


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри маркетингу

 С. Смерічевський

« 11 » 12 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 075 «МАРКЕТИНГ»
ОПП «МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ»

Тема: «Розвиток маркетингової стратегії на підприємстві з іноземними інвестиціями на прикладі ТОВ КХП «Галне»»

Виконавець: Бабак Тетяна Володимирівна



Керівник: к.е.н., доцент Радченко Ганна Анатоліївна



Нормоконтролер: Шевченко А.В.



Київ – 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра маркетингу


Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ОПП «Міжнародний маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

 С. Смерічевський

« 5 » 10 2020 р.

ЗАВДАННЯ


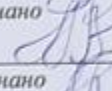
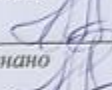

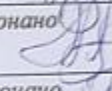
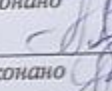
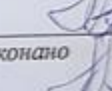
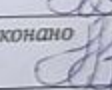

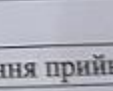
на виконання кваліфікаційної роботи

Бабак Тетяни Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Розвиток маркетингової стратегії на підприємстві з іноземними інвестиціями на прикладі ТОВ КХП «Талне»»
затверджена наказом ректора від «13» жовтня 2020 р. № 1992/ст
2. Термін виконання роботи: з 5.10.2020 по 27.12.2020
3. Вихідні дані роботи: праці зарубіжних та вітчизняних вчених, нормативні та законодавчі акти, дані Міністерства інфраструктури України, Держмитслужби, статистичні дані та звіти ТОВ КХП «Талне»
4. Зміст пояснювальної записки: теоретично-методичні основи маркетингової стратегії на підприємстві, аналіз економічної і маркетингової діяльності ТОВ «КХП «Талне», пропозиції щодо розвитку маркетингової стратегії ТОВ «КХП «ТАЛНЕ»
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми, графіки

6. Календарний план-графік:

№ з/п	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Складання та узгодження плану кваліфікаційної роботи	5.10.20-7.10.20	виконано 
2	Збір та обробка інформації	7.10.20-21.10.20	виконано 
3	Написання вступу	21.10.20-23.10.20	виконано 
4	Написання першого розділу роботи	23.10.20-06.11.20	виконано 
5	Написання розділу 2	6.11.20-23.11.20	виконано 
6	Робота над розділом 3	23.11.20-05.12.20	виконано 
7	Написання висновків	05.12.20-09.12.20	виконано 
8	Підготовка презентації та доповіді	12.11.20-17.11.20	виконано 
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	09.12.20-12.12.20	виконано 
10	Одержання рецензії та відгуку на кваліфікаційну роботу	17.12.20-18.12.20	виконано 

7. Консультанти з окремих розділів:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв

8. Дата видачі завдання «05» жовтня 2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

Завдання прийняв до виконання




Радченко Г.А.

Бабак Т.В.

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Розвиток маркетингової стратегії на підприємстві з іноземними інвестиціями на прикладі ТОВ КХП «Талне»»: 112 с., 23 рис., 26 табл., 59 літературних джерел.

Ключові слова: МАРКЕТИНГ, ВИРОБНИЦТВО, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, АНАЛІЗ, МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ПРОПОЗИЦІЇ

Об'єктом дослідження є процес розвитку маркетингової стратегії ТОВ «Комбінат хлібопродуктів «Талне» (КХП «Талне»).

Предмет дослідження: методи і підходи до процесу розвитку маркетингової стратегії на підприємстві.

Мета дипломної роботи полягає у розробці пропозицій щодо розвитку маркетингової стратегії ТОВ КХП «Талне».

Методи дослідження: структурно-логічний, категоріальний, системний та статистичний аналіз, економіко-математичне моделювання, метод графічної візуалізації.

Досліджено теоретично-методичні основи маркетингової стратегії на підприємстві, проведений аналіз економічної та маркетингової діяльності ТОВ «КХП «Талне», наведений аналіз рику борошномельної галузі, розроблені рекомендації щодо удосконалення елементів маркетинг-міх в програмі розвитку ТОВ «КХП «ТАЛНЕ», розроблені пропозиції щодо розвитку маркетингової стратегії ТОВ «КХП «ТАЛНЕ»

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Маркетинг як один з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Особливості інструментарію портфелю маркетингових стратегій.....	15
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ І МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КХП «ТАЛНЕ»	35
2.1. Загальна характеристика ТОВ «КХП «ТАЛНЕ» та аналіз ринку борошномельної галузі	35
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	47
2.3. Аналіз маркетингової діяльності	50
2.4. Аналіз маркетингового середовища та існуючих стратегій.....	56
Висновки за розділом 2	69
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КХП «ТАЛНЕ».....	71
3.1. Фактори що впливають на розробку маркетингової стратегії для ТОВ «КХП «ТАЛНЕ»	71
3.2. Рекомендації щодо удосконалення елементів маркетинг-міх в програмі розвитку ТОВ «КХП «ТАЛНЕ»	79
3.3. Генерація альтернативних глобальних стратегій розвитку підприємства.....	97
Висновки за розділом 3	103
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108

ВСТУП

Становлення сталого ринкового господарства в Україні супроводжується рядом невирішених проблем. Ринкові відносини формуються в неймовірно складних економічних умовах: спад виробництва, інфляція, дезінтеграція господарських зв'язків, плінність кадрів, збільшення тарифів на доставку продукції, неплатоспроможність споживачів.

У цих умовах особливо виділяється проблема застосування нових форм і методів в організації маркетингової діяльності і як наслідок розвиток маркетингової стратегії. В даний час вдосконаленню збутової діяльності приділено значну увагу.

В умовах розвитку ринкових відносин збут стає найважливішою формою реалізації самостійності підприємств. Збутову діяльність при цьому необхідно розглядати не тільки з позиції організації відвантаження і фактичного продажу продукції, а спочатку як діяльність по обробці замовлень, що поступають, укладенню договорів постачання, формуванню господарських зв'язків.

Ускладнення збутової діяльності підприємств в умовах переходу до ринкової економіки зумовило усвідомлення їх керівниками необхідності і поступового переходу до маркетингової концепції управління збутом і зажадало розробки науково обґрунтованих методик забезпечення її впровадження і розвитку.

Теоретичні основи організації маркетингових підрозділів, що забезпечують ефективний збут, були закладені в роботах великого числа економістів-маркетологів.

Проте, теоретичні і практичні розробки, що є на сьогодні, з перерахованих проблем не можна без відповідної адаптації досліджувати в умовах України, оскільки, по-перше, в багатьох розробках акцент зроблений тільки на одній із сторін розвитку маркетингу, і як наслідок, розвитку збутової діяльності підприємства в період становлення ринкових відносин, а

по-друге, запропоновані рішення повинні бути уточнені і перетворені для використання в господарській практиці вітчизняних підприємств в період недостатньо розвинених ринкових відносин.

Об'єктом дослідження є процес розвитку маркетингової стратегії ТОВ «Комбінат хлібопродуктів «Талне» (КХП «Талне»).

Предмет дослідження: методи і підходи до процесу розвитку маркетингової стратегії на підприємстві.

Мета дипломної роботи полягає у розробці пропозицій щодо розвитку маркетингової стратегії ТОВ КХП «Талне».

Для досягнення мети роботи вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність основних категорій збуту як складової частини маркетингової діяльності промислового підприємства;
- визначено особливості форм і систем збуту товарів;
- проаналізовано результати господарської діяльності і фінансового стану підприємства;
- досліджено особливості маркетингової діяльності, у тому числі збутової політики підприємства;
- здійснено SWOT – аналіз підприємства;
- розроблено пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії на підприємстві.

Теоретичною методологічною основою кваліфікаційної роботи є основні положення і висновки, сформульовані в наукових фундаментальних працях вітчизняних і закордонних економістів–маркетологів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Маркетинг як один з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Перехід нашої країни на нову систему господарювання, звичайно ж, торкнувся й підприємств, які працюють на ринку логістичних послуг. Якщо раніше керівники підприємств навіть не замислювалися про конкуренцію, про підвищення ефективності, про збільшення прибутку, то в теперішній час керівництво змушене включати до апарату управління службу маркетингу. Основним завданням цієї служби є: дослідження ринку, товарів, конкурентів, споживачів і інших областей. Служба маркетингу займається розробкою тактики фірми й здійсненням товарної, цінової, збутової політики й стратегії просування товару на ринку.

Радикальні зміни економічного життя, роль і пріоритетність діяльності підприємств в економічному розвитку країни диктують необхідність їх переорієнтації на ринкові відносини. В зв'язку з цим особливе місце відводиться перебудові збутової діяльності підприємств і чинникам, що визначають її зміст.

У нових умовах господарювання збут як економічний процес набуває найважливішої значущості і нового змісту. Зміст збутової діяльності підприємств повинен визначатися першочерговою вимогою укладення договорів в процесі виробничого планування. Збутову діяльність при цьому необхідно розглядати, з одного боку, як початок процесу виробництва, обумовлюючи його об'єми і структуру, з іншою ж, - як логічне завершення виробництва, його результат, виражений у факті продажу проведеної продукції.

Визначальною умовою якісного і кваліфікованого виконання завдань збуту є централізація збутових функцій в рамках єдиного підрозділу –

служби маркетингу підприємства. Це повинно сприяти поліпшенню можливостей організації збуту, поглибленню спеціалізації роботи співробітників збутового апарату, забезпеченню оперативності і якості виконання збутових завдань.

Формування ринкових відносин в господарській діяльності підприємств України припускає маркетинговий підхід до управління збутовою діяльністю підприємств. Ефективне управління збутовою діяльністю підприємств в системі практичного маркетингу стає основною умовою їх успішного функціонування.

Маркетингові витрати як економічну категорію не можна віднести ні до витрат виробництва, ні до витрат обігу. Це витрати особливого роду, існування яких викликане певним рівнем розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Витрати маркетингу йдуть на фінансування особливого нового виду діяльності, який несе в собі частково виробничі і збутові функції. Успішна діяльність системи маркетингу підприємства можлива на основі скоординованої системи проектів і планів. У свою чергу, їх реалізація припускає наявність чітко відпрацьованого механізму фінансування маркетингової діяльності підприємства через створення фондів грошових коштів.

Маркетинг – комплексна система організації виробництва й збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і одержання прибутку на основі дослідження й прогнозування ринку, вивчення внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, розробки стратегії й тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм. У цих програмах закладені заходи щодо поліпшення товару і його асортиментів, вивченню покупців, конкурентів і конкуренції, по забезпеченню цінової політики, формуванню попиту, стимулюванню збуту й рекламі, оптимізації каналів руху товарів і організації збуту, організації технічного сервісу й розширення асортиментів сервісних послуг [1].

Маркетинг, як породження ринкової економіки, є в певному змісті філософією виробництва, повністю (від науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт до збуту й сервісу) підлеглим умовам і вимогам ринку, що перебуває в постійному динамічному розвитку під впливом широкого спектра економічних, політичних, науково-технічних і соціальних факторів.

Підприємства розглядають маркетинг як засіб для досягнення цілей, фіксованих на даний період по кожному конкретному ринку і його сегментах, з найвищою економічною ефективністю [22].

Однак це стає реальним тоді, коли організація має у своєму розпорядженні можливість систематично коригувати свої науково-технічні, виробничі й збутові плани відповідно до змін ринкової кон'юнктури, маневрувати власними матеріальними й інтелектуальними ресурсами, щоб забезпечити необхідну гнучкість у рішенні стратегічних і тактичних завдань, виходячи з результатів маркетингових досліджень. При цих умовах маркетинг стає фундаментом для довгострокового й оперативного планування виробничо-комерційної діяльності підприємства, складання експортних програм виробництва, організації науково-технічної, технологічної, інвестиційної й виробничо-збутової роботи колективу підприємства, а управління маркетингом - найважливішим елементом системи управління підприємством.

Виявленню передумов виникнення маркетингу, опису його як економічного явища присвячені роботи вчених: Абрамшвілі Г.Г., Герасимчука В.Г., Горячова А.А., Демидова В.С., Зав'ялова Б.С., Капустіна Н.Е., Кардаш В.Я., Костюхіна Д.И., Старостиної А.О. [2,8,9].

Тлумачі маркетингу як філософії сучасного бізнесу в главу кута цієї концепції ставлять конкретного кінцевого споживача, орієнтуючись на його запити. І чим краще підприємству вдасться виділити ці потреби й диференціювати їх, переконати споживача, що саме товар чи послуга даного

підприємства задовольнить його потреби краще, ніж продукція на послуги конкурентів, тим стійкіше буде положення підприємства на ринку.

Існує й інше тлумачення маркетингу, коли його представляють як інструментарій ефективного управління виробництвом в умовах ринкової економіки. У цьому трактуванні представлені напрацьовані маркетингом моделі; методи; прийоми дослідження ринку, визначення конкурентоспроможності продукції, просування товару до споживача; схеми життєвого циклу товарів; методологія вивчення поведінки споживача й формування купівельного попиту.

Однак, як філософія не може виникнути нізвідки, якщо існуючі економічні реалії не сприяють її сприйняттю, так і інструментарій маркетингу не може стати працездатним доти, поки в економічній дійсності не виникне реальна необхідність у його використанні.

Слід звернути увагу, що маркетингова діяльність повинна забезпечити:

1. Надійну, достовірну й своєчасну інформацію про ринок, структуру й динаміку конкретного попиту, смаках і перевагах покупців, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування фірми.
2. Створення такого товару, набору товарів, що більш повно задовольняє вимогам ринку, чим товари конкурентів.
3. Необхідний вплив на споживача, попит, ринок, що забезпечує максимально можливий контроль сфери реалізації.

В основі діяльності підприємств, що працюють на основі принципів маркетингу, лежить девіз: провадити тільки те, що вимагають ринок, покупець. Вихідним моментом, що лежить в основі маркетингу, виступає ідея людських потреб. Звідси сутність маркетингу гранично коротко полягає в наступному: варто провадити тільки те, що безумовно знайде збут, а не намагатися нав'язати покупцеві «неузгоджену» попередньо з ринком продукцію.

Із сутності маркетингу випливають основні принципи, які включають:

націленість на досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності;

концентрацію дослідницьких, виробничих і збутових зусиль на вирішальних напрямках маркетингової діяльності;

спрямованість підприємства на довгостроковий результат маркетингової роботи. Це вимагає особливої уваги до прогнозних досліджень, розробки на основі їхніх результатів товарів ринкової новизни, що забезпечують прибуткову господарську діяльність;

застосування в єдності й взаємозв'язку стратегії й тактики активного пристосування до вимог потенційних покупців з одночасним цілеспрямованим впливом на них.

Методи маркетингової діяльності (рис. 1.1) полягають в тому, що проводяться:

1. Аналіз зовнішнього (стосовно підприємства) середовища, у яке входить не тільки ринок, але й політичні, соціальні, культурні й інші умови. Аналіз дозволяє виявити фактори, що сприяють комерційному успіху або перешкоджають йому. У підсумку аналізу формується банк даних для оцінки навколишнього середовища і його можливостей.

2. Аналіз споживачів, як реальних, так і потенційних. Даний аналіз полягає в дослідженні демографічних, економічних, соціальних, географічних і інших характеристик людей, що приймають рішення про покупку, а також їхніх потреб у широкому змісті цього поняття й процесів придбання ними як товару підприємства, так і конкуруючих товарів.

3. Вивчення існуючих і планування майбутніх товарів.

4. Планування руху товарів і збуту.

5. Забезпечення формування попиту й стимулювання збуту (ФОССТИС) шляхом комбінації реклами, особистого продажу, некомерційних престижних заходів («паблік рилейшнз») і різного роду матеріальних стимулів, спрямованих на покупців, агентів і конкретних продавців.

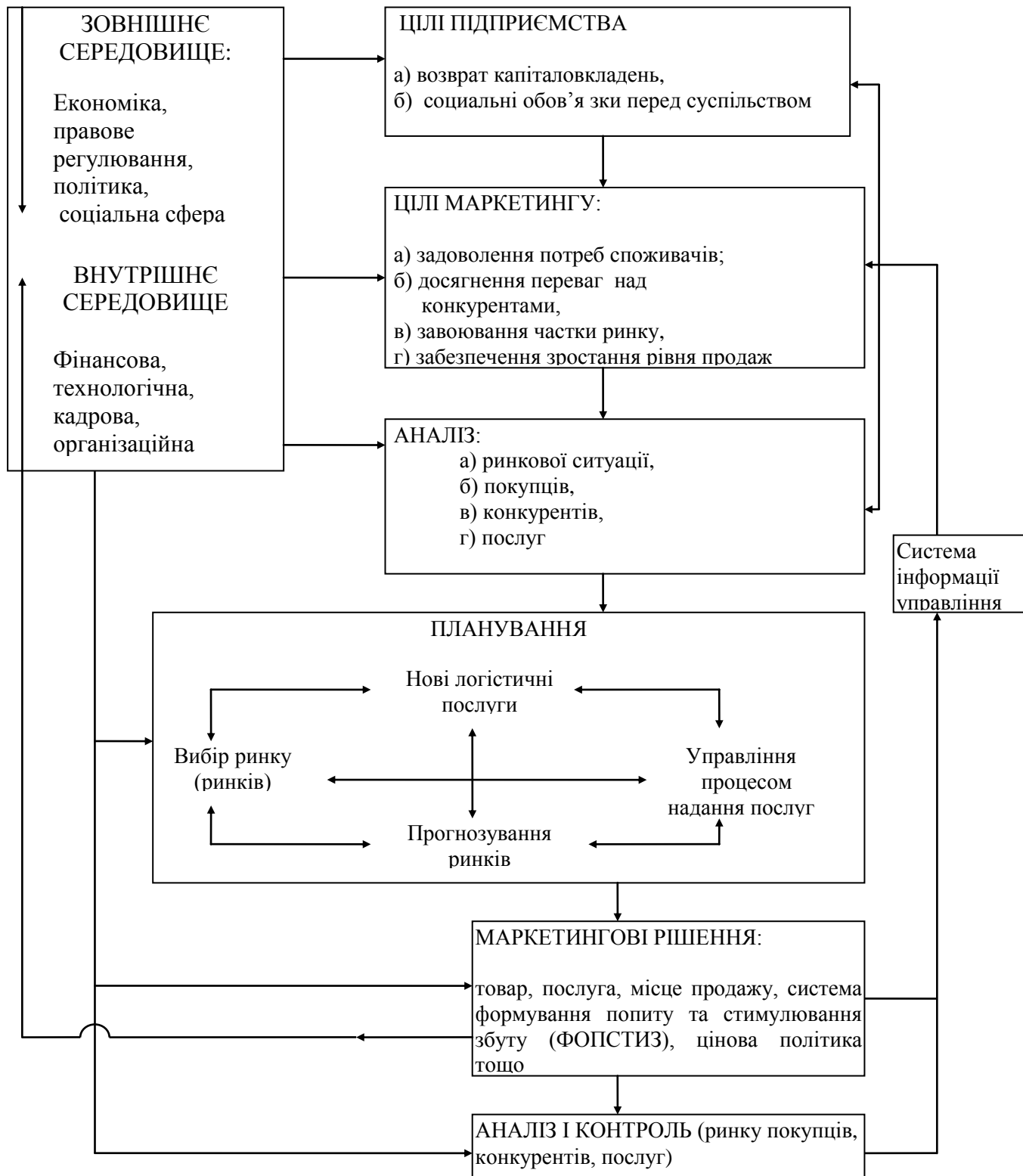


Рис. 1.1. Схема маркетингової діяльності підприємства з розвинутою системою збуту

6. Формування цінової політики.

7. Задоволення технічних і соціальних норм регіону, у якому збувається продукція, що означає обов'язок забезпечити належну безпеку використання товару й захисту навколишнього середовища, відповідність морально-етичним правилам, належний рівень споживчої цінності товару.

8. Управління маркетинговою діяльністю (маркетингом) як системою, тобто планування, виконання й контроль маркетингової програми й індивідуальних обов'язків кожного учасника, оцінка ризиків і прибутків, ефективності маркетингових рішень.

Необхідність використання маркетингових методів управління на підприємствах, які здійснюють логістичні послуги, обумовлена тим, що вони є безпосередніми і важливими учасниками товароруку. Від їх успішного функціонування у ланцюжку створення цінності, залежить ефективність роботи усіх інших його ланок. Інструментом забезпечення ефективної роботи логістичних операторів та ланцюжку створення споживчої цінності загалом виступає маркетинг.

Маркетинг як концепція системного управління підприємством передбачає досягнення кінцевої мети організації шляхом максимального задоволення потреб споживачів, активного впливу на середовище функціонування організації та пристосування до неконтрольованих зовнішніх умов. Головним у маркетингу є двоєдиний та взаємодоповнюючий підхід. З одного боку – це всебічне вивчення ринку, попиту, смаків і потреб; з іншого – це стратегія впливу на ринок та існуючий попит, на формування потреб та бажань покупців.

Суть маркетингу у сфері логістичних послуг має свої особливості та специфіку. На ринку логістичних послуг, який обумовлює швидкість обміну та розподілу продукції інших галузей, необхідно орієнтуватися на природу та сутність послуг, виявляти специфічні потреби клієнтів.

Конструктивний аналіз наукових підходів дозволив зробити деякі узагальнення щодо визначення природи та сутності поняття «логістична послуга» як об'єкту маркетингової діяльності. До структури логістичного

обслуговування окрім безпосереднього перевезення вантажу, входять також такі послуги, як експедиторські, інформаційні, страхові тощо, які у своїй сукупності сприяють перевізному процесу та найбільш повно задовольняють потреби клієнтів. Таким чином, логістична послуга у сучасних умовах являє собою комплекс послідовних, скоординованих операцій, спрямованих на задоволення потреб споживачів у отриманні максимально можливого комплексу логістичних послуг при переміщенні вантажів у просторі та часі.

1.2. Особливості інструментарію портфелю маркетингових стратегій

Формування ринкової економіки України супроводжується посиленням нестабільності макро- і мікросередовища, у якому функціонує підприємство. У таких динамічних умовах об'єктивно необхідним стає використання концепції стратегічного менеджменту. Втілення цієї концепції підприємствами дасть змогу їм не тільки своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища, нівелювати його негативний вплив, використовувати нові можливості, які відкриваються, а й зосередитися на недоліках в організації його діяльності. Такий підхід дає змогу підприємствам прогнозувати потенційні загрози (небезпеки), які можуть виникнути в майбутньому, і передбачати, тобто використовувати можливості, які з'являються, а також забезпечує оптимальне функціонування підприємств в умовах нестабільності зовнішніх чинників і непевності у майбутньому. Внутрішньо фірмовий потенціал слід своєчасно адаптувати до досягнення стратегічних цілей, які полягають у завоюванні й утриманні конкурентних позицій на ринку, та до їх коригування; при цьому оперативний маркетинг слід розглядати як конкретизацію та забезпечення стратегічного розвитку підприємства у межах обраної стратегії

Діяльність зі стратегічного управління полягає у постановці цілей і завдань організації, у підтримці взаємовідносин між організацією й

оточенням, що дають їй змогу досягати поставлених цілей, відповідають її внутрішнім можливостям та забезпечують сприйнятливість до зовнішніх вимог.

Основними завданнями формування системи стратегій підприємства є встановлення динамічного балансу з невизначеним і мінливим середовищем; досягнення довгострокових конкурентних переваг, прогнозування змін у зовнішньому середовищі і своєчасна адаптація до них, максимізація прибутку з урахуванням інтересів соціуму, постійний пошук нових форм та видів діяльності для підвищення конкурентоспроможності.

Сучасна маркетингова концепція припускає орієнтацію підприємств не тільки на споживача, а й на конкурента. Орієнтовані на маркетинг підприємства повинні надавати споживачам більше вигод порівняно з конкурентом, що забезпечить їм конкурентні переваги та комерційний успіх. Успіх підприємства в умовах маркетингової орієнтації слід розглядати як результат задоволеності споживача, а також завоювання і збереження довгострокових конкурентних переваг на привабливих ринках [9].

Розрізняють внутрішньо фірмовий потенціал успіху (ноу-хау у технології, людські ресурси, специфічні виробничі навички та ін.) і стратегічні чинники успіху (асортимент продукції, що відповідає запитам споживачів, її якість, дизайн, ціна, сервіс тощо), що безпосередньо впливають на довгостроковий комерційний успіх фірми. Основним завданням формування системи стратегій підприємства є не тільки створення внутрішньо фірмового потенціалу успіху, а й перетворення його в стратегічні чинники.

Формуванню стратегічних чинників успіху сприяє обґрунтований вибір маркетингових стратегій підприємства.

Маркетингові стратегії — це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей.

До портфеля маркетингових стратегій (рис. 1.2), що розробляються підприємством на різних рівнях, належать 3 групи:

- корпоративні;
- функціональні;
- інструментальні.

Розглянемо кожну з трьох груп. До першої групи відносять корпоративні стратегії.

Існують різноманітні погляди на поняття корпоративної стратегії. На наш погляд, корпоративна стратегія — це сукупність рішень, на основі яких підприємство виявляє і визначає свої наміри й цілі, розробляє основну політику і плани для їх досягнення, визначає сфери діяльності [24].



Рис 1.2 Склад портфеля маркетингових стратегій

Корпоративну стратегію не можна розглядати як раціональний лінійний заздалегідь розрахований процес. Вона є компромісним поєднанням формальних, неформальних, запланованих і несподіваних процесів. Тобто корпоративна стратегія — це необхідний процес повільної еволюції, який включає пошук і адаптацію до змін маркетингового середовища. Основними цілями корпоративної стратегії є запобігання або мінімізація корпоративних небезпек (загроз), спричинених змінами маркетингового середовища, і зосередження уваги на недоліках організації діяльності підприємства та їх усунення через використання маркетингових можливостей.

Корпоративні стратегії покликані визначити засоби взаємодії з ринком, узгодження можливостей підприємства з його запитами і вимогами, а також шляхи більш ефективного використання потенціалу підприємства в цілому.

Корпоративні стратегії охоплюють портфельні стратегії, стратегії зростання і конкурентні стратегії.

Портфельні стратегії мають забезпечити ефективне управління різноманітними сферами (видами) діяльності з метою задоволення запитів ринку й оптимального розподілу ресурсів. Основою формування портфельних стратегій є портфельний аналіз. Портфельні стратегії формуються на основі матриці «Бостон консалтинг груп» (БКГ) і матриці «Джи-І-Маккензі» (рис. 1.3), що у загальному вигляді ґрунтуються на сполученні оцінок маркетингових можливостей і потенціалу підприємства [15]. Стратегії зростання орієнтують підприємство на посилення його ділової активності через використання трьох можливостей зростання: органічне (інтенсивний розвиток за рахунок власних ресурсів); придбання інших підприємств чи інтеграцію; диверсифікацію (поширення сфер діяльності).

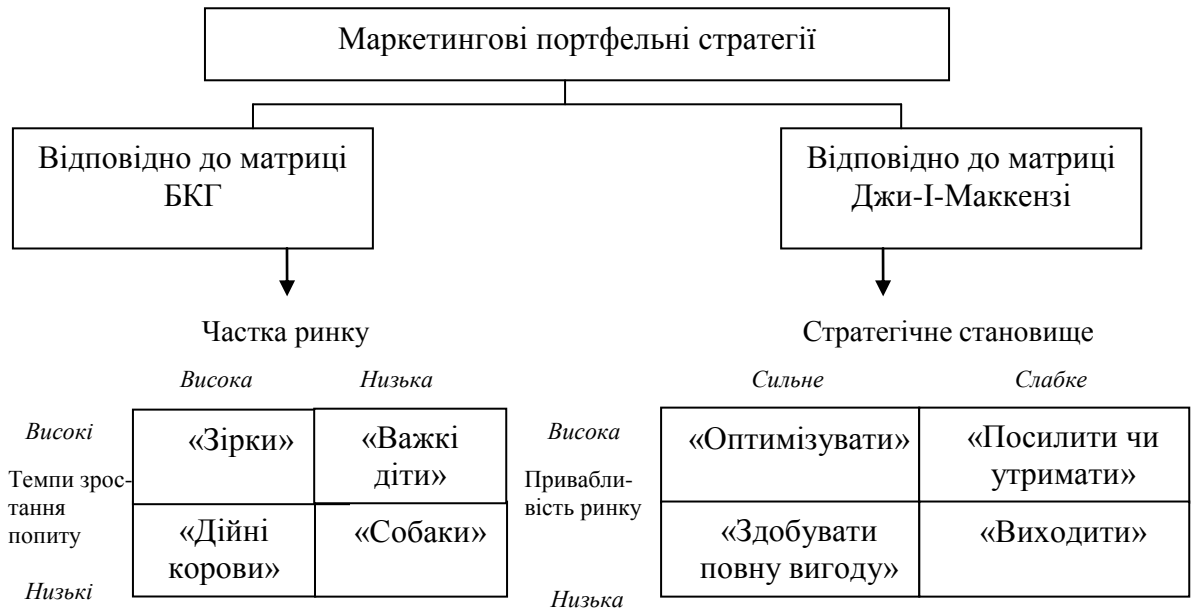


Рис 1.3. Склад маркетингових портфельних стратегій

Стратегії зростання (рис. 1.4) формуються на основі побудови таких матриць [7]:

1) матриці Ансоффа (рис. 1.5), яка передбачає такі стратегії: «Розвиток ринку», «Проникнення на ринок», «Розвиток продукції», «Диверсифікація»;

2) матриці зовнішніх придбань (рис. 1.6), яка передбачає такі стратегії: «Дивергентні придбання» (чиста диверсифікація), «Конвергентні придбання» (концентрична диверсифікація), «Вертикальна інтеграція», «Горизонтальна інтеграція»;

3) нової матриці БКГ (рис. 1.7.), яка дає змогу визначити можливості зростання підприємства з урахуванням двох показників:

- ефекту «витрати обігу/обсяг», базованого на врахуванні показників «кривої досвіду», який свідчить про те, що при подвоєнні обсягу виробництва витрати знижуються на 20 %;

- ефекту диференціації товарів.

Залежно від сполучення цих двох показників здійснюється вибір таких стратегій: «Спеціалізована діяльність», «Фрагментарна діяльність», «Концентрована діяльність», «Безперспективна діяльність».

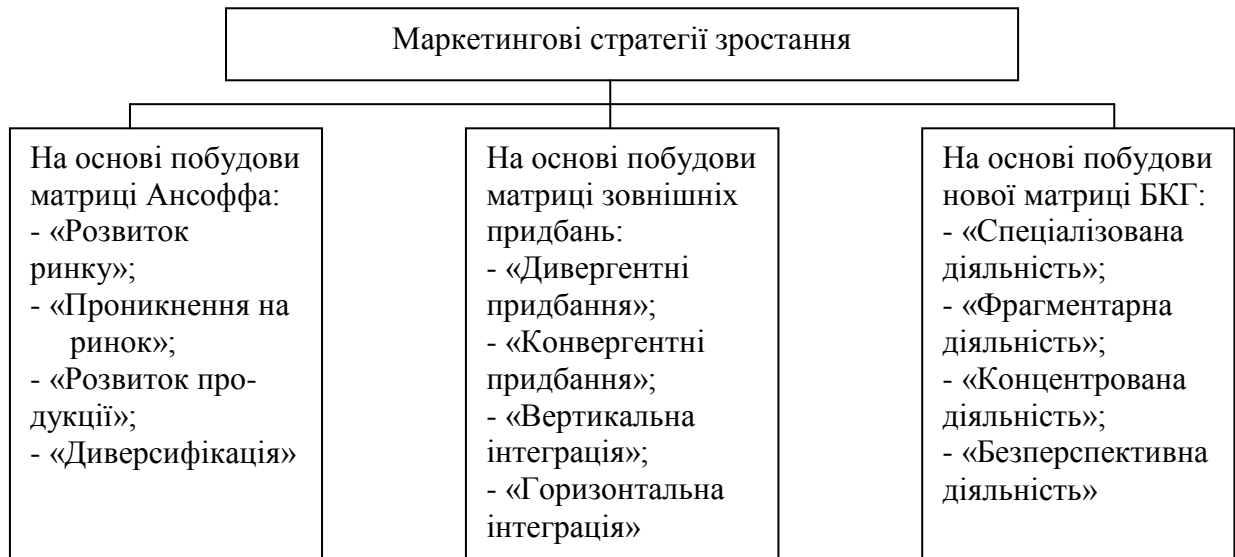


Рис 1.4. Склад маркетингових стратегій зростання

		Продукція	
		<i>Існуючі товари</i>	<i>Нові товари</i>
Ринки	<i>Існуючі ринки</i>	«Проникнення на ринок»	«Розвиток продукції»
	<i>Нові ринки</i>	«Розвиток ринку»	«Диверсифікація»

Рис 1.5. Матриця Ансоффа

		Тип стратегії	
		<i>Диверсифікація</i>	<i>Інтеграція</i>
Сфера діяльності	<i>Нові сфери</i>	«Дивергентні придбання»	«Вертикальна інтеграція»
	<i>Потрібні сфери</i>	«Конвергентні придбання»	«Горизонтальна інтеграція»

Рис 1.6. Матриця зовнішніх придбань

		<i>Високий</i>	<i>Низький</i>
Ефект диференціації товарів	<i>Сильний</i>	«Дивергентні придбання»	«Вертикальна інтеграція»
	<i>Слабкий</i>	«Конвергентні придбання»	«Горизонтальна інтеграція»

Рис 1.7 Нова матриця БКГ

Конкурентні стратегії формуються за допомогою конкурентного аналізу, який включає аналіз конкурентної ситуації та оцінку ступеня конкурентних переваг підприємства і його основних конкурентів [21].

Мета конкурентних стратегій – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з активними конкурентами.

Конкурентні стратегії формуються на основі таких моделей і матриць:
загальної конкурентної матриці М. Портера;
моделі конкурентних сил;
матриці конкурентних переваг;
моделі реакції конкурентів.

Загальна конкурентна матриця М. Портера (рис. 1.8) передбачає три стратегії: «Цінове лідерство», «Продуктове лідерство», «Лідерство у ніші».

Модель конкурентних сил (рис. 1.9), запропонована М. Портером, передбачає стратегічні дії залежно від таких чинників: конкуренції серед діючих компаній, загрози з боку споживачів, загрози появи нових конкурентів, загрози з боку постачальників, загрози появи нових товарів.

		<i>Зниження витрат</i>	<i>Диференціація продукції</i>
Сфера конкуренції	<i>Широка</i>	«Дивергентні придбання»	«Вертикальна інтеграція»
	<i>Вузька</i>	«Конвергентні придбання»	«Горизонтальна інтеграція»

Рис 1.8. Загальна конкурентна матриця М.Портера



Рис 1.9 Модель конкурентних сил

Матриця конкурентних переваг передбачає можливі превентивні або пасивні стратегії щодо досягнення чи збереження конкурентних переваг залежно від позиції, яку займає підприємство на ринку (рис. 1.10).

В основу моделі реакції конкурентів (рис. 1.11), запропонованої М. Портером, покладено передбачення відповідних стратегічних рішень конкурентів.

Позиція на ринку	Превентивні стратегії	Пасивні стратегії
Лідери ринку	«Захоплення» «Захист»	«Перехоплювання» «Блокування»
Послідовники лідерів ринку	«Атака» «Прорив» по курсу»	«Напряж» «Оточення»
Ті, що уникають прямої конкуренції	«Зосередження сил на ділянці»	«Збереження позицій» «Обхід»

Рис 1.10 Матриця конкурентних переваг

Передбачення характеру реакції конкурентів є етапом, який завершує вибір конкурентних стратегій підприємств. Визначаючи характер реакції конкурентів, слід враховувати цілі конкурентів, самооцінку конкурентами своїх позицій на ринку, їх поточну стратегію та маркетингові можливості.

До другої групи маркетингових стратегій належать функціональні, які забезпечують підприємству обґрунтований вибір цільових ринків і розробку для кожного з них відповідного комплексу маркетингових зусиль.

Функціональні стратегії охоплюють стратегії сегментації ринку, стратегії позиціювання, стратегії маркетинг-міксу [11].

Цілі конкурента		Поточна стратегія
	Характер реакції конкурентів	
Самооцінка зайнятої позиції на ринку		Маркетингові можливості

Рис 1.11 Модель реакції конкурентів

Основними напрямками сегментації можуть бути використані: стратегічна сегментація (виділення стратегічних зон господарювання, тобто визначення базових ринків, на яких підприємство буде діяти); продуктова, або мікросегментація (виділення ринкових сегментів на основі споживчих, продуктових та конкурентних ознак); конкурентна сегментація (визначення ринкової ніші, не зайнятої конкурентами).

Вибір цільових ринків – одне з найважливіших завдань маркетингу. На обраному цільовому ринку можливе застосування таких стратегій: агрегованого маркетингу, який розрахований на весь ринок; диференційованого маркетингу, орієнтованого на кілька сегментів ринку; концентрованого маркетингу, який забезпечує максимальне пристосування до вимог конкретного сегмента. Важливе значення серед функціональних стратегій належить стратегіям позиціювання, які покликані впливати на свідомість потенційних споживачів з метою формування бажаного сприйняття товару та підприємства в цілому. Розрізняють такі стратегії позиціювання товару: стратегія інформаційного позиціювання, яка ґрунтується на докладній інформації про товар; стратегія споживчого позиціювання, базована на формуванні образу товару в свідомості споживачів за допомогою загальної інформації, що може бути по-різному сприйнята споживачами; стратегія конкурентного позиціювання, яка базується на перевагах товару порівняно з товарами конкурентів чи їх зіставленні;

стратегія перепозиціювання, спрямована на посилення позиції товару під час змін конкурентного середовища, технології чи іншого чинника.

Іншим різновидом функціональних стратегій виступають стратегії комплексу маркетингу, орієнтовані на формування підприємством оптимального об'єднання маркетингових коштів, які забезпечили б ефективне функціонування підприємств на цільовому ринку. Отже, стратегії комплексу маркетингу формують маркетинг-мікс.

До третьої групи маркетингових стратегій відносять інструментальні стратегії маркетингу, які забезпечують підприємству вибір способу найефективнішого використання елементів маркетинг-міксу з метою підвищення ефективності маркетингових зусиль підприємства на цільовому ринку.

Інструментальні стратегії охоплюють чотири основні групи маркетингових стратегій [3]:

маркетингові товарні стратегії;

маркетингові стратегії в сфері цінової політики;

маркетингові стратегії в сфері збуту;

маркетингові стратегії в сфері просування, у тому числі рекламні стратегії.

Для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного. Формування портфеля маркетингових стратегій підприємства – складний та трудомісткий процес, тому його слід здійснювати в певній логічній послідовності. Для обґрунтованого вибору маркетингової стратегії з урахуванням подальших змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства стратегічний аналіз має бути цілеспрямованим, об'єктивним, своєчасним та системним.

Матриця «привабливість галузі – конкурентоспроможність» або матриця General Electric (GE)/McKinsey (рис. 1.2) – це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту

компанії. Модель GE/McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 секторів для порівняльного аналізу стратегічних напрямків бізнесу компанії.

Привабливість сегмента	Висока (8 – 10 балів)	№1	№2 Високий потенціал	№3 Високий потенціал
	Середня (4 – 7 балів)	№4 Низький потенціал	№5	№6 Високий потенціал
	Низька (0 – 3 бали)	№7 Низький потенціал	№8 Низький потенціал	№9
		Низька (0 – 3 бали)	Середня (4 – 7 балів)	Висока (8 – 10 балів)
		Конкурентоспроможність товару компанії в сегменті		

Рис. 1.12. Матриця Mckinsey/GE

Головною особливістю моделі McKinsey є: використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі і облік трендів розвитку галузі. На практиці матриця McKinsey дозволяє відповісти на наступні питання:

1. Які з напрямків бізнесу слід розвивати компанії?
2. В якому з напрямів компанія буде нести збитки в довгостроковій перспективі?
3. Які товари потребують підвищення конкурентоспроможності?
4. Які товари є пріоритетними в просуванні та розвитку?
5. Як найбільш ефективно розподілити ресурси всередині компанії?
6. В яких напрямках слід скоротити використання ресурсів компанії в зв'язку з їх непривабливістю?

В основі матриці McKinsey/General Electric (GE) лежить два показника: привабливість ринку, на який хоче вступити або на якому вже існує компанія і конкурентоспроможність товару компанії на даному ринку. Від сили даних показників залежить портфельна стратегія компанії:

– чим вище конкурентоспроможність товару, і чим вище привабливість ринку – тим вище потенціал досягнення успіхів в даному напрямку бізнесу;

– чим слабше товар компанії щодо конкурентів, чим нижче привабливість галузі – тим нижче можливості для зростання бізнесу в даному напрямку.

Критерії привабливості і конкурентоспроможності народжуються з аналізу зовнішнього середовища (ринку) і внутрішнього середовища (наявних ресурсів компанії). Критерії дуже перегукуються з критеріями SWOT-аналізу і можуть бути запозичені з нього.

Привабливість ринку за методом McKinsey означає:

- привабливість сегмента з точки зору потенційних обсягів продажів;
- низькі бар'єри входу в сегмент для нових гравців;
- здатність сегмента забезпечити довгостроковий прибуток компанії;
- відсутність ризиків на ринку (ризик = потенційні загрози, які впливають на нестабільність продажів сегмента в довгостроковому періоді).

Критерії привабливості включають в себе ринкові, споживчі чинники і фактори, що описують тенденції/динаміку сегмента. Ухвалення рішення про входження або не входження в сегмент має будуватися на оцінці можливості компанії завоювати лояльність споживачів, яку простіше отримати, пропонуючи унікальний, який не має аналогів і в той же час максимально задовольняє актуальні потреби товар. В іншому випадку вихід у сегмент без унікального, дійсно потрібного продукту підвищує ймовірність невдалого входу на високо конкурентні ринки.

До ринкових чинників привабливості сегмента відносяться: поточний розмір сегмента або місткість ринку; рівень розвитку сегмента і його потенційна ємність в натуральному і вартісному вираженні; темп зростання сегмента за останні 3 роки; можливість подальшого розширення асортименту бренду при вході в сегмент; кількість гравців в сегменті і динаміку їх продажів; наявність рекламної підтримки в сегменті.

Сегмент вважається привабливим для компанії за ринковими факторами, якщо:

- розмір сегмента великий (1–4 місце на всьому ринку, рекомендується дивитися на вартісне значення місткості ринку);
- в сегменті присутня обмежена кількість гравців без інвестицій в рекламу;
- при успішному вході в сегмент можливі подальші розширення асортименту;
- споживчі фактори (розмір цільової аудиторії; культура споживання товарів в сегменті (розвинена або не розвинена); рівень знання і лояльності до товарів конкурентів; існування незадоволених або прихованих потреб у споживачів сегмента).

Сегмент вважається привабливим для компанії за споживчими факторами, якщо:

- розмір споживчої бази сегмента великий (1 – 4 місце на всьому ринку);
- низький рівень культури споживання продукту – високий потенціал зростання ринку;
- рівень знання конкуруючих брендів серед аудиторії не високий, рівень лояльності низький;
- частина поточних потреб споживача в товарі не задоволена, існують приховані і незадоволені потреби.

До ключових тенденцій ринку відносяться: прогноз зростання сегмента на найближчі 5 років (у вартісному і натуральному вираженні); аналіз споживчих трендів (чи існують передумови до зміни поведінки споживачів); аналіз ризиків викликаних зміною макросередовища – демографічних, політичних, природних, соціально-культурних, економічних чинників; існування передумов для появи нових гравців ринку і посилення конкуренції.

Сегмент вважається привабливим для компанії за ключовими тенденціями, якщо:

- прогнозується довгострокове зростання сегмента (особливо, коли сегмент є найбільш швидкозростаючим з оцінюваних альтернатив);
- існуючі споживчі тренди сприятливі для входу на ринок;
- мінімальні ризики впливу макросередовища на зниження ємності ринку (ризики: економічна криза, зміна влади, зміна клімату, посилення кліматичних умов, зниження рівня життя населення, зменшення цільової аудиторії через демографічний спад і т.д.).

Критерії конкурентоспроможності повинні відображати довгострокову можливість компанії конкурувати з існуючими лідерами сегмента; критерії повинні бути оцінені з використанням порівняння з конкурентами. Критерії конкурентоспроможності включають в себе фактори, що описують силу конкурентної переваги компанії, ресурсні можливості компанії і силу ринкової конкуренції.

До факторів, що характеризують конкурентоспроможність товару на ринку відносяться: наявність у товару унікальної торговельної переваги – можливість диференціювати товар в сегменті; можливість забезпечити обов'язкові базові характеристики товару на необхідному рівні.

Компанія здатна конкурувати в сегменті, якщо товар компанії має унікальну перевагу перед уже представленими на ринку товарами; товар компанії здатний задовольнити базові потреби в продукті на необхідному або на більш ефективному рівні.

Фактори конкурентоспроможності товару в моделі McKinsey є найбільш важливими факторами. Від того, наскільки бренд компанії буде відрізнятися від уже представлених в сегменті товарів, буде залежати успіх виходу в новий сегмент. Нові продукти, що з'являються на ринку повинні бути краще за властивостями, доступніше, простіше і комфортніше у використанні.

До ресурсів компанії, здатним впливати на конкурентоспроможність товару, відносяться сила торгової марки компанії; ресурси в області фінансів,

маркетингу, кваліфікації персоналу, розподілу, каналу продажів, логістики тощо; швидкість прийняття рішень і швидкість реакції на зміни ринку.

Сила конкуренції сегмента говорить про існування загроз з боку нових учасників ринку; інтенсивності конкуренції (наскільки ринок поділений, наскільки перенасичений, наскільки сильні й активні конкуренти); можливості гравців сформувати бар'єри або дати хід при вході компанії в сегмент; можливості зайняти місце в каналі продажів і досягти цільового споживача.

Найбільш цікавими для компанії є ринки з низьким рівнем конкуренції (гравці малоактивні, ринок не насичений і не поділений); а також сегменти, в яких конкуренти не здатні оперативно сформувати відповідні заходи і в яких вхідні бар'єри незначні.

Після того, як матриця General Electric (GE) / McKinsey побудована і визначено місце в матриці для кожного напрямку бізнесу компанії, рекомендується ще раз оцінити довгостроковий потенціал сегментів, оцінити ризики, які можуть вплинути на прибутковість компанії в кожному сегменті.

Потенціал сегмента можна оцінити за наступними 7 факторами:

- різниця між поточним і потенційним обсягом ринку (чим більша різниця – тим більше потенціал);
- темпи зростання сегмента на найближчі 3 – 5 років (чим вище темпи зростання – тим вище потенціал);
- зміна добробуту, способу життя, цінностей споживача;
- зміна технологій виробництва;
- зміна економічного і політичного клімату на ринку;
- можливі зміни в конкурентному оточенні сегмента;
- потенціал розширення асортименту і т.п.

Після того, як конкурентоспроможність кожної товарної групи компанії проаналізовано та виявлено привабливі ринкові ніші, можна переходити до розробки стратегій розвитку товарів:

№1 Висока привабливість сегмента – низька конкурентоспроможність бізнесу в сегменті.

При вході в сегмент: спочатку рекомендується сформувати стійку конкурентну перевагу, до підвищення конкурентоспроможності компанії вхід на ринок не доцільний.

При існуванні в сегменті: рекомендується всі зусилля спрямувати на захист існуючих позицій, не концентрувати зусилля компанії на зростанні в даному сегменті, розглянути можливості формування конкурентних переваг.

№2 Висока привабливість сегмента – середня конкурентоспроможність бізнесу в сегменті. Сегмент з високим потенціалом для компанії:

- всі зусилля в просуванні (реклама, промо-акції і т.п.) концентрувати на конкурентних перевагах товару;

- чітко визначити джерела зростання в сегменті (з точки зору споживачів і конкурентів); вибудувати виборчу чітку стратегію нападу тільки на тих конкурентів, проти яких у компанії є явна перевага;

- остерігатися прямої боротьби «лоб в лоб» з лідерами ринку, що володіють високою конкурентоспроможністю.

№3 Висока привабливість сегмента – висока конкурентоспроможність бізнесу в сегменті. Сегмент з високим потенціалом для компанії, найкращий цільовий сегмент:

- мета по сегменту: №1 або абсолютне лідерство;
- концентрація ключових ресурсів компанії на даному сегменті;
- інвестиції в максимально можливе зростання;
- висока увага захисту конкурентних переваг – розробити чіткий план по утриманню необхідного рівня конкурентоспроможності (захист технології – патент; цін; споживчої бази);

- зусилля маркетингу повинні бути спрямовані на зростання і зміцнення прихильності до товару;

- інвестиції в розвиток технології, майбутнє зміцнення конкурентних переваг;

- створення бар'єрів для входу в сегмент нових гравців.

№4 Середня привабливість сегмента – низька конкурентоспроможність бізнесу в сегменті. Вхід в сегмент не рекомендується:

- концентрація на отриманні максимального доходу при мінімальних вкладеннях;
- інвестиції тільки на збереження положення в сегменті, використання стратегії захисту проти ключових конкурентів.

№5 Середня привабливість сегмента – середня конкурентоспроможність бізнесу в сегменті. Вхід в сегмент можливий в разі, якщо ринок має високий потенціал в майбутньому або компанія прогнозує посилення конкурентних переваг:

- детально розглянути можливість посилення конкурентних переваг;
- чітко визначити джерела бізнесу в сегменті (у яких конкурентів планується забирати частку ринку), вибудувувати чітку стратегію проти них;
- рекомендуються помірні інвестиції для поступового зміцнення позицій на ринку;
- вибирати обмежені методи просування з максимальною віддачею.

№6 Середня привабливість сегмента – висока конкурентоспроможність бізнесу в сегменті. Сегмент з високим потенціалом для компанії:

- мета положення компанії в сегменті: № 1,2
- високий рівень інвестицій в донесення конкурентних переваг і формування лояльної споживчої бази;
- обмежити використання високовартісних медіа;
- інвестиції в зміцнення і довгостроковий захист конкурентних переваг;
- високий рівень контролю над потенціалом сегмента. У разі високого потенціалу сегмента – стратегія №3.

№7 Низька привабливість сегмента – низька конкурентоспроможність бізнесу в сегменті. Вихід в сегмент не рекомендується:

- при існуванні в сегменті – максимально скоротити всі інвестиції;

- найнизько пріоритетніший сегмент, тому виключити ймовірність використання найкращих ресурсів компанії в цьому сегменті;
- розглянути можливість продажу бізнесу в цьому сегменті або виходу з ринку.

№8 Низька привабливість сегмента – середня конкурентоспроможність бізнесу в сегменті:

- помірні інвестиції для обмеженого і швидко доступного зростання;
- не витратити зайві зусилля і інвестиції на зміцнення становища в сегменті, зосередити зусилля на захисті поточного рівня продажів;
- використовувати низько вартісні медіа в просуванні товару.

№9 Низька привабливість сегмента – висока конкурентоспроможність бізнесу в сегменті:

- відкласти вхід в сегмент до поліпшення привабливості ринку;
- мінімальні інвестиції в розвиток бізнесу, вибірковий розвиток;
- контроль потенціалу сегмента, в разі зростання потенціалу – стратегії №6 і №3.

Висновки до розділу 1

Отже, маркетингова стратегія – це сукупність маркетингових інструментів за допомогою яких розробляється ефективна політика просування товарів/послуг до споживачів.

Економічний сенс використання маркетингової стратегії полягає в прискоренні віддачі виробничих фондів підприємства, підвищенні мобільності виробництва і рівня конкурентоспроможності товарів, своєчасному створенні нових товарів і прискореного їх просування не просто на ринки, а на ті з них, на яких може бути досягнутий максимальний рівень прибутку.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, у якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії

означає, що з усіх можливих шляхів розвитку та способів дій, що відкриваються перед компанією, вона вибирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоздатності фірми, сильної конкурентної позиції та формування такої організації, яка могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємств є матричний підхід, який міцно завоював популярність у західних дослідників.

Матричні методи економічного аналізу — сукупність прийомів дослідження й аналізу економічних процесів, заснованих на побудові економічних таблиць (матриць, шкал).

Об'єктом матричного аналізу є стратегічний (корпоративний) портфель підприємства – сукупність відносно самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу) чи відносно самостійних напрямів діяльності. З огляду на це його називають портфельним аналізом.

Суть портфельного аналізу полягає в оцінюванні ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язків між видами його діяльності з метою прийняття рішення щодо того, які види діяльності йому здійснювати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти економічного успіху.

Портфельний аналіз стратегії підприємства – інструмент стратегічного менеджменту, за допомогою якого виявляють і оцінюють стратегічну позицію підприємства в конкурентному середовищі з метою спрямування ресурсів у найперспективніші напрями господарської діяльності, скорочення (припинення) інвестицій в неефективні проекти.

Методи портфельного аналізу покликані допомогти менеджерам зрозуміти бізнес як процес створення споживчих цінностей, побачити систему формування витрат і прибутків, спланувати взаємопов'язані стратегії, визначити напрями і межі диверсифікації діяльності, реалізувати наявні можливості всередині фірми і поза її межами.

Найпопулярніші матричні методи аналізу організації:

SWOT аналіз – один з найбільш ефективних інструментів в стратегічному менеджменті. Сутність методу SWOT полягає в аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників компанії, оцінці ризиків і конкурентоспроможності товару в галузі.

Матриця Ігоря Ансоффа – модель, що описує можливі стратегії зростання компанії на ринку. Матрицю також називають матриця «товар-ринок». Матриця систематизує наявну інформацію про ринок і про товар компанії, допомагає правильно вибрати напрямок розвитку бізнесу з урахуванням наявних ресурсів і можливостей підприємства.

Матриця «привабливість галузі – конкурентоспроможність» або матриця General Electric (GE)/McKinsey – це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії. В основі матриці McKinsey лежить два показника: привабливість ринку, на який хоче вступити або на якому вже існує компанія і конкурентоспроможність товару компанії на даному ринку. Від сили даних показників залежить портфельна стратегія компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ І МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КХП «ТАЛНЕ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «КХП «ТАЛНЕ» та аналіз ринку борошномельної галузі

ТОВ «Комбінат хлібопродуктів «Талне» – одне з найбільших переробних підприємств України, яке відоме своєю продукцією з 1988 року.

Підприємство засноване в 1988 році і є одним з найбільших переробних підприємств України. Входить до числа лідерів виробництва борошна на території України. Фахівці ТОВ КХП «Талне» мають знання та досвід, завдяки яким наша компанія вже багато років залишається однією з кращих в Україні.

Підприємство знаходиться за адресою Черкаська обл., м. Тальне, вул. Незалежності, 8.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс і здійснює свою діяльність згідно Статуту.

Майно Товариства складають виробничі і невиробничі основні засоби, оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі Товариства.

Основні напрямки діяльності комбінату – виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, а саме виробництво з зерна пшениці борошна вищого, першого та другого гатунків, а також гранульованих висівок, зберігання та перевалювання сільськогосподарської продукції усіх зернових та олійних культур (насіння соняшнику, рапсу, зерна пшениці продовольчої, фуражного ячменю, вівса, жита, кукурудзи, пшениці). Останніми роками підприємство спеціалізується на прийманні пивоварного жита та доведенні його до необхідних кондицій. Крім того підприємство має усі можливості для доведення зерна до експортних стандартів.

Метою підприємства є збільшення обсягів випуску продукції, освоєння нових ринків збуту.

До складу підприємства входять:

зерносушильний комплекс;

елеватор;

млин завод;

відділення готової продукції.

Підприємство є акціонерним товариством з лінійно-функціональною структурою управління і має загальну вертикальну структуру.

Управління діяльністю Товариства здійснюють його органи і посадові особи. Органами Товариства є загальні збори учасників Товариства і виконавчий орган. Вищим органом Товариства є загальні збори учасників. Виконавчий орган колегіальний (дирекція), яка здійснює поточне керівництво і є підзвітним загальним зборам його учасників. Усі громадяни, які своєю працею беруть участь у діяльності Товариства на основі трудового договору, а також інших форм, що регулюють трудові відносини, становлять трудовий колектив Товариства.

Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності, направленої на досягнення економічних та соціальних результатів і одержання прибутку в інтересах учасників і трудового колективу Товариства.

Основними видами діяльності Товариства є:

виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

складське господарство;

оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;

інші види оптової торгівлі.

Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості та оптова торгівля продукцією власного виробництва: млин завод, максимальною потужністю 500 тонн зерна на добу, виготовляє борошно пшеничне вищого, першого та другого ґатунків під зареєстрованою торгівельною маркою «Королівське борошно», використовуючи традиційну

технологічну схему роботи млина, з використанням швейцарського обладнання фірми «Бюллер», яке дає можливість отримати 75 відсотковий вихід борошна при 3-х сортному помелі.

При виробництві продукції використовується високоякісна сировина з центральних районів України, яка дозволяє отримати борошно високих хлібопекарських властивостей. Якість виробленої продукції підтверджує гігієнічний висновок Державної санітарно-епідеміологічної експертизи, виданий Міністерством Охорони Здоров'я України №05.03.02-04/5516 від 07.02.2017 р. стосовно того, що борошно пшеничне ТМ «Королівське борошно» відповідає встановленим медичним критеріям безпеки.

Фахівцями підприємства постійно ведуться розробки технологій продукції, що випускається, які спрямовані на підвищення якості і зниження собівартості, що неодмінно позначається на кінцевому споживачеві.

Експлуатація сучасного високо потужного обладнання, суворе додержання технології виробництва, використання високоякісного зерна – результат головних переваг продукції Комбінату хлібопродуктів «Талне».

Досягненням ТОВ «КХП «Талне» в сфері підвищення якості продукції за останні роки є вперше в Україні розроблені працівниками лабораторії підприємства, та затверджені в Міністерстві Охорони здоров'я України, а також Держспоживстандарті України технічні умови на виробництво вітамінізованого борошна та борошна пшеничного збагаченого вітамінно-мінеральним комплексом. На виході підприємство та кінцевий споживач отримує продукт, збагачений фізіологічно-корисними харчовими інгредієнтами, що поліпшують здоров'я людини.

Якість, безпечність та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та міжнародному рівні підтверджують сертифікати відповідності системи управління харчовою безпекою ISO 22000:2005 №СН12/0944 від 16.04.2012 р. та сертифікат SNI №14/W/RV/III/2012 дійсний до 04.03.2014 р.

Дані сертифікати гарантують бездоганну якість як самої продукції, так і умов її виробництва, дозволяють підприємству здійснювати продаж борошна пшеничного не тільки на національному ринку, а й на ринках країн, а саме: Індонезії, Великої Британії, Палестини, США, Німеччина, Молдови, Таїланду, Ізраїлю, Росії, Сирії, Сьєрра-Леоне та інших.

Стабільна якість продукції, довгострокові відносини зі споживачами та сільгоспвиробниками, індивідуальний підхід до кожного клієнта – саме те, що дає партнерам підприємства впевненість у завтрашньому дні.

На підприємстві встановлено 5-ти-денний робочий тиждень і такий розпорядок роботи: початок роботи 8 годин – закінчення роботи 17 годин.

У підрозділах зі змінним режимом роботи встановлюється розпорядок роботи згідно з графіками змінності.

Аналіз ринку борошномельної галузі та ринку зерна показав, що за даними Держмитслужби за результатами 2019/2020 маркетингового року на зовнішні ринки поставлено рекордні 57,2 млн тонн зернових, зернобобових та борошна, що на 6,8 млн тонн більше ніж минулого МР, коли експорт склав 50,4 млн тонн.

Всього зернових і зернобобових експортовано 56,7 млн тонн, з яких:

пшениця і суміш пшениці та жита – 20,5 млн тонн;

ячмінь – 5,08 млн тонн;

жито – 8,2 тис. тонн;

кукурудза – 30,3 млн тонн;

інші зернові та зернобобові – 791 тис. тонн.

Всього борошна експортовано 334,2 тис. тонн, з яких:

борошно пшеничне або суміші пшениці та жита (меслину) – 331,7 тис. тонн;

борошно інших зернових культур – 2,5 тис. тонн.

У компанії «Украгроконсалт» вважають, що у 2020-2021 маркетинговому році (з 1 липня 2020-го до 30 червня 2021 року) з України буде експортовано майже 53 мільйони тонн зерна, що значно більше, ніж у

2019 – 2020 МР – 49,7 мільйона тонн. Тобто Україна справді виходить на новий експортний рекорд [10].

Останні кілька сезонів можна назвати періодом підвищеного інтересу до борошномельної галузі в Україні.

Україна входить до трійки світових лідерів з експорту зерна, але знаходиться за межами десятки за обсягами торгівлі борошномельною продукцією. Наскільки вигідніше було б експортувати продукти з доданою вартістю, тобто продукцію переробки?

Ситуація на світових ринках зерна постійно змінюється. В минулому маркетинговому році Україна посіла четверте місце з експорту кукурудзи і шосте за експортом пшениці. Якщо не враховувати внутрішню торгівлю борошном Європейського союзу, то, дійсно, Україна посіла десь 11-ту позицію світового рейтингу експортерів борошна в 2019 р (рис. 2.1.). Світовий ринок борошна великий: він складає приблизно 14 млн. тонн або 4,6 млрд. долл. США, тому перспективи розвитку ринку є.

В силу певних чинників, а саме – скорочення споживання всередині країни, зовнішні поставки борошна будуть зростати. Тому, сподіваємось на подальшу диверсифікацію експорту «від сировини до готової продукції»

Якщо порівняти із експортом зерна, то сьогодні він є більш прибутковим, ніж експорт борошна в Україні. Прибуток експортера з 1 тонни пшениці в 2019 склав приблизно \$7-8 в порівнянні з \$3-4 на експорті 1 тонни борошна. Багато чого також залежало від умов повернення ПДВ при експорті. Проте, експорт продукції з більшою доданою вартістю створює додаткові робочі місця, є стимулюючим фактором для розвитку переробної галузі, сприяє залученню інвестицій, підвищує добробут країни тощо.

Треба також розуміти, що світовий ринок борошна майже завжди є більш жорстким з позиції тарифних і нетарифних бар'єрів і вимог покупців щодо якості продукції. Наприклад, Індонезія є одним з найбільших світових імпортерів пшениці. Тарифний режим на пшеницю країною встановлено на рівні максимум 5%, а на борошно – країна може підняти мита до 30%. Як

результат, при загальному імпорті пшениці на понад \$2,4 млрд., пшеничного борошна Індонезія імпортувала трохи більше ніж на \$42 млн.

В силу певних чинників, а саме – скорочення споживання всередині країни, зовнішні поставки борошна будуть зростати. Тому, сподіваємось на подальшу диверсифікацію експорту «від сировини до готової продукції» в сегменті зернових та на вихід на нові ринки збуту.

Відповідна робота має йти паралельним курсом зі збереженням та розвитком наших традиційних експортних ринків збуту зернових культур, враховуючи зростаюче виробництво зерна в Україні.

Як показує аналітика ринку, робота в напрямку реалізації експортного потенціалу для борошномельної галузі – це одна з можливостей генерування додаткового прибутку. Україна має потужну сировинну базу, яка щорічно забезпечує виробництво понад 60 млн. т зерна, та розвинуту мережу переробних підприємств із сукупною потужністю переробки у 6-7 млн. т зерна на рік. Однак, доволі тривалий період часу, основна робота галузі була зосереджена виключно на забезпеченні попиту з боку внутрішнього ринку з усіма його «хворобами», пов'язаними з низькою купівельною спроможністю, від'ємним демографічним трендом, державним ціновим регулюванням тощо. За таких умов, достатньо складно було очікувати позитивну динаміку розвитку галузі.

В сегменті виробництва борошна тільки за останні 10 років скорочення виробництва сягнуло майже 30%.

Пшениця залишається одним з лідерів в сегменті зернових за обсягом врожаю і посівних площ (рис. 2.2.). У 2017 році було вирощено 26,1 млн. тонн пшениці. Урожай пшениці в 2018 році буде меншим за рахунок несприятливих погодних умов, так як в червні 2018 поля на півдні України потерпали від сильної посухи (рис.).

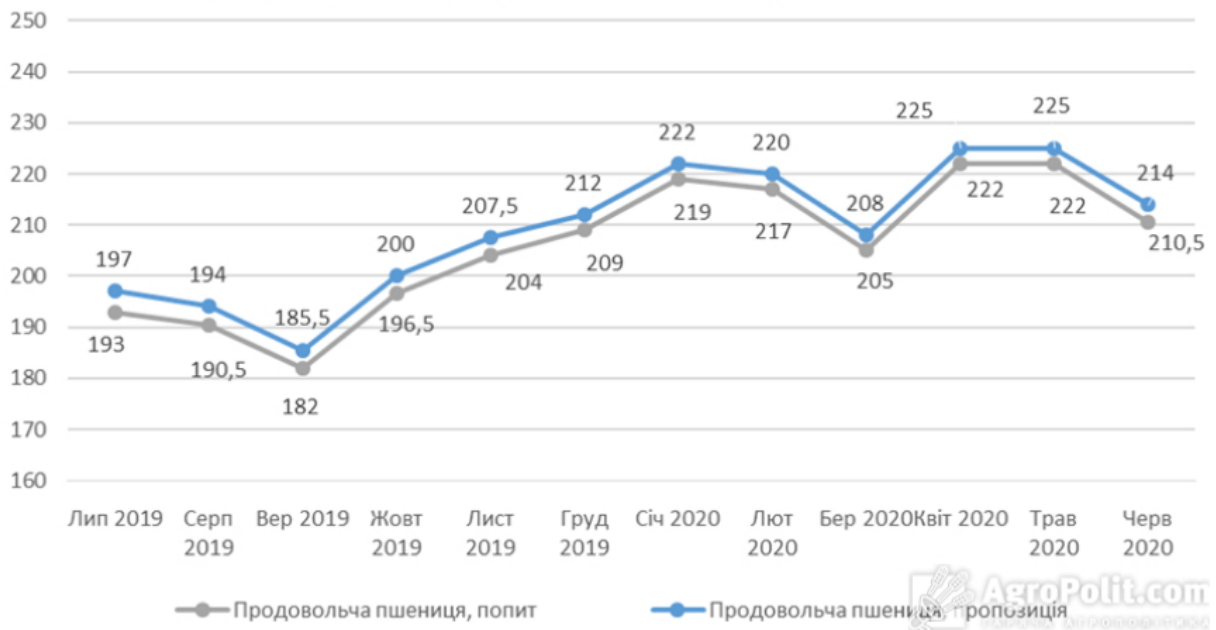
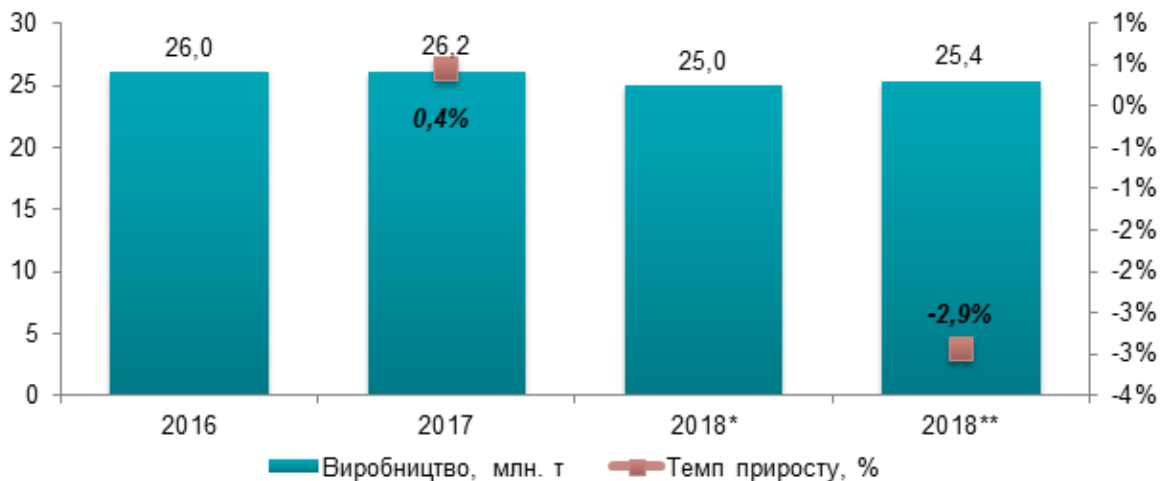


Рис. 2.1. Середні ціни на продовольчу пшеницю, долл./т

Обсяг вирощування пшениці в Україні в 2016 - 2018 рр., млн. тонн



* дані за станом на 19.11.18;

** прогнозний показник виробництва на 2018 рік

Джерело: дані Державної служби статистики України

Рис. 2.2. Виробництво пшениці в Україні

За даними офіційної статистики України, обсяги виробництва борошна в Україні в 2019 році склали близько 2 млн. т. В тому ж році українські компанії експортували борошна на \$75 млн. або понад 370 тис. тон борошна – в 100 разів більше, ніж ще 15 років тому (рис. 2.3) При експорті борошна вищого гатунку в 2019 році його ціна в середньому була на

\$13 вища за ціну внутрішнього ринку. Тому, переваги розвитку експорту борошна є очевидними.

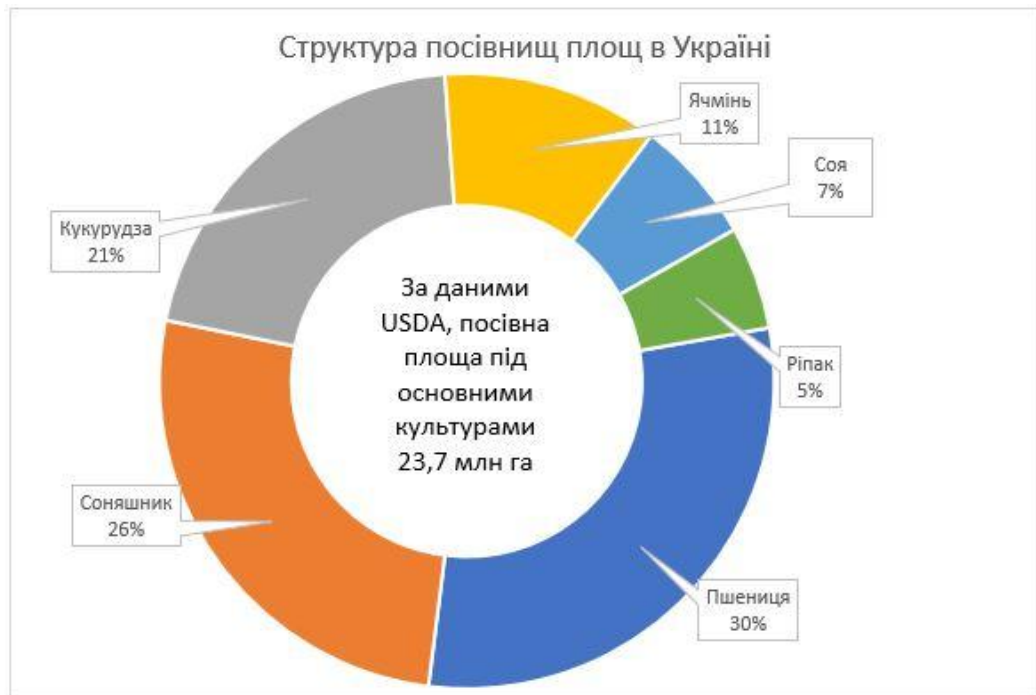


Рис. 2.3. Структура основних культур під посівними площами

За оцінками профільної спілки «Борошноmeli України», обсяги експорту борошна з України можуть збільшитися до \$200 млн. до 2021 року. Враховуючи, що за перше півріччя 2019 року порівняно з відповідним періодом 2018 року, динаміка експорту борошна показала зростання на 21% — зазначені прогнози є цілком реальними (рис. 2.4., 2.5).



Рис. 2.4. Обсяги збору зерна та показники урожайності

Аналіз показав, що є фактори, які стримують українських борошномелів для виходу на світовий ринок з конкурентоспроможною продукцією.

Вихід на світовий ринок борошномельної продукції є доволі складним через високий рівень тарифних і нетарифних бар'єрів. Також для експортного ринку борошномельної продукції характерний високий рівень консолідації. Туреччина, Казахстан та Пакистан контролюють понад 40% світового експорту борошна та мають усталену регіоналізацію поставок, діючі угоди про вільну торгівлю з основними імпортерами та ін.



Рис. 2.5. Структура посівних площ 2019-2020 рр.

У ситуації, що склалася, знайти і втримати «своїх» покупців можна багато в чому тільки завдяки конкурентній перевазі – ціна/якість. А це може бути доволі складною задачею, оскільки лідируючі позиції Туреччини та Казахстану багато в чому обумовлені державною політикою підтримки зернопереробної галузі.

Підприємства борошномельної галузі Туреччини працюють в спеціальному митному режимі – сировина не обкладається податком, а безпосередня близькість до портів забезпечує низькі логістичні витрати, що у сукупності формує вагомні конкурентні переваги країни.

Що стосується Казахстану, то крім державних програм підтримки, однією з конкурентних переваг країни є виробництво борошна з твердих сортів пшениці та розвиток напрямку з виробництва збагаченого борошна. При цьому обов'язковість фортифікації борошна в Казахстані закріплено на законодавчому рівні. Водночас, українським борошномелам сьогодні важко знайти пшеницю твердих сортів на внутрішньому ринку.

Також в Україні є певні логістичні проблеми. Зараз у світі активно використовуються відвантаження балком (навалом, мішки в біг-бегах, лайнер-бігах) в трюм судна. Наприклад, позаторік в Туреччині «балком» було поставлено близько 3,8 млн. тон, тоді як з України всього-на-всього 10 тис. тон.

Безумовно, українським виробникам потрібно підвищувати якість своєї продукції, впроваджувати новітні технології виробництва, розширювати асортимент продукції та адаптувати її згідно вимог країни імпортера. Це стосується не тільки якісних показників борошномельної продукції, але й фасування, упаковки, маркування продукції.

В умовах глобальної конкуренції задля підвищення маржинальності виробництва і фінансової стійкості переваги отримає тільки той, хто зможе забезпечити баланс якості і конкурентної ціни. На сьогодні більш ніж 95% підприємств галузі працюють на обладнанні, що було вироблено до 1988 р. Завантаження потужностей при цьому складає 50%-60%.

Підприємства борошномельної галузі мають інвестувати в новітні технології виробництва та енергозберігаючі технології задля зниження собівартості продукції, підвищувати якість своєї продукції.

Для отримання додаткового прибутку українським виробникам також необхідно розширювати асортимент продукції. Наприклад, в європейських країнах випускаються сотні різновидів борошна: борошно хлібопекарське, макаронне, млинці, для крекерів, для печива, піци та інше. Також широкий вибір борошняних міксів, борошна із зазначенням конкретного показника його сили, та нових продуктів помелу зі спельти, безглютенової продукції

тощо. Також слід звернути увагу на виробництво органічної продукції, яка також може забезпечити додатковий прибуток виробникам.

Задля отримання доступу до кредитів від міжнародних фінансових установ також необхідно показати як борошномели управляють цінovими ризиками протягом маркетингового року.

Наразі динаміка показників експорту борошномельної продукції та її географія – наочний приклад успішної роботи українських виробників на світовому ринку. Незважаючи на умови жорсткої конкуренції з 2015 року динаміка розвитку залишалася незмінно позитивною. За цей період обсяги експорту борошна збільшилися в 4 рази до 371 тис. тон, перелік торговельних партнерів розширився з 50 до 73 країн. При цьому слід відзначити широку географію поставок – фактично робота з диверсифікації експорту йшла по всіх напрямках і регіонах світу.

Основним драйвером в нарощуванні експорту українського борошна став вихід на ринки країн Азії – Китаю, КНДР та Південної Кореї. Якщо ще в 2015 році на Азію припадало близько 1% від загального обсягу експорту борошна, то вже в 2019 році частка регіону перевищила 33%. Другими за обсягами нарощування поставок стали країни Близького Сходу – Ізраїль, Палестина, ОАЄ, Ірак та інші. Обсяги поставок збільшилися на 76 тис. тон або в 9 разів. Частка регіону зросла з 10% до 23%. Позитивна динаміка нарощування поставок зберігається і в напрямку країн Африки. Наразі регіон посідає третє місце за обсягами імпорту українського борошна – 16% або 59 тис. тон в 2019 році.

Запровадження поглибленої та всебічної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС позитивно позначилося на експортній роботі борошномелів. В 2018 році в країни ЄС було поставлено понад 7 тис. тон борошна загальною вартістю близько \$2 млн.

Серед втрат цього періоду – скорочення обсягів поставок продукції в країни колишнього СРСР. В 2018 році на зазначені країни припадало близько 60% всього експорту продукції, в 2019 році відповідна частка склала трохи

менше 10%. Основними торговельними партнерами тут залишаються Молдова та Грузія.

Вже протягом двох років ФАО та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) ведуть активну роботу з підтримки розвитку інституціональної спроможності профільних асоціацій розвивати експортні ринки збуту. Завдяки співпраці по програмі співробітництва між ФАО та ЄБРР, спілка «Борошномели України» та її члени взяли участь у виставках в Гонконзі, Танзанії Індонезії, ОАЕ та інших країн світу, де українські виробники змогли представити свою продукцію та налагодити торговельні відносини з місцевими учасниками ринку. До речі, після участі у виставці в Гонконзі в 2016 р, експортні поставки борошна з України в країни Східної Азії збільшились на 19%.

Аналіз звітів та прогнозних даних показав, що очікується зростання глобального споживання пшениці на 11% у період до 2026 року. Прогнозується, що використання пшениці на корми буде зростати в Китаї, Пакистані, В'єтнамі. Частки 5-ти найбільших імпортерів пшениці (Єгипет, Індонезія, Алжир, Бразилія, Японія), ймовірно, залишаться стабільно високими.

Також прогнозується інтенсифікація світового споживання кукурудзи. А саме, зростання споживання кукурудзи на особу очікується перш за все у країнах Африки – в середньому на 3% на рік. В'єтнам має шанси замінити Єгипет на 5-му місці найбільших імпортерів кукурудзи.

Зростання споживання та попиту на зернові в світі насамперед пов'язане зі збільшенням населення планети. Так, за даними ООН, до 2050 року Землю населятиме близько 9 млрд людей. Власне, зростання кількості населення буде переважно за рахунок Африки та Азії, де Україна традиційно має сильні позиції експорту зерна.

Україна важливий гравець міжнародної торгівлі зерновими, що займає частку в 12% світового ринку. Ми №1 в світі по торгівлі соняшниковою олією та, залежно від культури, входимо у ТОП 5 країн-експортерів зерна.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Економічний і фінансовий аналіз результатів господарської діяльності підприємства дозволяє розробити конкретну стратегію і тактику щодо його розвитку, виявити й оцінити резерви зростання прибутку і рентабельності та способи їх мобілізації.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства наведені у табл. 2.1.

Як видно, більшість показників мають позитивну тенденцію, прибуток підприємства виріс у 2019 році у порівнянні з 2018 роком на 417 тис. грн.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічного стану підприємства КХП «Галне»

Показники	Од. виміру	2018 р.	2019 р.	Відхилення
1. Товарна продукція	тис. грн.	173594	136148,7	- 37445,3
2. Реалізована продукція	тис. грн.	170181,8	129318,7	- 40863,8
3. Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	167729	150635	- 17094
4. Чистий прибуток	тис. грн.	827	1244	+ 417
5. Рівень рентабельності продукції	%	17,55	32,33	+ 14,78
6. Фонд оплати праці	тис. грн.	2467	3084	+ 617
7. Чисельність	чол.	101	110	+9
8. Вартість основних фондів	тис. грн.	8362	19636	+ 11274
9. Фондовіддача	к	20,35	6,59	- 13,76
10. Фондомісткість	к	4,91	15,17	+ 10,26
11. Вартість оборотних активів	тис. грн.	66972	45670	- 21302
13. Власний капітал	тис. грн.	11272	26625	+ 15353

Необхідно підкреслити зростання рентабельності активів та власного капіталу, що свідчить про якісне управління грошовими коштами. Ріст рівня рентабельності продукції на 14,78 % говорить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства.

Проведемо фінансовий аналіз КХП «Талне», використовуючи форми звітності №1 і №2 за 2018 та 2019 роки за наступними показниками (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Фінансові показники

Коефіцієнт	Норматив	Формула	Значення для підприємства	
			2018	2019
<i>1. Аналіз майнового стану підприємства</i>				
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	$k_{зн} = \text{гр.4 ряд.1012 ф.1} / \text{гр.4 ряд.1011 ф.1}$	Зменшення	0,36	0,34
1.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	$k_{прд} = 1 - k_{зн} = 1 - (\text{гр.4 ряд.1012 ф.1} / \text{гр.4 ряд.1011 ф.1})$	Збільшення	0,64	0,66
<i>2. Аналіз фінансової стійкості підприємства</i>				
2.2. Коефіцієнт фінансової залежності	$k_{зал} = 1/k_{авт} = \text{ряд.1900 ф.1} / \text{ряд.1495 ф.1}$	Критичне значення – 2, зниження	1,23	1,47
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику	$k_{ф.р.} = (\text{ряд.1595 ф.1} + \text{ряд.1695 ф.1} + \text{ряд.1700 ф.1.}) / \text{ряд.1495 ф.1}$	$\leq 0,5$, критичне значення – 1	1,47	0,47
<i>3. Аналіз рентабельності підприємства</i>				
3.1. Рентабельність сукупного капіталу	$RROA = \text{ряд.2290 ф.2} / \text{ряд.1900 ф.1}$	> 0 , збільшення	0,007	0,005
3.2. Рентабельність власного капіталу	$RROE = \text{ряд.2350 ф.2} / \text{ряд.1495 ф.1}$	> 0 , збільшення	0,007	0,005
<i>4. Аналіз ділової активності</i>				
4.1. Коефіцієнт обіговості активів	$k_{об.а.} = \text{ряд.2000 ф.2} \cdot 1,2 / (1/2 (\text{гр.3 ряд.1300 ф.1} + \text{гр.4 ряд.1300 ф.1}))$	Збільшення	0,21	0,43
4.7. Коефіцієнт обіговості основних засобів (фондовіддача)	$k_{ф.} = \text{ряд.2050 ф.2} / (1/2 (\text{гр.3 ряд.1010 ф.1} + \text{гр.4 ряд.1010 ф.1}))$	Збільшення	0,17	0,36
<i>5. Визначення ступеня неплатоспроможності підприємства</i>				
5.1. Поточна платоспроможність	$Пп = \text{ряд.1030 ф.1} + \text{ряд.1035 ф.1} + \text{ряд.1160 ф.1} + (\text{ряд.1695} - \text{ряд.1665 ф.1})$	> 0	86931	52019
5.2. Коефіцієнт забезпечення	$K_{заб} = (\text{ряд.1495 ф.1} - \text{ряд.1095 ф.1}) / \text{ряд.1195 ф.1}$	0,1	-0,5	-1,76
5.3. Коефіцієнт покриття	$k_{п.} = \text{ряд.1195 ф.1} / \text{ряд.1695 ф.1}$	1,5	0,95	1,78

Проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «КХП «Талне» можна зробити висновки, що показники є не дуже високими і підприємство не має стрімкого розвитку. З розрахунків видно, що поточна платоспроможність ТОВ «КХП «Талне» знизилась від 86931 тис. грн до 52019 тис. грн., це свідчить, що підприємство не володіє коштами для своєчасного погашення боргів. Щодо фінансової залежності, то коефіцієнт фінансової залежності збільшився, це означає, що підприємство є фінансово залежними від інвестицій та запозичених коштів.

Аналіз фінансового стану підприємства свідчить, що за аналізований період фінансова стійкість підприємства декілька зміцніла: знизилась фінансова залежність та фінансовий ризик, знизились коефіцієнти оборотності активів.

Але простежуються і деякі негативні зміни: ріст коефіцієнту маневреності власного капіталу, зниження рентабельності власного капіталу. Тому підприємству необхідно передивитись відношення до управління грошовими коштами та збільшити ефективність виробництва.

Для визначення можливості банкрутства підприємства скористаємося моделлю Е. Альтмана, що являє собою п'ятифакторну модель:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5 \quad (2.1)$$

де, Z - інтегральний показник рівня загрози банкрутства;

X_1 – відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів підприємства;

X_3 – рівень прибутковості активів;

X_4 – коефіцієнт фінансового ризику;

X_5 – коефіцієнт оборотності активів.

$$Z_{2018 \text{ p.}} = 4,55;$$

$$Z_{2019 \text{ p.}} = 4,63.$$

Розрахунок коефіцієнта Альтмана свідчить про те, що ризик

банкрутства ТОВ «КХП «Талне» дуже низький.

Аналіз фінансово-економічної діяльності показав, що динаміка розвитку підприємства має позитивну тенденцію зростання.

Фінансовий стан підприємства в цілому характеризується як позитивний з низькою вірогідністю банкрутства.

2.3. Аналіз маркетингової діяльності

Відомо, що основною передумовою ефективної роботи будь-якого підприємства є, насамперед, кваліфіковані дії його менеджерів, у тому числі менеджерів з маркетингу.

Відділу маркетингу на підприємстві не існує, окремі маркетингові функції виконує відділ збуту.

Відділ збуту є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він створюється і ліквідується наказом директора підприємства.

Структуру та штатну чисельність відділу затверджує директор підприємства за поданням начальника відділу із врахуванням обсягів роботи.

Обов'язки працівників підрозділу визначаються посадовими інструкціями, які розробляються начальником відділу за методичної допомоги помічника директора (з правових та кадрових питань), з подальшим узгодженням і затвердженням у встановленому порядку.

Обов'язки працівників відділу збуту визначаються начальником відділу. Всі працівники відділу призначаються на посади і звільняються з посад наказом директора підприємства за поданням начальника відділу.

Організаційну структуру відділу збуту представлено на схемі (рис. 2.6).

Функціями відділу збуту є наступні:

вивчення каналів розподілу продукції;

планування виробничої стратегії;

закупівля сировини та матеріалів;

прогнозування обсягу продаж;

збут готової продукції;
контроль і стимулювання збуту.



Рис. 2.6. Організаційна структура відділу збуту КХП «Талне»

Відділ збуту працює безпосередньо з клієнтами: приймає заявки, укладає договори купівлі-продажу, договори поставки, приймає побажання і розглядає пропозиції замовників.

Уся отримана інформація потім вступає у відділ, що відповідає за формування партій товарів, які підлягають відправленню чи відвантаженню.

Підприємство використовує два склади, й у відділі розподілу вирішуються питання, скільки та якої продукції має надійти на той чи інший склад, та скільки, у яких обсягах, і за якими маршрутам має бути відпущено зі складу.

Споживачами продукції КХП «Талне» є підприємства з виробництва макаронних виробів, заморожених продуктів, а також хлібопекарські і кондитерські підприємства Київської, Черкаської, Дніпропетровської, Донецької та інших областей України.

З 2011 року до цих споживачів додалися хлібопекарі і виробники продуктів харчування Молдови, Грузії, Азербайджану, Узбекистану, Ізраїлю, Малайзії, Філіппін, Таїланду, Індонезії, Кенії, Уганди, Гани.

Асортиментна політика підприємства передбачає певний курс дій або наявність наперед запланованих принципів, які забезпечували б спадкоємність рішень і заходів в області формування товарного асортименту.

У процесі планування асортименту традиційно розв'язується питання стандартизації та диференціювання товару. Зі стандартизацією товарів пов'язують зниження витрат на виробництво, розподіл, збут і обслуговування. Завдяки цьому уніфікуються елементи комплексу маркетингу, прискорюється окупність інвестицій. Однак надто велика стандартизація товару може призвести до зниження використання потенційних можливостей ринку, недостатньо гнучкої реакції на зміни ринкових умов, уповільнення впровадження нововведень.

Обираючи стратегію маркетингу для окремих товарів, необхідно їх класифікувати. Стосовно цього, продукція КХП «Талне» належить до групи природної і сільськогосподарської сировини. Формування асортименту товарів дозволяє забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності підприємства і рівня торгового обслуговування населення.

Асортиментний портфель КХП «Талне» представлений наступною продукцією:

- а) борошно вищого гатунку фасуванням у мішки 50 кг та 25 кг;
- б) борошно вищого гатунку фасуванням у пакети 5 кг, 3 кг, 2 кг та 1 кг;
- в) борошно першого гатунку фасуванням у мішки 50 кг та 25 кг;
- г) висівки та висівки гранульовані;
- д) зерновідходи

КХП «Талне» реалізує свою продукцію не тільки по регіонах України, але є лідером по експорту пшеничного борошна.

У 2019 маркетинговому році ТОВ «КХП «Талне» експортувало 26,6 тис. тонн борошна – це найвищий показник по Україні.

Наступним за обсягами експорту опинився ТД «Новаагро» (ДП «Новопокровський КХП») з обсягом експорту 16,5 тис. тонн. Третім став

Винницький КХП №2 – 14,2 тис. тонн. Четвертим – Миколаївський КХП з обсягом експорту 11,4 тис. тонн. П'ятою – Херсонська компанія «Нива» (6,2 тис. тонн).

За даними ТОВ «КХП «Талне», показники експорту борошна для решти експортерів борошна наступні: ТОВ «Південмлин», Херсонська область – 4,6 тис. тонн, ТОВ «Хлібпром» – 3,9 тис. тонн, ТОВ «Полігрейн», м. Київ – 3,7 тис. тонн, Херсонський КХП, м. Херсон – 3,5 тис. тонн, ТОВ «Гілея-Інвест», м. Херсон – 2,5 тис. тонн, ДП Кулиндорівський КХП, Одеська область – 2,4 тис. тонн, ДП «Новопокровський КХП», Харківська область – 2,1 тис. тонн, ДП «Кролевецький КХП», Сумська область – 2 тис. тонн, ТОВ «Азовська Продовольча Компанія», м. Бердянськ – 1,7 тис. тонн, Маріупольський млинкомбінат, м. Маріуполь – 1,5 тис. тонн, ТОВ «Енлиль», м. Харків – 1,4 тис. тонн, Затишанське ХПП, Одеська область – 1,4 тис. тонн, ТОВ «Агросвіт Експорт», м. Харків – 1,3 тис. тонн, ТОВ «Придніпровська аграрна група», м. Дніпро – 1,3 тис. тонн, Білгород-дністровський КХП, Одеська область – 1,1 тис. тонн. Решта, понад 50-ти виробників борошна експортували менше 1 тис. тонн кожний.

Імпортували українське борошно понад 240 компаній з 88 країн. Найкрупніші споживачі українського борошна наступні країни: Молдова – 57 тис. тонн; Індонезія – 22,3 тис. тонн; Грузія – 17,3 тис. тонн; Росія – 12,7 тис. тонн; ОАЕ – 7,3 тис. тонн; Азербайджан – 6,9 тис. тонн; Ізраїль – 6,4 тис. тонн; Туркменістан – 4,2 тис. тонн; Філіппіни – 3,9 тис. тонн; Афганістан – 3,3 тис. тонн; Мадагаскар – 2,3 тис. тонн; Вірменія – 1,7 тис. тонн; Малайзія – 1,7 тис. тонн; Білорусь – 1,7 тис. тонн; Ірак – 1,7 тис. тонн; Сирія – 1,4 тис. тонн; Кенія – 1,2 тис. тонн; Сьєра Леоне – 1,2 тис. тонн; Сомалі – 1,1 тис. тонн; Уганда – 1,1 тис. тонн; Узбекистан – 1 тис. тонн;

Українське борошно, менше 1 тисячі тонн, імпортували: Південна Корея, Таїланд, Джибуті, Йорданія, Іран, Таджикистан, Казахстан, Венгрія, Гана, Алжир, Панама, Сейшелли, Лівія, Сінгапур, Мозамбік, Заїр, Ангола,

Мальта, Естонія, Норвегія та інші країни. Усього з України експортовано 163,7 тис. тонн пшеничного борошна.

Слід зазначити, що КХП «Талне» має досить розвинену асортиментну політику, що дозволяє підприємству займати гідне місце серед найсильніших конкурентів в Україні.

Ціна – один із інструментів маркетингу, використовуваних для досягнення маркетингових цілей.

Для розробки послідовної й ефективної маркетингової програми потрібно узгодити рішення в галузі ціноутворення з рішеннями в галузі дизайну товару, каналів збуту та методів стимулювання. Зміна параметрів будь-якого складника маркетингового комплексу потребує зазвичай перегляду всієї цінової політики підприємства. Так, наявність багатьох торгових посередників, від яких виробник очікує підтримки та сприяння у просуванні товару, змушує виробника призначати такі ціни, що заохочували б посередників до співпраці.

Іноді на ринках із сильною конкуренцією підприємство спочатку ухвалює рішення щодо ціни товару, а потім відповідно до ціни формує параметри всіх інших елементів маркетингового комплексу. Тут ціна виступає вирішальним чинником позиціонування товару, що визначає ринок товару та його конкурентів.

Що стосується ТОВ «КХП «Талне», необхідно підкреслити, що підприємство використовує зниження цін з метою удержання своєї позиції на ринку серед значної кількості конкурентів.

Таким чином, ціни на готову продукцію підприємства дещо нижчі, ніж ціни більшості конкурентів.

Фасування здійснюється в споживчу тару 1 кг, 2 кг, 5 кг, і транспортну тару 25 кг, 50 кг.

Борошно пшеничне вищого гатунку (преміум якості, туре 550): Білок в сухій основі – мін. 11,4 %; волога клейковина в сухій основі – мін. 27

(відповідно до з вимірювальною системою ISO); волога клейковина в сухій основі – мін. 24 (відповідно до вимірювальної системи ДСТУ України).

Тарифи на послуга підприємства представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Тарифи на послуги ТОВ «КХП «Талне»

Вид послуги	Одиниця виміру	Розмір плати (тариф) за надані послуги, грн. за 1 тонну без ПДВ	Сума ПДВ в грн.	Розмір плати (тариф) за надані послуги, грн. за 1 тонну з ПДВ	Розмір плати (тариф) за надані послуги, грн. за 1 тонну без ПДВ	Сума ПДВ в грн.	Розмір плати (тариф) за надані послуги, грн. за 1 тонну з ПДВ
		Ранні зернові культури (пшениця, ячмінь) зернобобові культури (соя)			Олійні культури (ріпак)		
Приймання	грн./тонну	9,10	1,82	10,92	14,15	2,83	16,98
Очищення	грн./тонно/%	12,72	2,55	15,30	21,80	4,36	26,16
Сушіння	грн./т/%	44,95	8,99	53,94	43,70	8,74	52,44
Активне вентилявання	грн./т/%	17,25	3,45	20,70	18,65	3,73	22,38
Зберігання	грн./тонно місяць/день	43,60/1,40	8,73/0,28	52,33/1,68	42,05/1,35	8,41/0,27	50,46/1,62
Переоформлення продукції	1 послуга	110,25	22,05	132,30	110,25	22,05	132,30
Відвантаження зерна авто	грн./тонну	137,50	27,50	165,00	137,50	27,50	165,00
Відвантаження з-д	Грн./тонну	137,50	27,50	165,00	116,70	23,34	140,04

ТОВ «КХП «Талне» пропонує також наступні послуги:

- послуги маневрових робіт тепловозом в розмірі 1006,25 грн. без ПДВ, сума ПДВ 201,25 грн., всього на суму 1207,50 грн. з ПДВ
- за зважування одного вагону розмірі 239,64 грн без ПДВ, сума ПДВ 47,93 грн., всього на суму 287,57 грн. з ПДВ
- складська квитанція на зерно (1к-т) в розмірі 16,25 грн., без ПДВ, сума ПДВ 3,25, всього на суму 19,50 грн., з ПДВ.
- Просте складське свідоцтво (1к-т) в розмірі 10,75 грн., без ПДВ, сума ПДВ 2,75 грн., всього на суму 12.90 грн., з ПДВ
- Подвійне складське свідоцтво (1к-т) в розмірі 15,08 грн., без ПДВ, сума ПДВ 3,02 грн, всього на суму 18.10 грн, з ПДВ.

2.4. Аналіз маркетингового середовища та існуючих стратегій

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «КХП «Талне» проведемо за наступним алгоритмом.

1. Аналіз макросередовища.
2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства.
3. Аналіз внутрішнього середовища.
4. Складання матриці SWOT.
5. Генерація альтернативних глобальних стратегій розвитку підприємства.

При аналізі макросередовища виникає необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства і зовнішнього середовища обумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритої

системи, внутрішня стабільність якої залежить від умов зовнішнього середовища.

Факторами зовнішнього середовища є:

економіка держави;

політична система держави;

правове поле;

демографічний стан;

науково-технічний стан;

соціально-культурний;

технологічні можливості.

Результати аналізу факторів макросередовища та їх оцінку відобразимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка факторів макросередовища

№ з/п	Група чинників	Чинник	Зміна чинника	Характеристика впливу чинника на підприємство	Оцінка ступеня впливу чинників на підприємство
1.	Економічні	1. Розвиток економіки України	Негативна	-1	3
		2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	Позитивна	+1	3
		3. Темп інфляції	Збільшився	-1	2
		4. Рівень безробіття	Зменшився	+1	2
		5. Рівень податкових ставок	Збільшився	-1	2
		6. Рівень доходів населення України	Збільшився	+1	2
2.	Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Негативна	-1	2
		2. Сила лобістських груп	Позитивна	+1	1
		3. Напрямок розвитку	Негативна	-1	3
		4. Характер політичної боротьби	Негативна	-1	1
		5. Рівень суспільної підтримки урядових програм розвитку	Негативна	-1	2

3.	Правові	1. Законодавчі акти України, регулюючі діяльність галузі	Позитивна	+1	2
4.	Демографічні	1. Чисельність населення	Негативна	-1	3
		2. Статевий склад населення	Негативна	-1	2
		3. Рівень народжуваності	Негативна	-1	2
5.	Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	Позитивна	+1	3
		2. Нововведення в області технологій	Негативна	-1	2
		3. Нововведення в області менеджменту	Негативна	-1	2
6.	Природні	1. Склад природних ресурсів	Позитивна	+1	3
		2. Екологічний фактор	Негативна	-1	2
		3. Природні умови	Позитивна	+1	3
7.	Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	Негативна	-1	2
		2. Соціальні умови життя	Негативна	-1	2

На основі даних табл. 2.4 виділимо перелік можливостей та загроз макросередовища для ТОВ «КХП «Галне» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Перелік можливостей та загроз макросередовища
для ТОВ «КХП «Галне»**

Чинники макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство	Можливі варіанти дій підприємства у відповідь
1. Можливості (чинники сприятливого впливу)		Завдяки сприятливим природним умовам підприємство має можливості виробити більш якісні продукти (за допомогою новітніх технологій), результатом чого стане підвищення попиту (отже і виникне можливість розширення збуту).
1.1. Можливості розширення збуту	3	
1.2. Можливості використання нових технологій	2	
1.3. Сприятливі природні чинники	3	

продовж табл. 2.5.

2.Загрози (чинники несприятливого впливу)		Стрімке зниження чисельності населення та нестабільність в суспільстві може призвести до зниження попиту.
2.1.Зниження чисельності населення	3	
2.2.Несприятлива політика уряду	2	Несприятлива політика уряду може вплинути на гальмування розвитку сільського господарства.
2.3.Нестабільність в суспільстві	2	
2.4. Екологічний фактор	2	Погіршення екології впливатиме на занепад галузі.

З огляду на з табл. 2.4 можна зробити висновок, що підприємство має досить значні можливості для свого розвитку.

Але якщо в найближчі роки не покращиться демографічна ситуація та продовжуватиме погіршуватися екологічний стан, в такому випадку підприємство має загрозу послаблення своєї діяльності.

Вивчення безпосереднього оточення підприємства спрямовано на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, із якими воно знаходиться в безпосередній взаємодії.

Головними компонентами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства є:

споживачі;

постачальники;

товари-замінники;

конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі.

Для узагальнення факторів мікросередовища та їх оцінки складемо табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка факторів мікросередовища КХП «Галне»

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка фактора за ступенем впливу (в балах)
1. Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	-	2

	2. Стан і тенденції попиту на товари	+	2
	3. Ступінь мінливості смаків споживачів	-	2
	4. Торгова сила покупців	+	2
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів	+	2
2.Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	+	2
	2. Ступінь привабливості постачальників	-	2
3. Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби	+	2
	2. Кількість активних конкурентів	-	3

Загалом, необхідно зазначити, що фактори мікросередовища мають значний вплив на діяльність підприємства в цілому.

Стосовно ТОВ «КХП «Галне», то воно знаходиться в доволі сприятливому середовищу для свого функціонування, що є результатом ефективної праці.

В результаті аналізу безпосереднього оточення складемо перелік можливостей та загроз для підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Перелік можливостей та загроз безпосереднього оточення підприємства

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство, в балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості		
1. Зріст попиту на товари	3	Представлені можливості сприятимуть збільшенню об'ємів збуту продукції, що може призвести до зростання доходів підприємства. Можливе розширення ринку збуту, тобто розширення кола споживачів.
2. Зростання торгової сили покупців	2	
3. Ріст конкурентоспроможності	2	
Загрози		
1. Зріст кількості активних конкурентів	3	Можливе зниження виробництва з причини падіння попиту на продукцію. Необхідна зміна цінової політики підприємства та прийняття заходів з
2. Спад розвитку цільового	2	

ринку 3.Зростання ступеню мінливості смаків споживачів	1	підвищення конкурентоспроможності.
--	---	------------------------------------

Виходячи з табл. 2.7, можна зробити висновок, що ТОВ «КХП «Талне» в умовах безпосереднього оточення має досить значні можливості для свого розвитку. Але через мінливість середовища підприємство може мати проблеми, пов'язані з прогнозованим ростом активних конкурентів та можливим спадом розвитку цільового ринку.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства допоможе прояснити ситуацію і дасть можливість прийняти заходи при виникненні загрози діяльності підприємства, дасть можливість поліпшити діяльність за результатами аналізу, поширивши їх серед ключових фігур, які приймають рішення на підприємстві.

Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність:

- оцінка діючих стратегій;
- аналіз використання потенціалу підприємства;
- виявлення сильних і слабких сторін підприємства;
- виявлення конкурентних переваг.

Оцінка діючих стратегій. Первинна оцінка діючої стратегії здійснюється вже при оцінці внутрішніх можливостей фірми. Оцінюючи наявні резерви на підприємстві, які дозволяють підвищити ефективність його функціонування, ми оцінюємо життєвість діючої стратегії і сформульованих правил поведінки.

Судячи по результатам аналізу, можна сказати, що на даному етапі розвитку ТОВ «КХП «Талне» частково досягло поставлених цілей.

Найімовірніше, така ситуація склалася в результаті того, що підприємство поставило перед собою нереальні цілі в існуючих умовах.

У зв'язку з деяким послабленням позиції КХП «Талне» на ринку борошномельно-круп'яної продукції підприємство має передивитись

стратегії свого розвитку, тобто адаптувати їх під умови, які склалися на даний момент у безпосередньому середовищі.

Аналіз використання потенціалу підприємства. Для аналізу використання потенціалу підприємства виділимо основні критерії, які впливають на ефективність діяльності компанії, та оцінимо їх стан в балах для наочного представлення ситуації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка використання потенціалу підприємства

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей підприємства	Оцінка потенціалу підприємства в балах
1. Організація управління	
1. Відповідність системи управління особливостям середовища підприємства	2
2. Управління ризиком	2
3. Організація впровадження інновацій	1
4. Кадровий потенціал	2
5. Корпоративна культура	2
2. Маркетинг	
1. Аналіз ринку	1
2. Вибір цільових сегментів ринку	1
3. Активність використання методів просування продукції на ринку	2
4. Канали руху товарів	2
3. Дослідження та розробки	
1. Кількість інновацій	1
2. Технічний рівень розробок	2
3. Новизна	2
4. Технології	
1. Рівень техніки та технології	2
5. Персонал	
1. Кваліфікація працівників	2
2. Використання стимулів для мотивування	1
3. Кількість працівників	2
6. Фінанси	
1. Фінансова стійкість	2
2. Ліквідність	2
3. Можливість отримання кредитів	2
7. Організаційна культура та імідж	
1. Наявність позитивного іміджу у підприємства	3
2. Позитивний мікроклімат всередині фірми	2

Проаналізувавши ефективність використання потенціалу підприємства, можна зробити висновок, що на даному етапі розвитку підприємство дещо послабило стан своєї діяльності.

Як було підкреслено вище, це може бути пов'язано зі змінами деяких факторів зовнішнього середовища, що негативно вплинуло на діяльність ТОВ «КХП «Талне».

Виявлення сильних та слабких сторін підприємства. Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як й можливості й загрози, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища необхідно здійснити оцінку її факторів.

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища складемо перелік фактичних сильних та слабких сторін підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Перелік сильних та слабких сторін підприємства

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора (бали)	Слабкі сторони	Оцінка фактора (бали)
1. Організація управління	1. Відповідність системи управління особливостям середовища підприємства	2		
2. Маркетинг			1. Низька маркетингова активність	3
3. Дослідження та розробки	1. Розробка нових рецептів борошна	3	1. Невелика кількість інновацій	1
4. Технології	1. Впровадження нових технологій у виробництво	2		
5. Персонал	1. Висока кваліфікація працівників	2	1. Низьке мотивування персоналу	2
6. Фінанси	1. Фінансова стійкість фірми	2	1. Невисокий рівень рентабельності виробництва	2
7. Організаційна культура	1. Наявність позитивного іміджу 2. Позитивний мікроклімат в колективі	3 2		

Найбільш значні сильні сторони підприємства будуть покладені в основу стратегії. Але слід зауважити, що гарна стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Виявлення конкурентних переваг. Проведений аналіз та оцінка використання потенціалу підприємства та діючих стратегій, а також аналіз конкурентів дозволяє виявити відносні переваги в конкуренції.

Слід відзначити, що найбільш впливовими конкурентами ТОВ «КХП «Талне» є наступні:

1. Приватне акціонерне товариство «Київмлин» – потужний комплекс, що виробляє високоякісне борошно для хлібозаводів та кондитерських підприємств м. Києва та інших регіонів України. На сьогоднішній день підприємство має величезний потенціал. Його виробнича потужність складає 1270 тонн переробленого зерна на добу, а колектив працівників налічує 577 чоловік. Це дає змогу щоденно постачати понад 1000 тонн високоякісного борошна та іншої продукції хлібокомбінатам, підприємствам громадського харчування, торгівельній мережі та іншим споживачам м. Києва та Київської області. Підприємство є лауреатом почесної Європейської нагороди «Золота медаль» Асоціації сприяння промисловості Франції, за реформаторські ідеї, що символізує визнання видатних досягнень в промисловості, економіці, торгівлі, науці та мистецтві. В 2001 році ВАТ «Київмлин» одержав міжнародну нагороду «Ертсмейкер-XXI» в номінації «За стабільність економічного розвитку в умовах посткризової економіки».

2. ТОВ «Дніпромлин» одне з найбільших підприємств борошномельної галузі в Україні. Підприємство ТОВ «Дніпромлин», раніше ордена Леніна «Дніпропетровський комбінат хлібопродуктів», знаходиться в центральній частині міста Дніпропетровська. Свій початок «Млин на Дніпрі» бере з 1894 року. Будинок млина із проектною потужністю 300 тонн на добу було спроектовано з багаторазовими коефіцієнтами запасу по міцності стін цегляної кладки і виробничих площ.

У 2020 році підприємству виповнилось 126 років з дня створення комбінату. За цей проміжок часу підприємство кілька разів реконструювалося, проводилася модернізація, оновлювалося технологічне та транспортне обладнання, змінювався асортимент своєї продукції. Всі технічні нововведення спрямовані на випуск високоякісної продукції, якість продукції підтверджена дипломами та нагородами.

На всю продукцію, вироблювану підприємством, є «Гігієнічні висновки», «Протоколи дослідження з показників безпеки». Продукція відповідає всім вимогам ДСТУ, ГСТУ і технічним умовам України.

3. Новопокровський КХП є одним з найбільших на Україні зернопереробних підприємств, що лідирують в системі хлібопродуктів. Недалеко від міста Чугуєва в с.м.т. Новопокровка на місці старого млина в 1988 році був побудований Новопокровський комбінат хлібопродуктів. Практично повна автоматизація виробничого процесу, злагоджена дія всього колективу, працюючого як єдине ціле. Сировина, що надходить з різних регіонів України, перевіряється лабораторією комбінату, яка акредитована на право проведення вимірювань у сфері контролю якості та безпеки продукції, що здійснює строгий контроль над якістю вхідної сировини і продукції, що випускається.

Оцінка діяльності кожного конкурента здійснюється за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за певним переліком показників. Результати оцінки діяльності конкурентів представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка діяльності основних конкурентів

№ з/п	Показники	КХП «Талне»			Конкуренти								
					Київмлин			Дніпромлин			Новопокровський КХП		
		бали			бали			бали			бали		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1.	Ступінь досягнення мети		+			+			+			+	
2.	Ступінь доцільності	+				+		+				+	

	організаційної структури												
3.	Рівень комунікаційних зв'язків фірми		+			+			+			+	
4.	Рівень прибутку		+			+		+				+	
5.	Частка ринку			+			+		+			+	
6.	Система контролю якості товару			+		+			+			+	
7.	Широта асортименту		+		+				+			+	
8.	Гнучкість цінової політики			+			+	+			+		
9.	Доцільність договірної політики		+			+				+		+	
10.	Система організації збуту		+			+		+				+	
11.	Рівень сервісу		+		+				+			+	
12.	Система стимулювання покупців		+			+				+		+	
13.	Рівень маркетингової активності	+				+		+				+	
14.	Дослідження та розробки			+		+			+			+	
15.	Стан матеріально-технічної бази			+		+		+			+		
16.	Кваліфікаційний склад кадрів		+			+			+			+	
17.	Оцінка руху кадрів		+			+			+			+	
18.	Ступінь мотивування кадрів	+				+			+		+		
19.	Фінансові можливості		+				+		+		+		
	Рейтингова оцінка		40			39			36			35	

Незважаючи на значну кількість конкурентів, ТОВ «КХП «Талне» залишається одним з передових виробників продуктів борошномельно-круп'яної промисловості в Україні. Такої позиції підприємство досягло завдяки додержуванню своєї стратегії, яка полягає у виготовленні якісної та порівняно недорогої продукції.

За останні роки компанія здійснила заходи щодо вдосконалення свого виробничого обладнання з метою досягнення більш високої якості продукції виготовлення.

Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства можна установити лінії зв'язків, тобто парні комбінації між слабкими,

сильними сторонами й можливостями та загрозами. Для виявлення ланцюгу зв'язків складемо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		Внутрішнє середовище		1. Сприятливі природні чинники	3
2. Можливості розширення збуту	3			2.Екологічний фактор	2
3. Зріст попиту на товари	3			3.Несприятлива політика уряду	2
4. Зростання торгової сили покупців	3			4. Зріст кількості активних конкурентів	3
Сильні сторони	Бали				
1. Розробка нових рецептів борошномельно - крп'яної продукції	3	Збільшення виробництва завдяки сприятливим природним чинникам. Зріст збуту продукції завдяки розширенню ринків збуту, позитивному іміджу та підвищенню якості продукції з використанням нових технологій. Адаптивна система управління та фінансова стійкість підприємства сприятимуть більш успішному запровадженню нових стратегій розвитку.	Деяке зниження цін, що призведе до незначного погіршення якості продукції. Можливе незначне послаблення позицій на ринку внаслідок росту активних конкурентів та несприятливій політиці уряду. Але завдяки сильним сторонам підприємство залишатиметься конкурентоспроможним.		
2. Наявність позитивного іміджу	3				
3. Відповідність системи управління особливостям середовища підприємства	2				
4. Впровадження нових технологій у виробництво	2				
5.Фінансова стійкість підприємства	2				
Слабкі сторони	Бали				
1. Невисока рентабельність виробництва	2	Підвищення маркетингової активності та впровадження системи мотивування персоналу.	Формування антикризової політики підприємства для виживання із залученням додаткових фінансових ресурсів для реалізації протикризових заходів.		
2. Низька маркетингова активність	2				
3. Недостатнє мотивування персоналу	2				

Виявлені парні комбінації сильних, слабих сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в табл. 2.12 і табл. 2.13.

Таблиця 2.12

Перелік стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабих сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка чинників
СiМ	1. Використання нововведень в області технологій за рахунок гарної системи контролю якості 2. Розширення номенклатури товарів за рахунок високої кваліфікації персоналу	3
	3. Залучення нових споживачів завдяки позитивному іміджу та підвищенню якості продукції.	
СлМ	1. Підвищення рівня маркетингової діяльності. 2. Підвищення рівня проведення досліджень. 3. Підвищення рівня мотивування персоналу.	2
СiЗ	1. Можлива втрата позицій підприємства на ринку, за рахунок стану економіки країни. 2. Зменшення попиту на товари за рахунок соціальних умов життя. 3. Можлива втрата переваг в області збільшення витрат за рахунок рівня податкових ставок.	2
СлЗ	1. Можливий конкурентний витиск сильнішими підприємствами за рахунок нестабільності економіки, політичної системи країни та існуючих слабких сторін.	3

Таблиця 2.13

Перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Парні комбінації сильних і слабих сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка чинників, в балах
1	2	3
СiМ	Розвиток виробництва за рахунок нововведень в області технології та товарів	3
СлМ	Підвищення діяльності та іміджу підприємства за рахунок розширення асортименту, використання нововведень в області технологій	2
СiЗ	Утримання існуючих позицій на ринку	2
СлЗ	Підвищення конкурентних переваг за рахунок низької собівартості продукції, удосконаленого контролю якості	3

Висновки за розділом 2

ТОВ «Комбінат хлібопродуктів «Талне» – одне з найбільших переробних підприємств України, яке відоме своєю продукцією з 1988 року.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс і здійснює свою діяльність згідно Статуту. Підприємство є акціонерним товариством з лінійно-функціональною структурою управління і має загальну вертикальну структуру.

Основні напрямки діяльності комбінату – це виробництво з зерна пшениці борошна вищого, першого та другого ґатунків, а також гранульованих висівок, зберігання та перевалювання сільськогосподарської продукції усіх зернових та олійних культур (насіння соняшнику, рапсу, зерна пшениці продовольчої, фуражного ячменю, вівса, жита, кукурудзи, пшениці).

Аналіз економічного і фінансового стану свідчить про те, що динаміка розвитку підприємства має позитивну тенденцію зростання. Фінансовий стан підприємства в цілому характеризується як позитивний з низькою вірогідністю банкрутства.

Продукція підприємства випускається під торговою маркою «Королівське борошно». Споживачами продукції КХП «Талне» є підприємства з виробництва макаронних виробів, заморожених продуктів, а також хлібопекарські і кондитерські підприємства Київської, Черкаської, Дніпропетровської, Донецької та інших областей України.

З 2011 року до цих споживачів додалися хлібопеки і виробники продуктів харчування Молдови, Грузії, Азербайджану, Узбекистану, Ізраїлю, Малайзії, Філіппін, Таїланду, Індонезії, Кенії, Уганди, Гани.

Найбільш впливовими конкурентами ТОВ «КХП «Талне» є: ПрАТ «Київмлин», ТОВ «Дніпромлин», Новопокровський КХП.

Відділу маркетингу на підприємстві не існує, маркетингові функції виконує відділ збуту. Відділ збуту є самостійним структурним підрозділом підприємства, його структуру та штатну чисельність затверджує директор

підприємства за поданням начальника відділу із врахуванням об'ємів роботи.

За допомогою матриці – SWOT виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози для його подальшої діяльності. На основі цього запропоновано стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

Після генерації стратегічних альтернатив слід вибрати найприйнятнішу стратегію розвитку підприємства. Для вибору стратегії розвитку підприємства здійснюється оцінка певних чинників. Для ТОВ «КХП «Талне» слід обрати стратегію інтенсивного розвитку, яка дозволить йому як мінімізувати ризики своєї діяльності, так і при їх вірному використанні – збільшити ринкову частку.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КХП «ТАЛНЕ»

3.1. Фактори що впливають на розробку маркетингової стратегії для ТОВ «КХП «ТАЛНЕ»

Вибір глобальної стратегії підприємства передусім наступними етапам: ранжування стратегічних проблем і виявлення найважливіших для підприємства;

розробка (або коректування) системи стратегічних цілей підприємства; генерація альтернативних глобальних стратегій підприємства.

Для ранжирування й виявлення найважливіших стратегічних проблем ТОВ «КХП «ТАЛНЕ», а також для оцінки ступеня впливу відповідного середовища на його діяльність було складено «Профіль середовища» підприємства (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Профіль середовища ТОВ «КХП «ТАЛНЕ»

Чинники середовища	Важливість* для галузі	Ступінь впливу на підприємство	Характер впливу на підприємство (+, -)	Інтегральний показник ступеня важливості чинника
1	2	3	4	5 = 2 x 3 x 4
Чинники макросередовища: 1. Можливості розширення виробництва та збуту; 2. Неприятлива політика уряду; 3. Сезонний спад	3	3	+	9
	3	3	-	9
	3	2	-	6
Разом				24

Продовження табл. 3.1

Чинники мікросередовища: 1. Ефективна договірна політика з постачальниками;	3	3	+	9
2. Збільшення рентабельності виробництва;	2	3	+	6
3. Статичність конкурентного середовища	3	3	+	9
Разом				24
Чинники внутрішнього середовища: 1. Висока якість продукції	2	3	+	6
2. Високий імідж підприємства.	2	3	+	6
3. Висока кваліфікація персоналу.	3	3	+	9
4. Реклама спрямована не на всі потенційні групи споживачів.	2	3	–	6
5. Недостатньо сильні позиції в конкурентній боротьбі.	2	3	–	3
6. Оновлення технічної бази	1	3		
Разом				36

*Оцінка важливості чинника для галузі здійснюється методом експертних оцінок за наступною шкалою:

- 3 бали – сильний вплив;
- 2 бали – помірний вплив;
- 1 бал – слабкий вплив.

До «Профілю середовища» вносяться окремі найважливіші чинники зовнішнього середовища, як сприятливого, так і несприятливого впливу, а також найістотніші за оцінкою сильні і слабкі сторони підприємства (2-3 бали).

В результаті аналізу було визначено інтегральний показник. За величиною інтегрального показника можна зробити висновок, що серед

чинників макросередовища, фактор несприятливої політики уряду має найбільш важливе значення. Серед чинників мікросередовища це статичність конкурентного середовища та ефективна договірна політика з постачальниками. Серед чинників внутрішнього середовища найбільш суттєвими виявилися висока якість пива та висока кваліфікація персоналу.

Далі необхідно ранжувати виявлені стратегічні проблеми за ступенем важливості для підприємства. Ранжування стратегічних проблем, обумовлених станом і взаємодією зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, здійснимо методом угруповання виявлених стратегічних проблем на дуже важливі, важливі і менш важливі проблеми.

Першорядне значення матимуть стратегічні проблеми, обумовлені тим середовищем, яке робить найбільший несприятливий (або якнайменше сприятливий) вплив на діяльність підприємства, а також виявлені його проблеми, які обрано з поля СлЗ SWOT-матриці.

Другорядне значення матимуть стратегічні проблеми, обумовлені дією середовища, яке робить не дуже сильний несприятливий (або сприятливий) вплив на підприємство, а також виявлені його проблеми, що знаходяться на полі СлМ і на полі СиЗ SWOT-матриці.

До третьої групи проблем, що мають не дуже важливе значення для підприємства, слід віднести ті проблеми, які виявилися на полі СиМ матриці-SWOT і того середовища, яке робить мінімальний негативний або найбільший позитивний вплив на підприємство. Результати ранжирування стратегічних проблем відобразимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегічні проблеми розвитку підприємства

Формулювання стратегічних проблем	Оцінка* значущості проблеми, бали	Можливі варіанти рішення
1. Дуже важливі проблеми: 1.1. Несприятлива політика уряду. 1.2. Необхідність надання додаткових послуг та розвиток додаткових видів діяльності	9 9	1.1. Ділові зустрічі з представниками уряду для лобіювання інтересів виробників переробної галузі. 1.2. Вивчення ринку та потреб населення;

на базі підприємства.		
-----------------------	--	--

Продовження табл. 3.2

1.3. Необхідність розширення каналів збуту. 1.4. Необхідність оптимізація асортименту.	9 9 9	1.3. Залучення нових посередників до продажу продукції підприємства; 1.4. Розробка плану заходів щодо розробки нового товару та стратегічного плану маркетингової діяльності.
2. Важливі проблеми: 2.1. Сезонний спад; 2.2. Необхідність підвищення ефективності діяльності; 2.3. Необхідність освоєння зовнішнього ринку та захоплення нових сегментів на вітчизняному ринку;	6 6 6	2.1. Застосування системи знижок та акційних пропозицій; 2.2. Необхідний постійний аналіз потреб споживачів, діяльності конкурентів, проведення маркетингових досліджень ринку виробництва борошна. 2.3. Проведення рекламних заходів, участь у виставках та конкурсах. Перевірка продукції на відповідність європейським стандартам та розробка плану заходів завоювання зовнішнього ринку;
3. Не дуже важливі проблеми: 3.2. Необхідність збільшення технічної потужності підприємства;	3	3.2. Оновлення технічної бази та розширення виробництва;

Основою для генерації стратегічних альтернатив розвитку підприємства є результати SWOT-аналізу, місія і стратегічні цілі підприємства.

Для визначення альтернативних варіантів дій із досягнення стратегічних цілей підприємства будемо використовувати базові стратегічні підходи (матричні інструменти СУ), що дозволяють обґрунтовано підійти до визначення глобальної стратегії підприємства.

На початку процесу генерації альтернативних стратегій виявимо домінантні конкурентні переваги підприємства. Для цього використаємо результати аналізу внутрішнього середовища і модель М. Портера.

Використання моделі М. Портера (рис. 3.1.) дозволяє зробити висновок про можливість ТОВ «КХП «ТАЛНЕ» для завоювання лідерства на ринку.

		Конкурентна перевага	
		Унікальність продукту	Низькі витрати
Сфера конкуренції	Вся галузь	Диференціація	Лідерство за рахунок економії витрат
	Один сегмент	Концентрація	

Рис. 3.1. Матриця конкуренції

На даний момент розвитку ТОВ «КХП «ТАЛНЕ» використовує стратегію концентрації. Дана стратегія передбачає концентрацію діяльності підприємства на одному або кількох сегментах ринку з метою більш кращого задоволення потреб вибраного цільового сегмента в порівнянні з конкурентами. При цьому ТОВ «КХП «ТАЛНЕ» прагне і до лідерства за рахунок економії витрат, і до диференціації, але в межах цільового сегменту.

Конкурентні переваги за рахунок економії витрат обумовлені оптимізацією поточних витрат підприємства і досягненням більш низьких витрат в порівнянні з конкурентами.

Конкурентна перевага, заснована на диференціації, тобто створенні унікального товару, передбачає надання товару важливих для покупців відмітних властивостей, які посилюють користь товарів порівняно з товарами конкурентів [31].

Оскільки, конкурентні переваги визначають конкурентоспроможність підприємства, то вельми важливо виявити домінантні конкурентні переваги для зміцнення конкурентної позиції підприємства. Конкурентні переваги характеризують умови досягнення підприємством певного конкурентного статусу, тобто позиції в конкурентній боротьбі.

Використання моделі І. Ансоффа (матриця «Продукт-ринок») дозволить визначити можливі напрями перспективного розвитку підприємства залежно від двох елементів: продукту і ринку (рис. 3.2.).

		РИНОК	
		існуючий	новий
ТОВАР	ВІДОМИЙ	Збільшення ринкової частки	Розвиток ринку
	НОВИЙ	Розвиток товару	Диверсифікація

Рис. 3.2. Модель І. Ансоффа (матриця «Продукт-ринок»)

Оцінку джерел зростання за Ансоффом проведемо за допомогою таблиць, оцінюючи кожну стратегію по ряду параметрів.

Кожному параметру присвоюється «зелена», «жовта» або «червона» мітка, які означають доцільність використання стратегії для аналізованого товару і ринку компанії.

Чим більше «зелених» міток, тим вище потенціал в реалізації стратегії

Чим більше «червоних міток», тим нижча ймовірність успішної реалізації стратегії.

Оцінку стратегій зростання проведемо в порядку пріоритетності їх реалізації. Логіка такої пріоритетності наступна: компанія повинна йти по шляху найменших витрат і найменшого опору. А відповідно: спочатку шукати шляхи зростання бізнесу на існуючому ринку з існуючим товаром, потім розглядати можливість поширення успіху існуючого товару на новому

ринку, далі шукати ніші для нових продуктів на поточних ринках і вже в самому кінці розглядати варіанти диверсифікації бізнесу.

Стратегія збільшення ринкової частки (стратегія проникнення) полягає в тому, щоб отримувати більш високий дохід за рахунок існуючих споживачів, продаючи вже відомий їм товар (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз можливостей зростання на поточному ринку з поточним товаром ТОВ «КХП «ТАЛНЕ»

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	Можлива	Ймовірна	Неможлива
Описати поточний ринок і поточний товар	Поточний ринок: виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості Поточний товар: борошно вищого, першого та другого ґатунків, гранульовані висівки		
Темп зростання ринку	високий	Повільне зростання після тривалої стагнації (застою)	Застій або зниження обсягу ринку
Рівень споживання товару компанії серед цільової аудиторії	Нижче, ніж в середньому по ринку	на рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Частота використання товару цільовою аудиторією	максимальна	помірна	низька
Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)	Нижче, ніж в середньому по ринку	на рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Рівень знання бренду	Нижче, ніж в середньому по ринку	на рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Економія від масштабу	є	—	немає
Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів)	Так	—	немає
Можливості до високого рівня інвестицій	є	—	немає

Ансофф виокремлював 5 основних умов (табл. 3.4) для успішної реалізації стратегії проникнення на ринок:

Таблиця 3.4

Умови для ефективного використання стратегії

Умова реалізації стратегії	Опис
Умова 1	Існуючий товар не досяг своєї межі покриття ринку – має джерела зростання з точки зору дистрибуції і охоплення цільової аудиторії.
Умова 2	Частка існуючих споживачів може бути збільшена.
Умова 3	Є можливість захоплення частки ринку у інших гравців за рахунок наявності конкурентної переваги товару компанії.
Умова 4	Існує економія від масштабу.
Умова 5	Компанія має можливості до високого рівня інвестицій.

Рішення, які повинні активно впроваджуватися фахівцями з маркетингу при виборі стратегії проникнення на ринок спрямовані на швидке захоплення ринку і масштабну експансію. При роботі з цільовою аудиторією необхідно підвищувати її лояльність і мотивувати поточних споживачів купувати товар компанії частіше, придумувати нові умови і ситуації використання продукту з метою досягти максимального 100% охоплення ринку.

У роботі з ціноутворенням продукту підприємству рекомендується впроваджувати цінові акції, підтримують лояльність споживачів і поступово підвищувати ціни в рамках цінової еластичності. А при плануванні стратегії дистрибуції і розподілу товару ставити мету максимального охоплення існуючих каналів розподілу і активно використовувати акції для збутових мереж, посередників.

Асортиментна стратегія при проникненні на ринок повинна включати наступні рішення: промо-пропозиції на поточний продукт для збереження його актуальності на ринку; постійне вдосконалення і поліпшення сприйманого якості товару.

При просуванні товару компанія повинна прагнути інвестувати в побудову міцного зв'язку з цільовою аудиторією; в зниження перемикання на товари-конкурентів; в побудову лояльності. Таких результатів можна досягти

за рахунок розвитку рекомендацій і відгуків про продукт, за рахунок розвитку значущих відмінностей на рівні продукту, за допомогою промо-акції, спрямованих на зростання лояльності до бренду і частоти використання.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення елементів маркетинг-міх в програмі розвитку ТОВ «КХП «ТАЛНЕ»

Головний зміст маркетингової діяльності – знайти споживачів своїх продуктів в умовах сильної конкуренції з метою отримання прибутку від діяльності.

Задля її досягнення в першу чергу доцільно провести так звану організаційну реструктуризацію. Тобто забезпечити створення підрозділу та налагодження маркетингової роботи на підприємстві, надання керівництву оперативної інформації щодо стану ринку, покупців, попиту на продукцію, дії конкурентів тощо.

Як було визначено в ході дослідження, проблемою ТОВ «КХП «Талне» є низький рівень застосування маркетингових інструментів, в тому числі стратегічного планування в діяльності на підприємстві. Тому, перш за все, необхідно уникнути даної проблеми шляхом створення служби маркетингу і збуту в рамках діяльності організації. Адже маркетингова діяльність дозволить більш ефективно використовувати свої можливості, що виведе підприємство на новий рівень.

В ході аналізу діяльності ТОВ «КХП «Талне» було виявлено, що маркетингова діяльність фірми представлена лише збутовим відділом, який виконує обмежені маркетингові функції. Така ситуація дещо негативно впливає на економічний та фінансовий стан підприємства, оскільки деяким питанням, які повинна вирішувати маркетингова служба, зовсім не приділяється уваги.

Як виявилось, фірма не вважає за потрібне проведення постійного моніторингу ринку, а тим паче, використання реклами у своїй діяльності, що є досить важливим. Таке ставлення пов'язане з пануванням на підприємстві устоїв минулого століття, де ще не існувало стійкого розуміння в необхідності інструментів маркетингу.

У зв'язку з цим є необхідним створення на підприємстві самостійної служби маркетингу, яка в свою чергу буде включати окрему службу збуту.

Таке змінення організаційної структури необхідне для делегування повноважень з метою більш чіткого розуміння наданих завдань та досягнення конкретних цілей.

Проілюструємо зміни в організаційній структурі на наступній схемі (рис. 3.4).



Рис. 3.3. Структура відділу маркетингу і збуту ТОВ «КХП «Талне»

Проаналізувавши схему на рисунку можна помітити, що на підприємстві введено самостійний відділ маркетингу, яким буде керувати начальник відділу.

Також слід зазначити, що новими необхідним підлеглим начальника відділу маркетингу виступатиме спеціаліст – маркетолог. Таким чином, завдяки новій організаційній структурі будуть чіткіше розмежовані обов'язки робітників, а також будуть добавлені нові завдання для відділу маркетингу.

Керівник відділу маркетингу і збуту виконуватиме наступні функції:

- здійснення розробки маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей продукції, що виготовляється, і прогнозування споживчого попиту та ринкової кон'юнктури;
- розробка коротко-, середньо- і довгострокової стратегії маркетингової діяльності;
- організація дослідження споживчого попиту на продукцію підприємства, ринкової кон'юнктури;
- розробка рекомендацій із вдосконалення асортименту;
- участь в поширенні інформації про виробника;
- координування діяльності всіх функціональних підрозділів зі збору і аналізу комерційно-економічної інформації, створення банку даних з маркетингу продукції підприємства;
- прийняття заходів з виконання плану реалізації продукції;
- забезпечення контролю за виконанням підрозділами підприємства замовлень у встановлені терміни;
- керування працівниками відділу.

Функціями спеціаліста маркетолога є:

- дослідження ринку;
- визначення асортиментної й цінової політики;
- сегментування клієнтської бази;
- маркетингові комунікації;
- маркетингова підтримка дилерської мережі;
- зворотний зв'язок із клієнтами.

Основні завдання, що стоять перед відділом маркетингу і збуту, – визначення пріоритетних напрямків розвитку виробництва й координація взаємодії виробництва й служби маркетингу і збуту по розробці нових видів продукції й виводу їх на ринок.

Способи виконання поставлених завдань цілком традиційні:

- збір і аналіз інформації про ринок;

визначення потреб ринку й розробка пропозицій по їхньому задоволенню;

вироблення маркетингової політики для служби маркетингу і збуту;

організація зворотного зв'язку зі споживачем для визначення рівня задоволеності продукцією й співробітництвом;

розробка й координація маркетингових, рекламних кампаній підприємства.

Для успішного функціонування відділу необхідно забезпечити службу маркетингу і збуту кваліфікованими кадрами, що добре володіють ситуацією на виробництві.

Розробити систему показників преміювання і стимулювання зацікавленості працівників в результатах роботи підприємства, в пошуку заходів і встановлення довгострокових зв'язків з партнерами на основі договорів і контрактів.

Дослідивши діяльність аналогічних фірм-конкурентів, які мають у своїй організаційній структурі успішно функціонуючі маркетингові служби, можна помітити, що ефективність їх збутової політики є більш високою, ніж на КХП «Талне», де відсутня подібна структура.

Звісно, подібна перебудова організаційної структури підприємства потребуватиме деяких витрат. Але за рахунок впровадження відділу маркетингу і збуту передбачається збільшення обсягу випуску продукції приблизно на 3,5 % у порівнянні з поточним роком.

Для удосконалення збутової політики підприємства створеному відділу маркетингу та збуту пропонується наступний перелік маркетингових заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

План заходів щодо удосконалення збутової діяльності

Заходи	Виконавці	Термін виконання
1	2	3
1. Вивчення перспективного і поточного попиту і вимог на продукцію підприємства, до її якості, участь в плануванні асортименту продукції	Начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог, менеджер зі збуту	Щоквартально
2. Підготовка і оформлення контрактів і договорів, пов'язаних з експортно-імпортними операціями компанії	Начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог, менеджер зі збуту	Щоквартально
3. Проведення консультацій з іншими підрозділами із питань, пов'язаних з митним законодавством України і питань економічно правового забезпечення здійснення операцій зовнішньоекономічної діяльності	Начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог, менеджер зі збуту	Протягом року
4. Пошук нових партнерів і розширення існуючих зв'язків з дилерами підприємства для здійснення завдань по реалізації продукції	Начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог, менеджер зі збуту	Постійно
5. Розробка і удосконалення рекламних заходів з використанням сучасних методів і напрямів рекламної справи	Начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог	Щоквартально
6. Забезпечення гнучкої цінової політики, спільно з планово-економічним відділом, направленої на ефективне рішення збуту продукції, придбання необхідної сировини, участь в розробці і впровадженні дилерських цін і знижок	Начальник відділу маркетингу і збуту, менеджер з постачання	Протягом року
7. Контроль обліку відвантаженої продукції по кількості і номенклатурі	Менеджер зі збуту, торговельний представник	Протягом року
8. Пред'явлення претензій, штрафних санкцій до замовників продукції підприємства за порушення умов укладених договорів, встановленого порядку розміщення замовлень	Маркетолог, менеджер зі збуту, менеджер з постачання	Щоквартально

9. Складання звітності по виготовленню і постачанням продукції; представлення необхідних даних в інші підрозділи	Менеджер зі збуту менеджер з постачання	Щоквартально
10. Участь в коректуванні виробничих планів випуску продукції виходячи з наявності перспективних і поточних замовлень по конкретній номенклатурі, а також матеріально - технічного забезпечення виробництва	Начальник відділу маркетингу і збуту	Раз у півріччя

Таким чином, можна зробити висновок, що захід із впровадження на підприємстві маркетингового відділу повністю себе виправдає, наблизивши КХП «Талне» до збутових показників фірм-лідерів на українському ринку борошна.

Для нарощування продажів або прибутків компанії виділяють групи потенційних покупців, після цього виробляють маркетингову стратегію, покликану забезпечити привабливість своєї продукції для таких груп.

Реклама – це найважливіший інструмент маркетингової комунікації який потрібно використовувати майже кожному підприємству. Реклама динамічно та швидко розвивається, так же динамічно розвиваються рекламні носії та засоби рекламних звернень. Основними засобами розповсюдження реклами є: реклама в пресі, поліграфічна, екранна реклама, реклама на радіо, зовнішня реклама, реклама в комп'ютерних мережах та інші засоби реклами.

Слід зазначити, що реклама відноситься до категорії стимулювання збуту і є частиною цілого набору способів стимулювання збуту поряд з індивідуальною реалізацією, стимулюванням продажів і зв'язками із громадськістю, кожний з яких може застосовуватися або для збуту, або для залучення клієнтури на продукцію, послуги або ідеї компанії.

Необхідно зауважити, що на даний момент підприємство майже не використовує рекламу у своїй діяльності, що суперечить його глобальній стратегії.

ТОВ «КХП «Талне» націлене на завоювання лідерської позиції на українському ринку борошна. Саме тому доцільним є формування позитивного іміджу організації та продукції, яка виробляється.

З цією метою необхідно використовувати інструменти паблік рилейшнз.

Раціональним інструментом стимулювання збуту продукції є розміщення профільних публікації у виданнях аграрної специфіки: «Агропартнер», «Агросвіт України», «Агропрофі». Саме це дозволить фахівцям з інших місць дізнатися про ТОВ «КХП «Талне». В такому разі можливим є забезпечення продукцією підприємства тих областей, які мають обмежені можливості по виробництву борошна.

На сторінках обраних видань доцільно розмістити не текстове повідомлення, а візуальне, що у будь-якому разі приверне увагу читачів.

Варто зауважити, що важливою перевагою публікації реклами саме в обраних періодичних виданнях є відсутність нецільової аудиторії. Тобто всі передплатники даних журналів є водночас цільовою аудиторією для нашої реклами. А отже, в даному разі вірогідність появи нових покупців максимально зростає. В силу цього, реальна вартість даної реклами дорівнюватиме її ціні.

Витрати на впровадження даного заходу відобразимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на публікацію рекламних повідомлень у виданнях

Інформація	Назва видання		
	«Агро-партнер»	«Агросвіт України»	«Агро-профі»
Розмір рекламного повідомлення	1/8 сторінки	1/16 сторінки	1/40 сторінки
Місце розміщення оголошення у періодичному виданні	На розвороті	Всередині	4-та сторінка

Вартість однієї публікації, грн.	494,0	908,0	300,0
Кількість оголошень, шт.	4	4	6
Загальна вартість всіх публікацій (за рік), грн.	1976,0	3632,0	1800,0

Важливо зазначити, що підприємство має можливість вилучити необхідні кошти для стимулювання збуту з чистого прибутку, отриманого у поточному році.

Аби досягти ефекту масштабу при просуванні своєї продукції ТОВ «КХП «Талне» необхідно розмістити інформацію про підприємство та його продукцію в Internet мережі.

Запропоновано скористатися такими категоріями Internet-реклами:

пряма медійна реклама: розміщення потрібної інформації на галузевих і масових ресурсах;

пошукове просування сайтів підприємств, завдяки яким саме вони першими потрапляють на очі тим, хто шукає відповідну продукцію;

розміщення рекламних банерів на сторонніх сайтах;

безкоштовна реклама в Internet – розміщення оголошень і прайс-листів на спеціалізованих промислових «дошках оголошень».

Серед вигід від використання Internet, слід відзначити не тільки швидкість донесення інформації до потенційного споживача або партнера, але й те, що як засіб зв'язку Internet дозволяє найкращим чином здійснювати повноцінний обмін інформацією з клієнтами і партнерами, вибудовувати систему запитів і обміну даних. Головною перевагою Internet-реклами для підприємства є також її невисока вартість.

Крім традиційної реклами товарів, підприємству ТОВ «КХП «Талне» для підтримки існуючого іміджу фірми доцільно використовувати заходи публік рилейшнз (PR). Задачі PR, так само як і всіх складових комплексу стимулювання повинні впливати з задач маркетингу. Задача маркетингу – побудова лояльного сегменту споживачів.

Керівник, орієнтований на майбутнє, повинний повною мірою

використовувати потенціал можливостей PR. Добре налагоджена система PR дає можливість підприємцям чітко бачити «вікно можливостей» фірми, вчасно використовувати зміни настроїв у суспільстві, можливостей і бажань користувачів і не дати себе випередити конкуренту.

PR – мистецтво створювати в зовнішній середовищі умови, що забезпечують успіх і зв'язані з цінностями, що лежать поза властивостями продукції, що мають позитивне загальнолюдське значення.

В першу чергу слід зробити наступні кроки:

1. Керівник підприємства ТОВ «КХП «Галне» повинний сформулювати філософію діяльності фірми (заради чого створена, які корисні суспільству послуги, прямо не зв'язані з одержанням прибутку, готова робити і т.д.).

2. Робота з підтримки зв'язків із громадськістю повинна базуватися на національному менталітеті, соціальних дослідженнях, ідеологічній схемі впливу на масову свідомість. Вона відмінна від реклами в прямому розумінні цього терміна і не може оцінюватися конкретними комерційними результатами. PR - це забезпечення благополуччя фірми як у найближчому, так і у віддаленому майбутньому.

3. Персонал ТОВ «КХП «Галне» повинний усвідомлювати, що тільки при добрих відносинах з навколишнім світом, при сприятливій суспільній думці можна досягти максимуму реалізації комерційних цілей.

Варто дотримувати наступних основних принципів:

1. Говорити про себе правду. У цьому і полягає одна з важливих особливостей PR – відокремлювати інформацію, що повинна бути опублікована, від інформації, що публікувати не можна ні в якому разі.

2. Шукати «зв'язки» з дійсністю, уміти самостійно їх прораховувати і реалізовувати.

3. Оптимальна стратегія з вдалим використанням PR інструментів не повинні бути помітною і тим більше нав'язливою. Ні в якому разі не можна забувати про почуття міри.

4. Ретельно відслідковувати інтереси і стиль подачі матеріалів усіх

журналістів, що спеціалізуються в області підготовки матеріалів у системі PR, для їхнього опублікування в ЗМІ.

Будь-яка фірма як частка суспільства почуває себе нормально в соціальному оточенні тільки тоді, коли вона постійно чесно і вчасно інформує громадськість про своє життя і діяльність, а громадськість, у свою чергу, має об'єктивне представлення про дану фірму. І чим правдивою виявиться позиція фірми, тим більше довіри, поваги викликає в суспільства її діяльність.

Програми PR створюють для фірми сприятливий соціальний клімат, як мінімум, соціально неагресивне середовище, знімаючи можливі протиріччя. У такий спосіб у значній мірі зважуються як комунікативні, так і комерційні задачі фірми.

Основні цілі PR для ТОВ «КХП «Галне»:

1. Позиціонування об'єкту PR, створення і підтримка (відтворення) зрозумілого, сприятливого і керованого іміджу.
2. Підвищення іміджу - після позиціонування можна перейти до підвищення іміджу, використовуючи ранги показників іміджу і ранжуючи їх по ступеню значимості.
3. Відособлення від конкурентів - як правило, це комбінація узвишшя одного іміджу при зниженні іншого (чи позиціонування свого об'єкта РК на тлі конкурентів). Відбудування може бути явним і схованим.
4. Вивчення впливу зовнішнього середовища на діяльність фірми: відстеження змін у державній політиці, міжнародному становищі, суспільній думці, настрої мас - потенційних користувачів. Дослідження демографічних, культурно-етичних і інших факторів. Подолання «бар'єра недовіри» до фірми і її послуг шляхом впливу на стереотипи і свідомість людей. Пошук, вивчення і виявлення спонсорів і інвесторів.

Можливо для використання як засобу PR відкриття рубрики в якому-небудь спеціалізованому журналі (наприклад, «Споживач»). Статті повинні носити інформаційно-просвітянський характер. Указівка, посилення на

авторство статті технолога (майстра) ТОВ «КХП «Талне» повинні сприяти появі визнання майстерності і професіоналізму робітників фірми.

Також можливе спонсорство. Взаємовигідним спонсорством може стати розміщення соціальної реклами, прикраса окремих об'єктів міста до знаменних дат, виконання соціальних замовлень (наприклад, реставрація назв автобусних зупинок). Цей засіб PR корисний з погляду формування позитивної думки про ТОВ «КХП «Талне» у споживачів.

Таким чином, запропоновані рекомендації дозволять підприємству налагодити більш ефективні маркетингові комунікації.

Приймаючи до уваги підбір інструментів реклами, які повністю відповідають специфіці виробництва КХП «Талне», слід очікувати від даних заходів миттєвий позитивний ефект.

Слід зазначити, що важливою передумовою впровадження запропонованих рекламних заходів є саме створення маркетингового відділу, який візьме на себе обов'язки по застосуванню, підтримці даної реклами та подальшого контролю.

Таким чином, використавши запропоновані заходи, підприємство може очікувати збільшення зміцнення іміджу соціально-відповідального підприємства, що призведе до підвищення прибутків.

В великій мірі удосконаленню збутової діяльності підприємства сприяє визначення оптимального асортименту продукції, що випускається.

Проводячи асортиментну політику, компанія переслідує певні цілі:

1. Збільшити збут продукції за допомогою оптимізації структури асортиментів.
2. Досягти конкурентної переваги за рахунок більш привабливих асортиментів.
3. Збільшити оборотність товарних запасів.
4. Знизити витрати, пов'язані зі змістом асортиментів.
5. Вийти на нові ринки.

У питаннях управління асортиментом підприємство прагне направити свою діяльність на довгострокову перспективу, забезпечити комплексний підхід до вимог ринку, забезпечити відповідність асортиментів потребам і попиту споживачів, досягти гнучкості у формуванні асортиментів шляхом адаптації до вимог ринку.

Таким чином, успіх на ринку сьогодні є головним критерієм оцінки діяльності підприємств, а їхні ринкові можливості обумовлюються правильно розробленою й послідовною товарною політикою. Саме на основі вивчення ринку й перспектив його розвитку підприємства вирішують основні питання формування асортиментів, управління асортиментом, удосконалення асортиментної концепції.

Основними цілями асортиментної політики є:

- збільшення збуту за рахунок оптимізації структури асортиментів;
- збільшення оборотності товарних запасів;
- досягнення конкурентної переваги за рахунок більше привабливих асортиментів;
- вихід на нові ринки;
- зниження витрат, пов'язаних зі змістом асортиментів;
- формування іміджу компанії шляхом позиціонування асортиментних товарних одиниць.

Для того щоб розробити реальну асортиментну політику, необхідно проаналізувати чинники асортиментної політики:

- 1) динаміку попиту;
- 2) можливість зниження собівартості продукції;
- 3) рівень якості (конкурентоздатність) продукції;
- 3) еластичність попиту (можливість продажу за більш високими цінами);
- 4) гнучкість технології;
- 5) забезпеченість сировиною та напівфабрикатами.

Якщо кількісну оцінку чинників шляхом розрахунку отримати не

вдається, використовують метод експертної оцінки чинників асортиментної політики.

Планування та управління асортиментом – невід’ємна частина маркетингу. Навіть добре продумані плани збуту та реклами не зможуть нейтралізувати наслідки помилок, допущених раніше при плануванні асортименту.

Відсутність чітко сформульованої стратегії веде до нестійкості структури асортименту через вплив випадкових поточних чинників, втрати контролю над конкурентоспроможністю товарів.

В умовах маркетингової орієнтації підприємство повинне сформулювати асортиментну стратегію на основі:

- 1) визначення дійсних і потенційних споживачів, аналізу їх поведінки на ринку;
- 2) оцінки пропозицій ринку;
- 3) оцінки конкурентоспроможності товарної номенклатури;
- 4) прийняття рішень у відношенні відновлення і розширення асортименту;
- 5) розробки рекомендацій щодо якості продукції, що реалізується.

Оскільки у підприємства ТОВ «КХП «Талне» не широка товарна номенклатура, то є необхідність в її розширенні.

Головним орієнтиром при формуванні асортиментної стратегії повинно стати досягнення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, тобто перевага повинна віддаватися такій структурі товарного асортименту, що забезпечувала б протягом тривалого періоду постійне зростання прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, над потребами у фінансових ресурсах, необхідних для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Саме товарний асортимент стає ключовим чинником у конкурентній боротьбі.

Серед можливих напрямків формування асортиментної політики ТОВ «КХП «Талне» на основі маркетингу повинні бути такі:

1) забезпечення розпізнавальних особливостей товару в очах покупця щодо товарів конкурентів;

2) з числа реалізованих видів товару обрати найбільш привабливі для покупців і відмінні від конкурентів;

3) розробити систему збуту продукції підприємства і маркетингові програми для кожного ринкового сегмента і цим забезпечити диференційований маркетинг.

Слід зазначити, що підприємництво, пов'язане з виробництвом і реалізацією продовольчих товарів, є прибутковим у усьому світі, тому ТОВ «КХП «Талне» недоцільно змінювати профіль своєї основної діяльності, а для підвищення конкурентоспроможності продукції необхідно провести деяку роботу в цьому напрямку.

Так, з метою одержання підприємством додаткового прибутку доцільно заглиблення асортименту, тобто збільшення насиченості вже існуючих асортиментних груп товарів.

Аналізуючи поточну діяльність ТОВ «КХП «Талне» можна зробити висновок, що на цей час підприємство використовує стратегію недиференційованого маркетингу, яка, як було відмічено раніше, передбачає реалізацію традиційної номенклатури товарів для всіх типів ринку.

Але для того, щоб підприємство і в майбутньому займало існуючі ринкові позиції, йому необхідно використовувати товарну стратегію позиціонування яка передбачає реалізацію різноманітної номенклатури товарів і має різноспрямований характер.

Вибір цієї стратегії пов'язаний з тим, що:

1) продукція ТОВ «КХП «Талне» користується попитом в усіх шарах населення, незалежно від віку і роду діяльності споживачів. Таким чином підприємство обслуговує велику кількість сегментів ринку;

2) дозволить придбати відмінні якості товару, які стануть головним мотивом до придбання продукції споживачами;

3) більш повно задовольняти вимоги і бажання споживачів;

4) ця стратегія буде сприяти більш активній діяльності підприємства в сфері удосконалення техніко-технологічного стану (заходи по розширенню товарного асортименту вимагають від підприємства впровадження нових технологій виробництва, модернізування існуючої сировини, обладнання та ін.), кадрової політики (підвищення рівня кваліфікації персоналу), маркетингу (розробка нової товарної, збутової, цінової, рекламної політики підприємства) та ін.;

5) дозволить захистити і підвищити існуючі конкурентні позиції підприємства.

Другий підхід вибору товарної стратегії залежить від рівня конкурентоспроможності товарів підприємства. В нинішній час на вітчизняному ринку склалася ситуація, коли покупець в повній мірі може реалізувати своє право вибору і, звичайно, перевага буде віддана тому товару, який в найбільшому ступені відповідає його поняттю про якість, співвідношення всіх параметричних показників зі встановленою ціною.

В залежності від рівня конкурентоспроможності товарів розрізняють наступні товарні стратегії:

- стратегія товарів «ринкової новизни»;
- стратегія конкурентоспроможних товарів;
- стратегія зниженого рівня якості;
- стратегія неконкурентоспроможних товарів.

Таким чином, можна запропонувати підприємству стратегію товарів «ринкової новизни», яка передбачає, в першу чергу, комплекс заходів, спрямованих на підтримання конкурентоспроможності даної товарної групи, тобто активну рекламну політику, укладення тривалих договірних відносин з постачальниками, що мають дані товари; вигідне розміщення товарів у торгових залах, демонстрацію зразків.

Але, аналізуючи діяльність підприємства, можна також порекомендувати стратегію конкурентоспроможних товарів, яка спрямована на якомога тривале збереження позицій. З цією метою необхідно:

використання гнучкої системи знижок, розширення і насичення товарного асортименту, залучення великої кількості товарів-новинок в існуючий асортимент, інформативна реклама з метою залучення додаткових покупців; проведення конкурсів, лотерей, розіграшів.

Продовольчий ринок після кризи показує стійкі тенденції до росту. Доходи населення ростуть. Відповідно росте і ринок борошномельно-круп'яної продукції. Виробництво росте швидше, ніж попит і конкуренція стає усе більш запеклою.

У даній ситуації ТОВ «КХП «Талне» необхідно активізувати вплив на споживачів з метою збереження своїх позицій на ринку. За основу варто прийняти підхід – просування всередину ринку. Продаж повинний стати більш активним за рахунок ряду факторів:

- впізнання торгових точок фірми;
- створення іміджу;
- активного впливу на цільовий ринок споживачів.

Одним із ключових факторів успіху є особистісний аспект сервісу. Це особливо актуально при роздрібному продажі товарів. Так опитування покупців виявив, що одним з мотивів відвідування однієї з фірмових торгових точок є увага й обслуговування клієнтів з боку покупця.

У рамках прийнятої стратегії – товарного позиціонування, особливе значення повинне займати питання консультування покупців, як складовий елемент особистісного аспекту сервісу. Таким чином, розглянута позиція одного з елементів диференційованого маркетингу, дозволить реалізувати товарне позиціонування (з урахуванням виражених особливостей покупців фірми), з метою успішного рішення задач комерційного поведіння на ринку.

З метою формування оптимального товарного портфелю у ТОВ «КХП «Талне» запропоновано програму щодо управління асортиментом та якістю товарів, яка дасть змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Програма управління асортиментом та якістю товарів

ТОВ «КХП «Талне»

Заходи	Шляхи здійснення	Термін виконання	Відповідальний
1	2		4
I. Вивчення вимог споживачів до асортименту товарів	Прийняття участі в оптових ярмарках та проведення аналізу їх матеріалів	раз у квартал	начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог, менеджер зі збуту
	Дослідження матеріалів статистичної та оперативної звітності	раз у місяць	маркетолог
	Прийняття участі у проведенні науково-практичних конференцій з питань управління асортиментом та якістю товарів	раз на рік	начальник відділу маркетингу і збуту
	Проведення нарад для методичної допомоги роздрібним організаціям з вивчення вимог споживачів до асортименту товарів та їх якості	раз у місяць	начальник відділу маркетингу і збуту
	Аналіз та узагальнення даних з дослідження вимог споживачів до асортименту та якості товарів	систематично	маркетолог
II. Робота по формуванню асортименту	Розробка складу асортименту товарів з урахуванням ЖЦТ, потреб споживачів та можливостей підприємства	раз у квартал	начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог,
	Участь у розробці планів на виробництво та постачання товарів	раз у квартал	начальник відділу маркетингу і збуту
	Організація обліку товарів встановленого асортименту по кожному постачальнику	раз у місяць	менеджер зі збуту
	Підготовка матеріалів по претензіям постачальникам за невиконання обов'язків угод	раз у місяць	менеджер зі збуту, менеджер з постачання
	Організація та проведення методичних нарад за питаннями формування асортименту товарів у роздрібній мережі	раз у місяць	начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог

продовж. табл. 3.7

	Проведення робіт з формування попиту шляхом реалізації товарів з більш удосконаленими функціональними можливостями	раз на півроку	начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог, менеджер зі збуту
	Вивчення незадовільного попиту на товари та розробка заходів по збільшенню запасів по тим товарам, яких не вистачає	раз у місяць	маркетолог
	Організація обліку нових товарів	раз у квартал	маркетолог менеджер зі збуту
	Аналіз та узагальнення інформації по формуванню асортименту на підприємстві	раз у квартал	маркетолог
III. Контроль за асортиментом та якістю товарів	Контроль за наявністю товарів по різним товарним групам у роздрібній мережі	2 рази у місяць	маркетолог, менеджер зі збуту
	Контроль за виконанням угод постачання у асортиментному розрізі	раз у місяць	менеджер зі збуту, маркетолог
	Контроль асортименту та якості товарів, які виробляються для недопущення зняття з виробництва товарів, які характеризуються масовим попитом	раз у квартал	начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог, менеджер зі збуту
	Контроль за ходом освоєння та постачання нових товарів	раз у квартал	начальник відділу маркетингу і збуту, менеджер зі збуту, менеджер з постачання
	Розгляд та затвердження зразків товарів за якістю	раз у квартал	начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог
	Вивчення та аналіз практики організації контролю за асортиментом та якістю товарів	раз у квартал	маркетолог
IV Організація роботи з удосконалення асортименту товарів	Розробка пропозицій з вдосконалення асортименту товарів	раз на півроку	начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог
	Облік пропозицій та рекомендацій споживачів та фахівців торгівлі щодо вдосконалення товарів та їх якості	по мірі надходження	маркетолог, менеджер з постачання
	Участь у роботі атестаційної комісії	раз у квартал	начальник відділу маркетингу і збуту
	Участь у роботі постійно діючих виставок (Прод-Експо тощо)	по мірі проведення	начальник відділу маркетингу і збуту, маркетолог

ють на їхню частк

Виходячи з досліджень господарської діяльності підприємства ТОВ «КХП «Талне» і його «товарного портфеля» можна визначити, що для того, щоб впровадити в життя стратегії, які були рекомендовані, необхідно приділяти увагу питанню фінансування цих проектів. Але під натиском проблем, що виникають на шляху діяльності і розвитку підприємства, ТОВ «КХП «Талне» повертається обличчям до реальних потреб і нестатків споживача, що дозволяє йому на сьогоднішній день зберігати конкурентні позиції.

Для розрахунку ефективності пропонованих заходів необхідно, насамперед, визначити витрати на всі маркетингові заходи, які є одним з головних факторів росту обсягу збуту товарів і рентабельності виробництва.

Формування маркетингового відділу потребує 2 фахівців: начальника відділу маркетингу і збуту та спеціаліста-маркетолога. Вибір цих спеціалістів повинен бути дуже ретельним, оскільки від їх професіоналізму залежатиме результат діяльності маркетингової служби, а отже – і підприємства в цілому.

3.3. Генерація альтернативних глобальних стратегій розвитку підприємства

Через спалах коронавірусу та низку супутніх факторів у світі досить гостро постало питання харчової безпеки. Це означає, що вже зараз уряд має застрахувати країну від продовольчих збоїв. Перше закупівлі продовольчої пшениці в Держрезерв і організація її зберігання.

Експерти озвучують запаси, на які слід орієнтуватися з продовольчої пшениці: вони складають для внутрішнього споживання потрібно близько 17 – 17,5 млн тонн зернових, зокрема пшениці 8,3 – 8,5 млн т. Друге – форвардна програма закупівлі зернових у малих і середніх агровиробників через держкомпанії, наприклад, ПАТ «Аграрний фонд». На сьогодні ПАТ «Аграрний фонд» профінансував агровиробників на 233 млн грн, закупивши 72 тис. тонн зернових. Так, це мало порівняно з попередніми

роками, але форвардна програма ще не завершилась, і контракти будуть укладатися доти, доки будуть надходити заявки від аграріїв.

Третє – перезавантаження роботи АМКУ, який має стежити за чистотою дій гравців на внутрішньому ринку.

Вибір глобальної стратегії підприємства зумовлює вирішення наступних завдань:

ранжирування стратегічних проблем та виявлення найбільш значущих для підприємства;

розробка (або корекція) стратегічних цілей підприємства;

генерація альтернативних глобальних стратегій підприємства.

Для ранжирування та виявлення найбільш значущих стратегічних проблем підприємства, а також для оцінки рівня впливу відповідного середовища на діяльність підприємства складемо «Профіль середовища підприємства» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Профіль середовища КХП «Галне»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу на підприємств	Характер впливу на підприємств (+, -)	Інтегральний показник ступеня важливості чинника
1	2	3	4	5
1. Чинники макросередовища				
1. Економічні	3	3	+	9
2. Політичні	2	2	-	-4
3. Правові	2	2	+	4
4. Демографічні	2	3	+	6
5. Науково-технічні	2	1	-	-2
6. Природні	3	3	-	-9
7. Соціально - культурні	2	3	+	6
Разом				10
2. Чинники мікросередовища				
1. Споживачі	3	2	+	6

2. Постачальники	2	2	+	4
3. Конкуренти	2	3	-	-6
Разом				4
3. Чинники внутрішнього середовища				
1. Невисока рентабельність виробництва	2	2	+	4
2. Низька маркетингова активність	2	3	-	-6
3. Недостатнє мотивування персоналу	2	2	-	4
4. Впровадження нових технологій у виробництво	2	3	+	6
Разом				8

З табл. 2.12 видно, що найбільший вплив на результати діяльності підприємства здійснюють фактори макросередовища, декілька менший – чинники внутрішнього середовища і незначний – чинники мікросередовища компанії. Отже, найбільш значущими для підприємства є проблеми, сконцентровані у макро- і внутрішньому середовищі фірми.

Незважаючи на те, що підприємство має досить багато переваг та підстави для успішного функціонування, все ж гальмує його розвиток саме низька маркетингова активність.

Більше того, на підприємстві зовсім не існує маркетингового відділу як такого, тому всі обов'язки стосовно маркетингових питань покладені на відділ збуту. Саме ця проблема може призвести до втрати підприємством своїх лідируючих позицій.

Наступним кроком є визначення місії і цілей підприємства. Місією КХП «Галне» є виробництво високоякісного борошна за доступними цінами.

При формуванні стратегії щодо досягнення цілей у рамках вибраної місії важливим є максимізація конкурентних переваг і мінімізація окремих

слабких сторін. Саме цей підхід передбачає розгляд і вибір альтернативних варіантів дій із досягнення стратегічних цілей підприємства.

В процесі використання розроблених моделей М. Портера і І. Ансоффа «Продукт-ринок» виявляються: домінантні конкурентні переваги підприємства, позиція підприємства в конкурентній боротьбі, позиція на ринку.

Використання моделі М. Портера (рис. 3.4) дозволяє зробити висновок про можливості підприємства для завоювання лідерства на ринку.

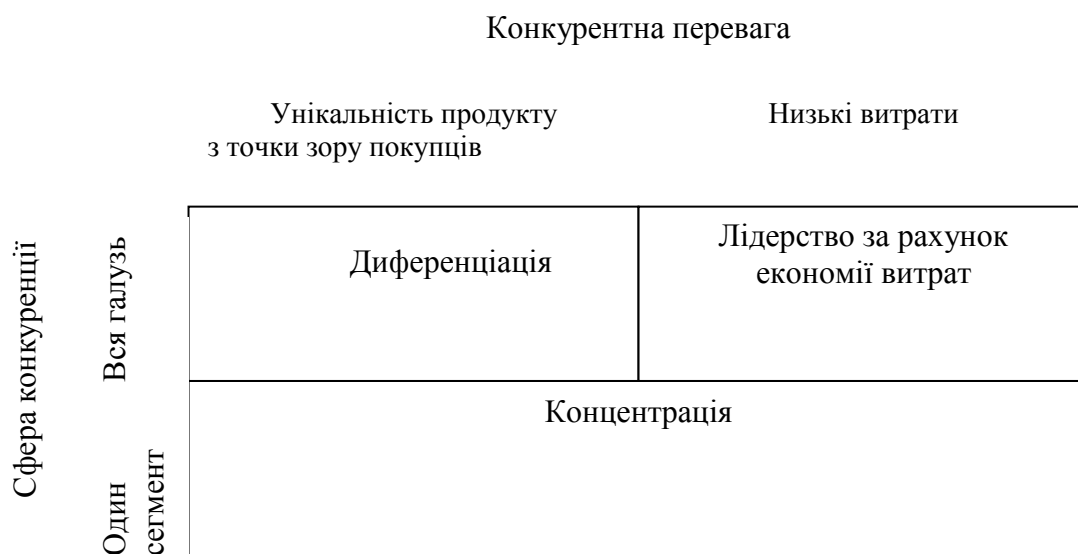


Рис. 3.4. Матриця М. Портера

Конкурентна перевага, заснована на концентрації, передбачає концентрацію діяльності підприємства на одному сегменті ринку з метою більш кращого задоволення потреб вибраного цільового сегмента в порівнянні з конкурентами. При цьому підприємство може прагнути або до лідерства за рахунок економії витрат, або до диференціації продукту, або до поєднання того і іншого.

Модель І. Ансоффа (матриця «Продукт – ринок») дозволяє визначити можливі напрями перспективного розвитку підприємства залежно від двох елементів: продукту і ринку (рис. 3.5).

		<i>Ринок</i>	
		існуючий	новий
<i>Товар</i>	відомий	Збільшення ринкової частки	Розвиток ринку
	новий	Розвиток товару	Диверсифікація

Рис. 3.5. Матриця «Продукт – Ринок»

Підприємству «КХП «Галне» слід застосовувати в своїй діяльності стратегію розвитку товару, яка передбачає збільшення обсягу реалізації за допомогою пропозиції нових і модифікованих товарів.

Обираючи функціональні стратегії для підприємства зазначимо, що це основні стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Тобто, функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на конкурентну стратегію.

Важливим елементом використання ефективної політики просування продукції виступає реклама. Оскільки інформування споживача про переваги продукції підприємства повинно стати основним елементом, тому доцільним має стати проведення всіляких рекламних акцій. Важливим тут є донести до споживача не загальну інформацію про властивості продукції, а висвітлити ті вигоди, які він набуває завдяки придбанню продукції фірми.

Необхідно підвищувати професійний рівень службовців компанії, тобто відправляти їх на курси підвищення кваліфікації, для того, щоб вони знали про всі зміни, нововведення і могли до них пристосовуватися і використовувати їх у своїй роботі. А це в свою чергу дасть фірмі можливості для розвитку і процвітання.

Що стосується фінансового напрямку фірми, то під ним слід розуміти шляхи і способи досягнення довгострокових фінансових цілей підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється. За змістом фінансова стратегія може включати дві складові: цільову фінансову стратегію і ресурсну фінансову стратегію.

Після генерації стратегічних альтернатив слід вибрати найприйнятнішу стратегію розвитку підприємства.

Для вибору стратегії розвитку підприємства здійснюється оцінка певних чинників, які наведені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка чинників, що враховуються при виборі
стратегії ТОВ «КХП «Талне»

Чинник	Оцінка впливу чинника
1. Ризик	Рівень допустимого ризику – незначний.
2. Зовнішні чинники	Можливості – розширення збуту та збільшення попиту на продукцію. Загрози – конкурентний тиск та збільшення темпів інфляції
3. Трудові ресурси	Рівень компетентності і кваліфікації персоналу підприємства достатній для посиленої реалізації стратегії зростання
4. Ставлення персоналу підприємства до можливих змін	У зв'язку з розширенням ринку кардинальних змін не передбачається, тому реакція персоналу буде адекватною. Персонал готовий до нововведень
5. Ставлення керівництва підприємства до ризику і нововведень	Керівництво підприємства готове до ризику, нововведень та змін в діяльності підприємства
6. Передбачувані результати діяльності після реалізації стратегії	Показники економічної діяльності підприємства повинні покращитись

Для ТОВ «КХП «Талне» слід обрати стратегію інтенсивного розвитку, яка дозволить йому як мінімізувати ризики своєї діяльності, так і при їх вірному використанні – збільшити ринкову частку.

Висновки за розділом 3

Ефективна маркетингова діяльність підприємства неможлива без організації відповідних управлінських структур.

У зв'язку з цим є необхідним створення на підприємстві самостійної служби маркетингу, яка в свою чергу буде включати окрему службу збуту.

Результат такої реорганізації дозволить підприємству більш ефективно управляти збутом виробленої продукції, що призведе до впевненого підвищення продажів.

Нестача маркетингового підходу при формуванні збутової політики підприємства потребує розробки певних заходів щодо стимулювання збуту.

Реклама є частиною цілого набору способів стимулювання збуту поряд з індивідуальною реалізацією, стимулюванням продажів і зв'язками із громадськістю.

ТОВ «КХП «Талне» націлене на завоювання лідерської позиції на українському ринку борошна. Саме тому доцільним є формування позитивного іміджу організації та продукції, яка виробляється.

З цією метою необхідно використовувати інструменти реклами. В даному випадку доцільним буде розміщення банерів (плакатів) на стінах приміщень, в яких знаходяться склади КХП «Талне».

Наступним інструментом стимулювання збуту продукції є розміщення реклами у виданнях аграрної специфіки. Важливою перевагою публікації реклами саме в обраних періодичних виданнях є відсутність некорисної аудиторії; вірогідність появи нових покупців максимально зростає.

Слід зазначити, що важливою передумовою впровадження запропонованих рекламних заходів є саме створення маркетингового відділу.

Таким чином, використавши запропоновані заходи, підприємство може очікувати збільшення продажів, що призведе до підвищення прибутків.

В чималому ступені удосконаленню збутової діяльності підприємства сприяє визначення оптимального асортименту продукції, що випускається.

Однак, для уможливлення даних прогнозів необхідно впровадити запропоновані рекомендації щодо удосконалення збутової діяльності на основі маркетингового підходу.

ВИСНОВКИ

Проведене в роботі дослідження теоретичних, організаційних і методологічних аспектів управління збутом продукції в комплексі маркетингу дало змогу зробити наступні висновки і пропозиції, які спрямовані на підвищення ефективності управління збутом товарів на підприємстві.

В роботі було детально проаналізовано діяльність ТОВ «КХП «Талне», проведено аналіз фінансово-економічного стану та аналіз асортиментного портфелю підприємства, маркетингової діяльності даного підприємства, факторів конкурентного середовища підприємства, розроблено рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства на засадах маркетингу.

ТОВ «Комбінат хлібопродуктів «Талне» – одне з найбільших переробних підприємств України, яке відоме своєю продукцією під торговою маркою «Королівське борошно».

Основні напрямки діяльності комбінату – це виробництво з зерна пшениці борошна вищого, першого ґатунків, а також гранульованих висівок, зберігання та перевалювання сільськогосподарської продукції усіх зернових та олійних культур (насіння соняшнику, рапсу, зерна пшениці продовольчої, фуражного ячменю, вівса, жита, кукурудзи, пшениці).

При виробництві продукції використовується високоякісна сировина з центральних районів України, яка дозволяє отримати борошно високих хлібопекарських властивостей.

Споживачами продукції КХП «Талне» є підприємства з виробництва макаронних виробів, заморожених продуктів, а також хлібопекарські і кондитерські підприємства Київської, Черкаської, Дніпропетровської, Донецької та інших областей України. Останнім часом до них приєдналися підприємства низки зарубіжних країн.

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства свідчить про те, що більшість показників мають позитивну тенденцію, спостерігається ріст чистого прибутку.

В цілому фінансовий стан підприємства характеризується як позитивний з низькою вірогідністю банкрутства.

Відомо, що основною передумовою ефективної роботи будь-якого підприємства є, насамперед, кваліфіковані дії його менеджерів, у тому числі менеджерів з маркетингу. В ході аналізу діяльності КХП «Талне» було виявлено, що маркетингова діяльність фірми представлена лише відділом збуту, який виконує обмежені функції. Така ситуація дещо негативно впливає на економічний та фінансовий стан підприємства.

Для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї.

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз.

За допомогою матриці – SWOT виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози для його подальшої діяльності. На основі цього запропоновано стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

Для ТОВ «КХП «Талне» слід обрати стратегію інтенсивного розвитку, яка дозволить йому як мінімізувати ризики своєї діяльності, так і при їх вірному використанні – збільшити ринкову частку.

У результаті дослідження діяльності підприємства визначено, що головною проблемою збутової політики компанії є відсутність маркетингового відділу. У зв'язку з цим є необхідним створення на підприємстві самостійної служби маркетингу, яка в свою чергу буде включати окрему службу збуту. Таке змінення організаційної структури

необхідне для делегування повноважень з метою більш чіткого розуміння наданих завдань та досягнення конкретних цілей.

ТОВ «КХП «Талне» націлене на завоювання лідерської позиції на українському ринку борошна. Саме тому за необхідне є формування позитивного іміджу організації та продукції, яка виробляється. З цією метою, необхідно використовувати інструменти реклами. Запропоновано використання банерних полотен, які необхідно розмістити на складах продукції даного підприємства, що має привернути увагу покупців. Також доцільним є розміщення візуальних рекламних повідомлень в обраних спеціалізованих виданнях.

Приймаючи до уваги підбір інструментів реклами, які повністю відповідають специфіці виробництва КХП «Талне», слід очікувати від даних заходів миттєвий позитивний ефект.

В чималому ступені удосконаленню збутової діяльності підприємства сприяє визначення оптимального асортименту продукції, що випускається.

З метою одержання підприємством додаткового прибутку доцільно заглиблення асортименту, тобто збільшення насиченості вже існуючих асортиментних груп товарів.

З метою формування оптимального товарного портфелю у ТОВ «КХП «Талне» запропоновано програму щодо управління асортиментом та якістю товарів, яка дасть змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. Пособие. М.: Финансы и статистика, 2006. 208 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2009. 624 с.
3. Белявцев М.І. Маркетинг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
4. Бізнес-менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Федулова, В.Г. Федоренко, В.Ф. Гриньов та ін.; за заг. ред. Л.І. Федулової. К.: МАУП, 2007. 354 с.
5. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. К.: КОНДОР, 2002. 654 с.
6. Власова І.О. Методологічні аспекти обліку збуту. *Дослідження і оптимізація економічних процесів*: зб. наукових праць. Тематичний випуск «Оптимум 2009». Харків: Вісник Національного технічного університету «ХПІ», 2009. С. 123-126.
7. Гінгстон П. Найкраща книжка про збут і маркетинг. Львів: Сейбр-Світло, 2008. 208 с.
8. Голіков Е.А. Маркетинг і логістика: навчальний. М.: Видавничий будинок «Дашков і К», 2008. 456 с.
9. Зерно України: рекорд урожаю буде подолано. URL <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/zerno-ukrayini-rekord-urozhayu-bude-podolano> (дата звернення 27.11.2020)
10. Денисенко А. Экономическая эффективность рекламы. *Справочник экономиста*. 2011. № 3 С. 32-33.
11. Евдокимов Ф.В. Азбука маркетинга / Ф.В. Евдокимов, В.М. Гавва. – М.: Высшая шк., 2008. 432 с.
12. Економіка підприємства: навч. посібник / за ред. А.В. Шегди. К.: Знання-Прес, 2001. 335 с.

13. Звіт International Grains Council (IGC) URL: <http://www.igc.int/ru/Default.aspx> (дата звернення: 12.12.2018).
14. Зозулєв А.В. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: учеб. пособие / А.В. Зозулєв, С.А. Солнцев. М. : Рыбари; К. : Знання, 2008. 643 с.
15. Ілляшенко СМ. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2005. 234 с.
16. Кернасюк Ю. Ринок нішевих зернобобових культур. *Агробізнес Сьогодні*. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/8965-rynok-nishevyykh-zernobobovykh-kultur.html> (дата звернення: 10.11.2020).
17. Кернасюк Ю. Світовий ринок зерна: попит і пропозиція. *Агробізнес Сьогодні*. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/9352-svitovyi-rynok-zerna-popyt-i-propozytsiia.html> (дата звернення: 12.11.2020).
18. Котлер Ф. Управление маркетингом. М.: Прогресс, 2007. 525 с.
19. Кредисов А.И. Маркетинг. К.: Україна, 2005. 399 с.
20. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. 2-ге вид., без змін. К: КНЕУ, 2006. 152 с.
21. Кулиняк І.Я., Прийма Л.Р., Стрілецька О.В. Проблеми та перспективи розвитку сільського господарства України. *Вісник НПУ*. 2012. № 4 С. 43.
22. Крилова І.Г., Гураль Ю.І. Експортні можливості України в зерновиробництві. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 120-125. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-18).
23. Кумар Н. Маркетинг як стратегія. М.: Претекст, 2008. 342 с.
24. Кучеренко В.Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 276 с.

25. Малиш О. Стратегічне позиціонування підприємств та обґрунтування напрямків їх ринкової поведінки (на прикладі підприємств вовняної промисловості України). *Маркетинг в Україні*. 2006. № 2. С. 39-45
26. Малхотра Н. Маркетинговые исследования: практ. рук. : пер. с англ. / Н. Малхотра. [4-е изд.]. М.: Изд. дом «Вильямс», 2009. 960 с.
27. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К: Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
28. Маркетинг у прикладах і завданнях: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 400 с.
29. Міністерство аграрної політики та продовольства України/ Офіційний web-сайт. 1997–2017. URL: <http://minagro.gov.ua> (дата звернення 27.11.2020)
30. Мороз Л.А. Маркетинг: підручник. 2-е вид. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти): Інтелект–Захід, 2002. 244 с.
31. Осипов В.І. Економіка підприємства: підручник для студ. вищих навчальних закладів / В.І. Осипов. Одеса: Маяк, 2010. 724 с.
32. Основи економічної теорії: підручник / за заг. ред. Ю.В. Ніколенка. 3-є вид. К.: ЦУЛ, 2003. 540 с.
33. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посібн. / Ю.Є. Петруня. К.: Знання, 2009. 325 с.
34. Потьомкін С. К. Формування ефективних каналів збуту споживчих товарів. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*: зб. наук. праць. Вип. 58. Харків: Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», 2009. С. 83-87.
35. Предборський В.А. Основи економічної теорії / В.А. Предборський. К.: Кондор, 2008. 621с.
36. Примак Т.О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку: навч. посіб. рек. Мін-ом освіти і науки України. К.: МАУП, 2003. 197 с.

37. Проволоцька О.М. Методичні аспекти збуту промислової продукції. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Вип. 176. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. С. 211-218.
38. Промисловий маркетинг: навч. посібник / Під ред. О.О. Шубіна. К.: НМЦВО МОІН України, Студцентр, 2002. 432 с.
39. Скотт Дж. Грехем. Учитесь ефективно продавати и управлять сбытом / Дж. Грехем Скотт. К.: Внешторгиздат, 2009. 176 с.
40. Смеричевская С.В., Смеричевский С.Ф. Стратегический маркетинг: уч. пособие. Донецк, ДонГУЭП, 2005. 204 с.
41. Старостіна, А.О. Маркетинг: навч. К.: Знання-Прес, 2002. 191 с.
42. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: ЕксОб 2007. 299 с.
43. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 248 с.
44. Ткаченко В.В. Маркетингова збутова політика. *Проблеми формування ринкової економіки: міжвідомчий науковий збірник*. К.: КНЕУ. 2009. №9. С. 245–252.
45. Товариство з обмеженою відповідальністю «Комбінат хлібопродуктів «Тальне». Статут (нова редакція). Затверджено: Протоколом загальних зборів учасників товариства № 3/2012 від 11 жовтня 2012 року. – 29 с.
46. Уткин Э.А. Маркетинг. М.: «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 2008. 320 с.
47. Хапенков В.Н. Организация рекламной деятельности. М.: Академия, 2005. 240 с.
48. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств. Л., 2009. 202 с.
49. Шарков Ф.И. Технология рекламы. М.: РИП-холдинг, 2006. 214 с.
50. Шульгіна Л.М. Дискусійні питання прямого. *Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу: зб. наук. пр.* К.: КНЕУ, 2007. С. 47-60.

51. Эриашвили Н.Д. Маркетинг. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 623 с.
52. O annual foodprice indices // Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2018.
53. URL: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>
54. Зленко В.А. Аналіз динаміки виробництва та експорту зернових культур і картоплі в Україні.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/INB_Title_2014.4.7 (дата звернення: 10.09.2020).
55. Маслак О. Ринок зерна врожаю 2016 року. *Пропозиція*.
URL: <https://propozitsiya.com/ua/rynok-zerna-vrozhayu-2016-roku> (дата звернення: 12.11.2020).
56. Петренко О.П. Значення концентрації виробництва для зернових підприємств. *Економіка харчової промисловості. Економічні науки*. 2014. Вип. 2(22). С.55-59
57. Україна в цифрах 2017. *Статистичний збірник*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm (дата звернення: 03.11.2020).
58. Виробництво кукурудзи в Україні: зростання вимагає розвитку.
URL: <http://www.bakertilly.ua/news/id1294> (дата звернення: 09.10.2020).
59. Звіт International Grains Council (IGC) URL: <http://www.igc.int/ru/Default.aspx> (дата звернення: 12.12.2018).