, визначення цільової аудиторії, розрахунок бюджету, розробка маркетингових стратегій та здійснити процес оцінки та контролю за їх виконанням.

4. ТОВ «Олександрівське 2014» будує свою діяльність на виробництві продукції рослинництва. Підприємство займається виробництвом зернових та технічних культур і має зерно-олійний напрям спеціалізації. Показники, які характеризують ефективність діяльності ТОВ «Олександрівське 2014» у 2020 році збільшились і це є позитивним фактором. Рівень валового доходу та чистого прибутку також збільшились на 1113,1 тис. грн. або 112,65% та 297,1 тис. грн. або 95,94% відповідно. Варто зауважити, що рівень рентабельності у 2020 році знизився на 5,04 відсоткових пункти порівняно з 2016 роком. Треба зазначити, що найнижчий рівень рентабельності був у 2018 році і становив 25,09%. Найвищий прибуток забезпечують олійні культури, а саме соняшник і ріпак. В той же час рівень рентабельності зернобобових культур навпаки суттєво підвищився на 64,17 відсоткових пункти.

5. Продукція ТОВ «Олександрівське 2014» користується попитом і забезпечує підприємство доволі високими прибутками, але вважаємо, що види продукції мають бути розширені.

6. Розроблений план маркетингової діяльності до 2023 року, в якому визначені основні маркетингові заходи, які допоможуть активізувати і орієнтувати підприємство на виконання маркетингових цілей та завдань.

Дослідження показало, що на сьогоднішній день найбільш перспективною стратегією формування конкурентоспроможності ТОВ «Олександрівське 2014» є стратегія диверсифікації. Диверсифікація означає розширення асортименту продукції, видозміну продукції, освоєння нових

виробництв та ін. Можливими напрямками диверсифікації діяльності ТОВ «Олександрівське 2014» вважаємо:

- Розширення асортименту продукції за рахунок овочів.
- Надання додаткових послуг, а саме: оренда сільськогосподарської техніки; обробка особистих ділянок селян; консультаційні послуги для населення щодо сільськогосподарських робіт та ін.
- Розширення комунікаційних заходів за рахунок сучасних Інтернет-технологій.
- Впровадження у виробничий процес переробку продукції.

7. Проведені розрахунки підтвердили, що при реалізації та адаптації плану реалізації стратегій маркетингу ТОВ «Олександрівське 2014» зможе отримати додатковий прибуток з продукції рослинництва до 39270,6 тис. грн.

Виділено два основних способи досягнення покращення ринкової ефективності, тобто стратегії обсягу або продуктивності. Збільшення обсягів є можливим при збільшенні зростання ринку та/або частки ринку. При цьому завданням керівництва є забезпечити ретельний моніторинг, оцінку та контроль маркетингового плану. Маркетинговий план необхідно постійно коригувати і адаптувати відповідно до змін середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко М.І. Маркетинг агропродовольчого ринку: методика, теорія практика. Львів: ЛДАУ, 2000. 229 с.
2. Багорка М.О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво». 2019. № 5(110). С. 71-76.
3. Багорка М.О. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Випуск 2/2020. С. 17-22.
4. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.
5. Бочко О.Ю. Особливості створення сільськогосподарських підприємств різних форм власності та господарювання. Вісник Ужгородського університету. Ужгород, 2007. С. 124-128.
6. Вітвіцький В.В., Беженар І.М. Теоретичні аспекти визначення продуктивності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2016. № 7. С. 26–34.
7. Власов В.І. Проблеми становлення і розвитку маркетингу. Економіка АПК. 2008. №10. С. 157.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник для вузів. С.С. Гаркавенко. К.: Лібра, 1998. 384 с.
9. Гоголя О.П. Становлення маркетингу у ринковій трансформації сільського господарства. Економіка АПК. 2002. №5. С.110-114.
10. Диксон Питер Р. Управление маркетингом пер. с англ. под. ред.. Ю.В. Шлёнова. – М.: Бином, 1998. – 556 с.
11. Єранкін О.О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації: монографія. К.: КНЕУ, 2009. 419 с.
12. Каправий В.В. Використання маркетингового підходу в стратегічному плануванні діяльності фермерських господарств. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. №8 (87). 128 с.

13. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. 512 с.
14. Корінев В.Л. Вплив маркетингового середовища на формування цінової політики підприємства. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2015. №4. С.62–68.
15. Кітченко О.М., Сударкіна С.П. Особливості стратегічного маркетингового планування на промисловому підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 3 (54). С.115–119.
16. Куденко Н.В. Розвиток системи стратегічного планування в управлінні фірмою. Вчені записки. Науковий збірник. Вип.4. К.: КНЕУ, 2002. С. 137–142.
17. Куденко Н.В. Різновиди маркетингової стратегії інтеграції: сутність та практичне застосування. Вісник НУ «Львівська політехніка» № 457. Львів.: НУ «Львівська політехніка», 2002. С.77–83.
18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
19. Левкін Г.Я. Алгоритм розробки стратегічного плану маркетингового менеджменту на підприємствах АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 4. С. 99–105.
20. Мазур О. В. Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства АПК на зовнішній ринок. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. № 4 (70). Том 2. С. 138–144.
21. Макаренко Ю.П. Розвиток кооперації малих аграрних господарств у ринковій економіці. Вісник Запорізького національного університету. №4 (12). 2011. С.171–176.
22. Малюга Л.М. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіка. 2009. № 9. С. 50–58.
23. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга: пер. с англ. СПб.: Издательство «Питер», 2000. 320 с.

24. Мартиненко Д.О. Планування як системний процес формування перспективного спрямування маркетингу. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 1(76). С. 81–84.
25. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К.: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
26. Міщенко В.А. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства на зовнішньому ринку на основі моделі «4С». Вісник НТУ «ХП». 2013. № 24 (997). С. 96–99.
27. Меленчук Ю.Т. Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль., 2015. 294 с.
28. Наумов О.Б. Визначення економічної ефективності виробництва за узагальнюючими показниками. Економіка АПК. 2000. №5. С. 39-42.
29. Найдьонов О.Г. Контроль і регулювання витрат на підприємстві. Держава та регіони. 2007. №1. С. 238–240.
30. Надвиничний С. А. Аналіз системи чинників економічного розвитку аграрної сфери економіки регіону. Інноваційна економіка. № 3 (29). 2012. С. 220-225.
31. Островський П.І. Аграрний маркетинг: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
32. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
33. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. Вісник ЖДТУ. №1(59). 2012. С. 172–178.
34. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. [вид. 2-ге, допов.]. Львів: Новий світ -2000, 2003. 272 с.
35. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях: монография Луганск: Издательство ВУГУ, 1998. 270 с.

36. Росоха В.В., Газуда Л.М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. 2013. Вип. 2(39). Ч. 1. С. 223-233.

37. Руделіус В. Маркетинг: підручник: ред. упор. О. І. Сидоренко, П.С. Редько: К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005- 234 с.

38. Саблук П.Т., Федоров М.М. Аграрна реформа в Україні. Економіка АПК. №12 (182). 2009. С. 3-14.

39. Селинов Г.А. Роль стратегічного управління на підприємствах у нестабільних умовах. Держава та регіони №1 2007. С. 311-315.

40. Стецович О.Ю. Маркетинг в системі АПК. Вісник Львівського державного аграрного університету: економіка АПК. 2006. №13. С.716-718.

41. Струпинська Н.В. Методичний підхід до забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. Бізнес-інформ. 2013. № 8. С. 379–387.

42. Сударкіна С.П. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2016. № 28 (1200). С. 94–99.

43. Тимонін О.М., Олійник С.С. Стратегії маркетингу: навчальний посібник. Х.:Око, 1999. 184 с.

44. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

45. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. – New York : Wiley, 1970. – P. 1.

46. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities / N. Snyder and W. Glueck // Long Rang Planning. – 1980. – February. – P. 70–76.