

34
20.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

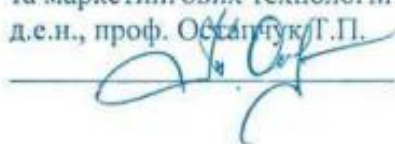


Шемотюк Владислав Володимирович
(студент групи ЗПВ-19-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління маркетинговою політикою підприємства
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.05.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
ст. викл. Біляк Т.О.
(наукове ім'я, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Шемотюк В.В. Управління маркетинговою політикою підприємства.
Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 »Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

Бакалаврську кваліфікаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо управління маркетинговою політикою підприємства.

Ключові слова: маркетингова політика, управління маркетингом, комплексна система маркетингу, комплекс маркетингу.

Annotation

Shemotyuk V.V. Management of the enterprise's marketing policy.
Manuscript.

The bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "bachelor", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The bachelor's qualification work is devoted to the substantiation of theoretical and methodological provisions and the development of practical recommendations for the management of the marketing policy of the enterprise.

Keywords: marketing policy, marketing management, complex marketing system, marketing complex.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність поняття управління маркетинговою політикою підприємства	6
1.2. Система управління маркетинговою політикою підприємства	14
1.3. Методичні засади маркетингового аналізу підприємства	21
1.4. Правові аспекти та інформаційно-аналітичне забезпечення управління маркетинговою політикою підприємства	30
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»	50
2.3. Маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»	61
2.4. Напрями підвищення ефективності управління маркетинговою політикою ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»	81
Висновки до розділу 2	97
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	104
ДОДАТКИ	111

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі в умовах функціонування ринкової економіки успіх роботи будь-якого підприємства залежить не тільки від його здатності виробляти якісну продукцію, а й від його спроможності на основі виваженого і ефективного маркетингу виводити таку продукцію на ринок, реалізовувати на вигідних умовах, посідаючи міцні конкурентні позиції. Як свідчать тенденції на світових, національних та регіональних ринках, саме високий рівень досконалості маркетингу стає запорукою ефективності. Тому питання формування та розвитку маркетингової діяльності підприємств є надзвичайно актуальними і мають вагомому практичну значимість.

Дослідження особливостей сучасного маркетингу широко висвітлюється у працях зарубіжних вчених, таких як Ф. Котлер, Р. Александер, Р. Хоскіссон, Л. Аззоліні, Е. Брунінг, Б. Шродер та ін. Особливості сучасного маркетингу в сільському господарстві в світі досліджувались такими вченими, як М. Люндберг, Р. Колс, Г. Шеперд, М. Мюленберг та ін. Значний внесок у розвиток теорії та практики сучасного маркетингу в умовах національного ринку було здійснено такими вченими, як Є. Ромат, А. Федорченко, Я. Ларіною, В. Луцяк, М. Окландер, Є. Крикавський, М. Малік, О. Єранкін та ін.

Однак думки зазначених науковців й інших відомих теоретиків та практиків у сфері маркетингу щодо управління маркетинговою діяльністю не систематизовані достатнім чином та потребують більш глибокого вивчення.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення науково-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо маркетингової

діяльності підприємства на прикладі ТОВ ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД». Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- визначити сутність поняття управління маркетинговою політикою підприємства;
- дослідити систему управління маркетинговою політикою підприємства;
- обґрунтувати методичні засади маркетингового аналізу підприємства;
- проаналізувати правові аспекти та інформаційно-аналітичне забезпечення управління маркетинговою політикою підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»;
- провести маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»;
- визначити напрями підвищення ефективності управління маркетинговою політикою ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД».

Об’єктом дослідження є особливості маркетингової діяльності підприємства. **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних аспектів розвитку маркетингової політики підприємства.

Методи дослідження. У роботі як основну використано методологію сучасної раціональної та емпіричної епістемології. Отримані результати обґрунтовані на основі використання фундаментальних принципів діалектики та загальноприйнятих методів комплексного дослідження, як наукова абстракція, морфологічний аналіз, узагальнення, аналіз ієрархій тощо. Було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання: теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, абстрактно-логічний, діалектичний, економіко-статистичні методи спостереження, групування, визначення й аналізу багатовимірних середніх, узагальнюючих показників, відносних і середніх величин; маркетинг-мікс, анкетування – для оцінки стану та тенденцій розвитку маркетингу в

підприємства, вимірювання її результативності.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання отриманих теоретико-методологічних висновків і рекомендацій для вирішення завдання щодо інтеграції внутрішнього маркетингу та маркетингу взаємодії підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 108 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття управління маркетинговою політикою підприємства

Сучасні економічні відомості дозволяють розглядати маркетинг як спосіб або філософію життя, дисципліну, а також організаційну функцію, повноцінну дисципліну й одну з основних функцій організацій.

Слід зауважити, що з 50-х рр. ХХ ст., коли маркетинг набув змісту окремої системної економічної дисципліни, дана галузь знань набула кардинальних уточнень та змін. На думку Р. Хоскінсона, М. Лундберга та ін., сучасний маркетинг є набагато ширшим і прагматичним. Можна стверджувати про наявність на даний час певного ідеологічного конфлікту на організаційному рівні між класичними постулатами і тим, що слід вважати постіндустріальним етапом маркетингу. Водночас, незважаючи на просування знань і сучасних маркетингових філософій успішними організаціями та економічно розвиненими країнами, традиційні уявлення про принципи класичного маркетингу залишаються досить поширеними [11].

Описана вище ситуація породила різні визначення маркетингу. Так, американська асоціація маркетингу (АМА) у 1960 р. офіційно визначила [5] маркетинг як виконання підприємницької діяльності, яка спрямовує потік товарів і послуг від виробників до споживачів. Натомість фахівці Державного університету Огайо (США) відповідне визначення дали ширше [6], а саме: маркетинг – це процес у суспільстві, в якому структура очікувань економічних товарів і послуг передбачається або розширюється та задовольняється через концепцію, просування та фізичне розповсюдження таких товарів (послуг).

Роль маркетингових досліджень в ефективному функціонуванні

підприємства в ринкових умовах важко переоцінити. Адже для забезпечення дієвого управління маркетинговою діяльністю інформацію, отриману за результатами маркетингових досліджень, потрібно опрацьовувати, систематизувати та узагальнювати у певному звіті. На підставі цього звіту керівництво підприємства може прогнозувати фінансові та виробничі витрати на виготовлення продукції, визначати необхідної ринкові витрати тощо. В кінцевому підсумку такий підхід уможливорює створення макету, розробку дизайну та здійснення безпосереднього виробництва продукції. Тобто маркетингові дослідження, по суті, створюють підґрунтя для функціонування підприємства на ринку. Поряд з маркетинговими дослідженнями вагоме значення має інструментарій маркетингових комунікацій, який продавець може використовувати для інформування цільової аудиторії, донесення повідомлень про товар чи послугу тощо. В умовах активних маркетингових комунікацій покупець спроможний прийняти виважене рішення про купівлю чи відмову від купівлі товару чи послуги. Схематично взаємодію базових понять маркетингу зображено на рис. 1.1.

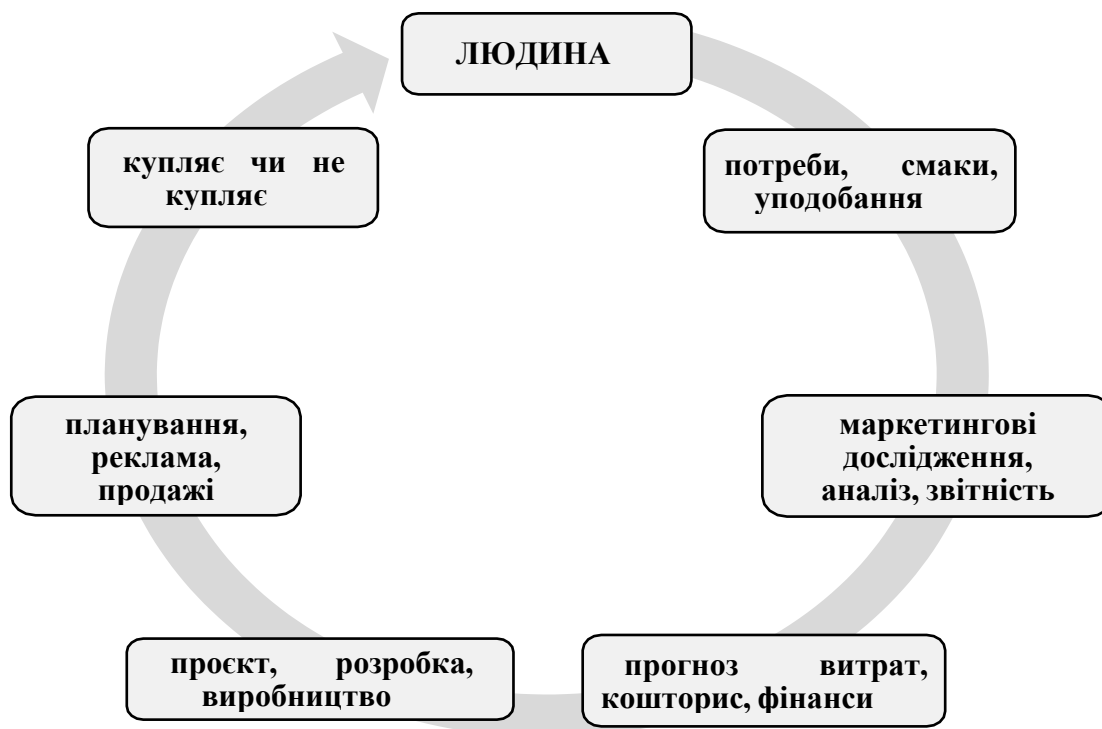


Рис 1.1. Взаємодія базових понять маркетингу

Джерело: [8]

Незважаючи на відмінності у товарах та покупцях, основні принципи, правила та методи маркетингу залишаються незмінними. В процесі дослідження було узагальнено основні з таких правил, що охоплюють такі положення:

- найціннішим є наявність інформації про ринок та потреби покупців на основі систематичного маркетингового дослідження;
- потреби покупця визначають основну орієнтацію підприємця-виробника і продавця;
- виробництво та реалізація є інтегрованими ланками організаційної структури кожної виробничої діяльності, а міра відповідності рішень економічній обґрунтованості формується на ринку у процесі здійснення операцій;
- маркетингова стратегія базується на передбачуваному циклі обігу продукції на відповідному сегменті ринку;
- планування виробничого циклу представляє собою динамічний процес, який змінюється в часі, починаючи від рішення виробляти та продавати продукцію та закінчуючи фактом продажу, зорієнтованим на досягнення поставленої мети господарювання;
- успіх бізнесу кожного підприємця залежить від кваліфікованого відбору та ефективного використання маркетингових інструментів та методів щодо комунікації з покупцями у процесі виробництва і реалізації продукції.

Найчастіше сьогодні вищевикладені визначення вважаються застарілими через акцентуацію уваги на фізичному розподілі товарів [10]. Також критикуються визначення маркетингу, у яких здійснюється акцент на прибутковості організації. Так, за визначенням 1983 р. Інституту маркетингу у Лондоні [11], маркетинг включає виявлення, передбачення й ефективне задоволення потреб і бажань клієнта з прибутком для підприємства.

Основні теоретичні підходи зарубіжних і вітчизняних науковців і маркетингологів-практиків до визначення поняття «маркетингової політики»

представлено в табл. 1.1, що дозволяє визначити її сутність, співставити основні відомі дефініції.

Таблиця 1.1

Науково-теоретичні підходи до визначення поняття «маркетингова політика»

Автор, джерело	Визначення
С. Бріггс	Маркетингова політика представляє собою сукупність заходів щодо аналізу, розробки, реалізації та контролю над встановленням, підтримкою вигідних обмінів із цільовими ринками та досягнення цілей організації
За визначенням Ф. Котлера	Маркетингова політика – це набір змінних факторів маркетингу, що піддаються контролю, сукупність яких компанія використовує у прагненні визвати бажану реакцію з боку цільового ринку
М. Вачевський	Маркетингова політика – це сукупність форм, методів і напрямків впливу на виробничо-господарську та організаційну діяльність підприємства з метою підвищення його конкурентоздатності на ринку
В. Янкевич, Н. Безрукава	Маркетингова політика частіше всього використовується в одному із трьох визначень: - реклама, стимулювання збуту і тиск на покупця, іншими словами, комплекс особливо агресивних інструментів продаж, що використовуються для захоплення існуючих ринків. У цьому найбільш меркантильному визначенні маркетингова політика, перш за все, відноситься до ринку масового споживача, і в значно меншій мірі – до ринку сфери послуг; - комплекс інструментів аналізу ринку (методи прогнозування продаж, імітаційні моделі, дослідження ринку), які доступні тільки великим підприємствам, де вони використовуються для вироблення перспективного більш наукового підходу до аналізу потреб і попиту; - архітектор суспільства споживання, тобто ринкова система, де виробники комерційно експлуатують споживачів
В. Гольдштейн	Маркетингова політика – це класичний комерційний процес отримання заданого обсягу продажу шляхом використання певної сукупності тактичних засобів, що відноситься до товару, збуту, ціни і комунікації
А. Дуровіч	Маркетингова політика – це сукупність засобів впливу на споживачів цільового ринку з метою викликати у них бажану відповідну реакцію. Сукупність параметрів маркетингової діяльності організації, маніпулюючи якими, вона найкращим чином намагається задовольнити потреби цільових ринків
В. В. Колп	Маркетингова політика – це система заходів, поглядів, програм, які направлені на підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання його конкурентоспроможності, створення позитивного іміджу для постійних клієнтів і організацію товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики згідно з динамічними змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та отримання економічного ефекту
А. Панкрухін	Маркетингова політика – це комбіноване та скоординоване використання різних інструментів маркетингу. Вона націлена на формування та реалізацію гнучкої, динамічної, багаторівневої маркетингової стратегії, адекватної складності та мінливості ринку

Український мобільний банкі бізнес знань	Маркетингова політика – це комплексна програма заходів, яка виступає як інструмент оптимального розміщення ресурсів у системі планування маркетингу. Водночас здійснюється постійна узгодженість попиту і пропозиції товару за допомогою маркетингових досліджень і контролю відповідності показників маркетингової діяльності
---	--

Джерело: [31]

Проаналізувавши погляди багатьох вітчизняних, зарубіжних вчених та практиків маркетингу, було зроблено висновок, що не існує уніфікованого та систематизованого визначення терміну «маркетингова політика». Усі зазначені вище дефініції подають сутність маркетингової політики, характеризуючи її завдання – збільшення обсягу продаж, задоволення потреб споживачів, системою просування продукту (послуг), отримання бажаної реакції цільового ринку.

Водночас маркетингова політика – це складна, інтегрована, і комплексують система заходів, які покликані забезпечити виконання маркетингової стратегії компанії та забезпечити маркетингову орієнтацією цієї ж компанії, визначити ключову та непересічну роль маркетингової складової в загальній діяльності. Крім того, важливо знайти глибокі та детальні аспекти маркетингової політики в окремій галузі, адже маркетингова політика підприємства – це складна система, метою якої є динамічне зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, одночасно з процесом задоволення потреб споживачів.

Іноземні вчені та практики маркетингу, і це є своєрідною особливістю, часто ототожнюють у своїх працях поняття «маркетингова політика» та «маркетинг-мікс». Так, зокрема Колп В. В. визначає, що будь-яка маркетингова діяльність складається з двох базових складових [12]:

1) вибору сегменту (хоча в польському варіанті автор вказує вираз «вибір цілі») – це, як правило, визначена група людей, потреби яких підприємство (фірма, організація) намагається задовольнити;

2) встановлення системи елементів маркетингу, яку описано як «маркетинг-мікс» або змінних рішень, оскільки залежно від стану зовнішнього середовища підприємство (фірма, організація) може

здійснювати вплив на них і змінювати їх кількісно та якісно.

Саме в останніх словах, на нашу думку, і криється тотожність у даному вигляді понять «маркетинг-мікс» та «маркетингова політика», оскільки це не просто набір елементів – продукт, ціна, просування та збут. Це – комплекс заходів із коригування, зміни даних елементів і їхній вплив на зростання ефективності компанії.

О. Феррел, М. Хартлайн, Дж. Лукас у своїй праці «Маркетингова стратегія» зазначають, що «маркетинг-мікс» є виконавчим планом та реалізацією на практиці маркетингової стратегії підприємства і становить собою комбінацію товару, ціни, просування та збуту для задоволення потреб споживачів визначеного сегменту. У детальному аналізі це означає необхідність поточних, постійно оновлюваних даних про цільовий ринок для отримання інформації про споживача, характеристики продукту (послуги), відношення до продукції конкурентів, цінових вподобань, частоту й інтенсивність використання (споживання) продукції. Саме з такою інформацією підприємство (фірма, організація) зможе розробити та реалізувати «маркетинг-мікс», ефективніший за конкурентів. В ефективності впровадження «маркетинг-міксу» і полягає сутність реалізації маркетингової політики як найефективніше організувати товарну, цінову, збутову і комунікаційну політику, і відповідно підвищити конкурентоспроможність підприємства [35].

Д. Ахлерт та Х. Шрьодер визначають маркетингову політику як концепцію збутової політики (або «маркетинг-мікс»), розподіляючи систему «маркетинг-міксу» на менші системи: продукт-мікс, ціна-мікс, збут-мікс та комунікація-збут. Кожна з цих систем містить свої підсистеми: продукт-мікс (продукт, упаковка, тара, маркування, асортимент, обслуговування клієнтів); ціна-мікс (пряме ціноутворення, оптова і роздрібна ціна); дистрибуція-мікс (продаж, зовнішньоторговельний продаж, логістика, поставка, координація дистрибуції); комунікація-мікс (реклама, прямі продажі, PR). Тобто в німецькій економічній літературі маркетингову політику розглядають як

складну систему менших складових підсистем; у даному випадку концепція збутової політики найбільш наближена до маркетингової політики в класичному розумінні.

На основі наведених підходів, нами узагальнено визначення маркетингової політики: маркетингова політика – це система заходів, поглядів, програм, які направлені на підвищення ефективності діяльності підприємства (фірми, організації), зростання його конкурентоспроможності, створення позитивного іміджу для постійних клієнтів і організацію товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики згідно з динамічними змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та отримання економічного ефекту [37].

За умови динамічного зовнішнього середовища, перманентно зростаючої конкуренції, постійного зростання вимог споживачів до якості обслуговування, асортименту послуг і їх цінової сегментації, необхідно структурувати маркетингову політику суб'єктів аграрного ринку згідно з інноваційним підходом. Окрім класичних елементів маркетингової політики – товарної, цінової, збутової та комунікаційної, варто додати як окремі складові – бренд, кадрову політику, зовнішнє та внутрішнє середовище, які впливають на ефективність діяльності підприємства.

Варто уточнити, що маркетингова політика може бути як на рівні суб'єкта господарювання (підприємства, фірми, організації), так і на макрорівні (міста, району, держави, групи держав) по виробництву товарів (послуг) – яку провадять урядові, державні та громадські установи й організації.

Провідні науковці визначають, що маркетингова політика підприємств може проявлятися в декількох видах, а саме:

1) агресивна маркетингова політика проводиться підприємствами, що відчують сильну конкуренцію;

2) мінімальна маркетингова політика втілюється підприємствами, котрі майже не користуються маркетинговим підходом у процесі своєї комерційної

діяльності;

3) збалансована маркетингова політика реалізується міжнародними компаніями, що підходять до маркетингу з наукової точки зору;

4) депресивна маркетингова політика є частиною маркетингової стратегії, що реагує на діяльність конкурентів;

5) інноваційна маркетингова політика запроваджується підприємствами, які завжди залишаються лідерами на ринку через інтенсивність політики досліджень і розвитку.

Варто наголосити окремо на тому, що маркетингова складова забезпечує врахування не лише об'єктивних тенденцій стратегічного розвитку з фокусуванням уваги на досягненні ключової мети підприємства – отриманні прибутку, а й впливає на обґрунтування концепції його позиціонування на споживчому ринку. У процесі здійснення господарської діяльності всі етапи виробництва, збуту та менеджменту супроводжуються використанням сучасного маркетингового інструментарію та впровадженням маркетингової товарної, комунікаційної та цінової політики. Маркетингова складова є ключовим елементом загальної системи управління підприємством, який сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню рівня конкурентоспроможності та впливає на розвиток в цілому.

Організаційний зміст маркетингової складової у формуванні конкурентоспроможності підприємства визначається узгодженістю цілей і завдань усіх підрозділів у межах розробленої концепції. Досягти зазначеного можливо за рахунок дієвої маркетингової політики, ключовим завданням якої є дослідження ринкового середовища, а саме: стану попиту, пропозиції, конкурентів, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [38].

Завданнями маркетингу при цьому є формування довгострокових відносин з усіма суб'єктами ринку з метою забезпечення споживчої цінності продукції; розробка інструментарію інтегрованого маркетингу для оцінки ефективності маркетингової програми; побудова маркетингу відносин із підприємствами, що реалізують сировину для виробництва; відповідність

вимогам соціально відповідального маркетингу тощо. У таких умовах використання маркетингового підходу уможливилює визначення стратегічних орієнтацій, побудову стратегії розвитку і тактику поведінки підприємства.

Отже, маркетингова політика виступає тим різновидом діяльності у сфері ринкового підприємництва, що інтегрує теоретичні положення маркетингової концепції та практичну реалізацію маркетингової стратегії і тактики. Головна ідея маркетингової політики підприємства ґрунтується на знанні потреб конкретних груп споживачів, тому основне завдання управління маркетинговою політикою підприємства полягає у виборі того сегмента ринку, у якому воно тривалий час зможе утримувати домінуючу позицію.

1.2. Система управління маркетинговою політикою підприємства

Організація робіт по реалізації стратегії формування та розвитку маркетингової політики підприємства є створенням умов для виконання робіт працівниками усіх рівнів, забезпечення їх зацікавленості, розробку механізмів інтеграції, узгодженості і взаємодії служб підприємства. Узгодженість у роботі усіх рівнів підприємства досягається завдяки налагодженню раціональних зв'язків між ними.

Процес управління маркетинговою політикою визначається певною послідовністю й охоплює: визначення цільової ринкової орієнтації; маркетингове планування стратегічних завдань; вибір доцільного сегмента ринку; формування портфеля маркетингових стратегій; формування та реалізацію комплексу маркетингу і здійснюється на кожному етапі відтворення ринкового процесу з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства (рис. 1.2).

Маркетингова політика на рівні розширеного циклу управління

допускає напрям, узгодження зусиль працівників усіх підрозділів підприємства по реалізації стратегії формування та розвитку маркетингової політики підприємства [31].

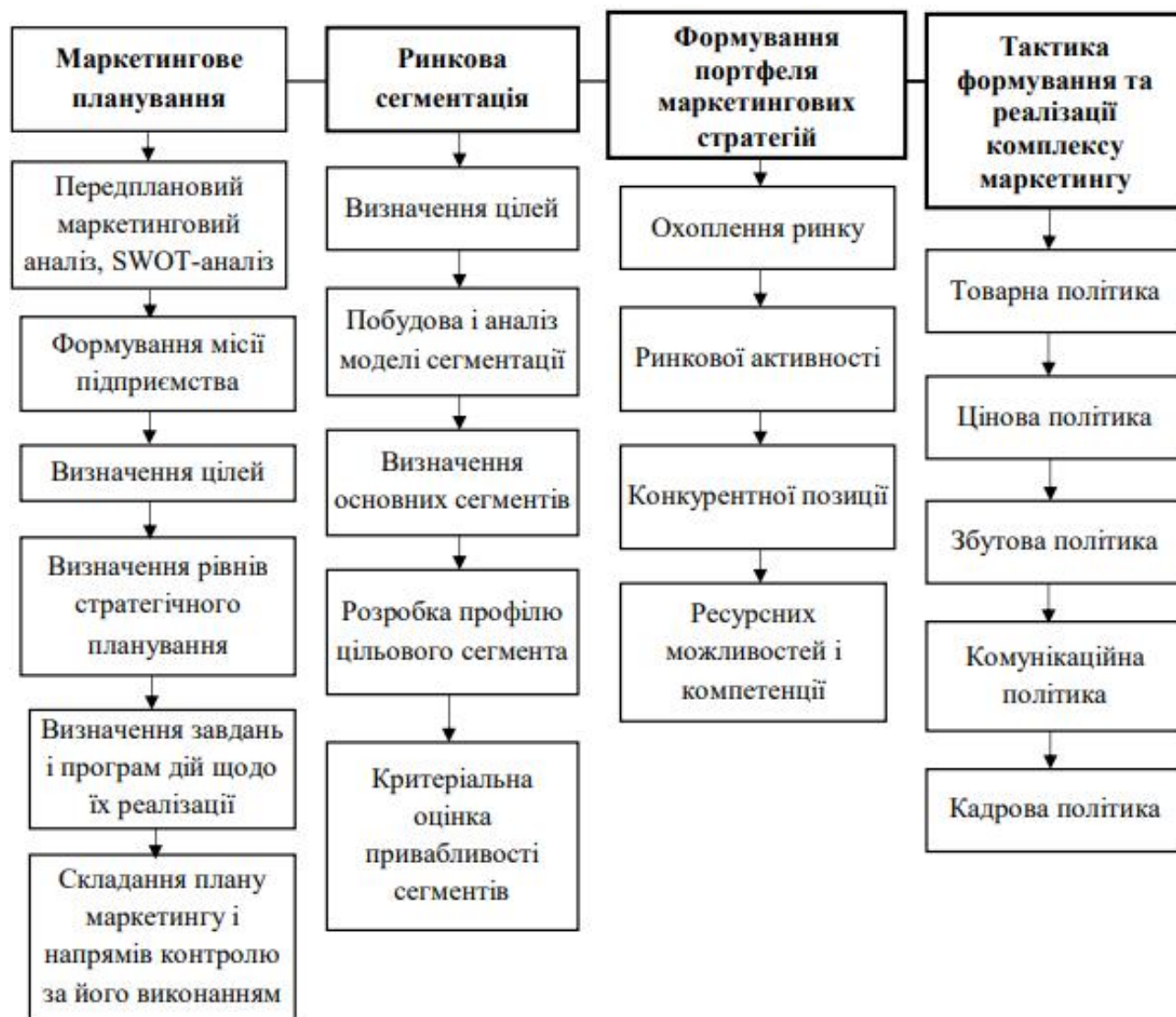


Рис. 1.2. Складові процесу управління маркетинговою політикою підприємства

Джерело: [41]

Більш детально розглянемо кожну із зазначених складових. Так, основні завдання маркетингового планування полягають у:

- 1) визначенні цілей, основних принципів і критеріїв оцінювання результатів планування;
- 2) визначенні об'єкта планування, структури та виду плану за

відповідними класифікаційними ознаками, формуванні взаємозв'язку між його основними розділами;

3) формуванні необхідної інформаційної та методичної основи для планування (інформація щодо ринкової ситуації, методи її збору оцінки й аналізу);

4) організації процесу планування (наявність відповідної компетенції у менеджерів, послідовність процесу планування, відповідальні підрозділи).

Алгоритм реалізації маркетингової політики наведено на рисунку 1.3.

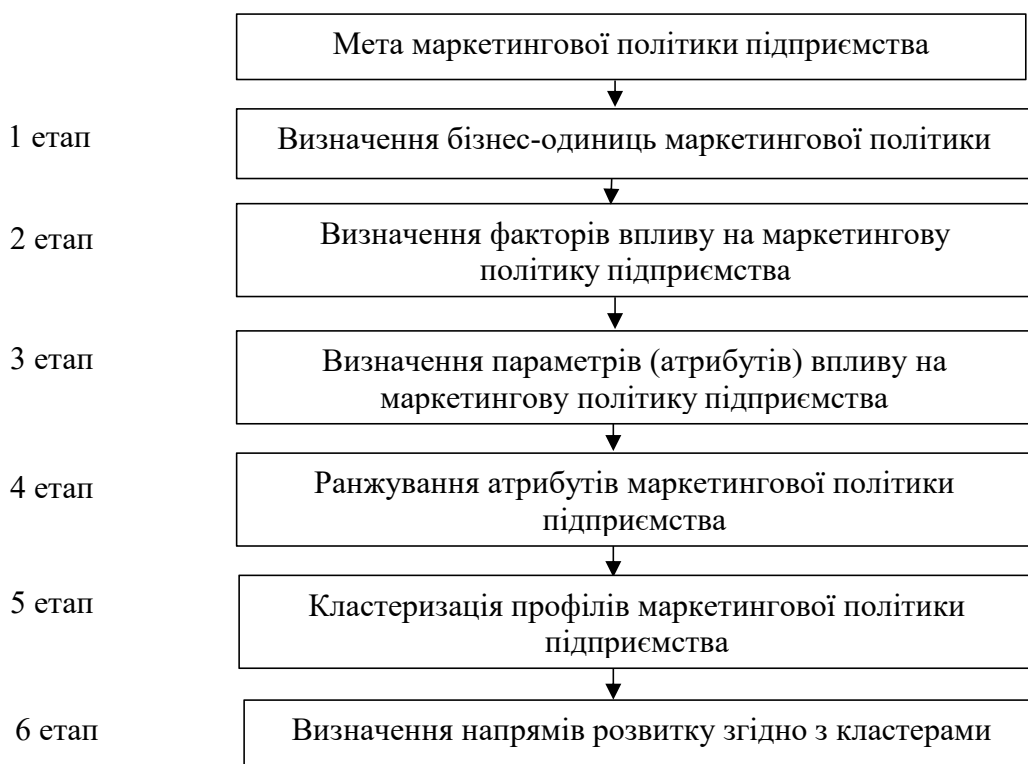


Рис. 1.3. Алгоритм формування маркетингової політики підприємства

Джерело: [32]

Складною проблемою оптимального управління є проблема агрегації та дезагрегації оцінки ефективності управління маркетинговою політикою. На вищих рівнях ієрархічної системи обсяги продажів, частка ринку, масштаби застосування різних способів просування торговельних марок у процесі вирішення задач одержують оцінки для укрупнених наборів (атрибутів) близьких за характером ресурсів [32]. У міру переходу до нижніх рівнів вони повинні деталізувати – дезагрегуватися.

Позитивно впливає тут та обставина, що агреговані показники мають

значну сферу стійкості, і тому зміна локальних задач у певних межах при деталізації плану використання і розвитку бренду не вимагає перегляду стратегічного плану вищого рівня. Водночас виникає складна проблема впорядкування економічних відносин між елементами системи управління маркетинговою політикою, що знаходяться на різних рівнях ієрархії управління.

На основі оптимального плану в межах заданих верхнім рівнем обмежень у ресурсах і відповідно до локального критерію ефективності елементи нижніх рівнів самі приймають рішення про найдоцільніші способи й інструменти управління маркетинговою політикою. У разі, коли децентралізація управління маркетинговою політикою здійснюється шляхом формування незалежних підрозділів локальний критерій показує, який приріст вносить цей підрозділ і об'єкт управління (торговельна марка) у величину загального критерію ефективності за рахунок проведених цим підрозділом заходів, що викликали зміну кількісних і якісних показників функціонування даної торговельної марки.

Графічне відображення взаємозалежності реалізації плану розвитку підприємства з планом розвитку маркетингової політики підприємства наведено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Послідовність реалізації маркетингової політики підприємства
Джерело: [53]

Існуючі на сьогодні в таких компаніях організаційні структури управління не дозволяють адекватно реагувати на структурні зміни в нематеріальних активах підприємства, оскільки функції з управління нематеріальними активами розмиті між різними підрозділами, а бренд-менеджери займаються передусім просуванням торговельних марок, за які вони відповідають

Інтеграція системи управління маркетинговою політикою до організаційної структури управління компанією, що працює на ринку, дозволить реалізувати застосування принципів системного підходу до управління нематеріальними активами підприємства, оптимізувати бренд-портфель, витрати на створення, виведення на ринок і просування торговельних марок, оперативно відслідковувати ефективність використання нематеріальних активів, що забезпечить збільшення загальної частки компанії і максимізацію чистого доходу.

Підсистема мережного планування бізнес процесів. Розробка оптимального плану бізнес процесів розвитку промислового підприємства здійснюється з використанням методів мережевого планування і управління [53]. Система управління підприємством дає можливість здійснити перетворення бізнес-процесів розвитку промислового підприємства в мережеву модель, яка наочно представляє і забезпечує логічний взаємозв'язок і тимчасові параметри всіх бізнес-процесів розвитку підприємства.

Порівняння результатів діяльності (аналітичний аналіз) поточного стану підприємства з результатами превентивної маркетингової політики дозволяє виявити відхилення від планових значень, виявити причини їх виникнення та впливають фактори. Це дозволяє здійснити розробку сукупності альтернативних варіантів управлінських рішень з усунення відхилень, регулювання оперативних планів, спрямованих на подолання негативних тенденцій у поточній діяльності підприємства і використання сприятливих факторів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей

підприємства у доступній для огляду перспективі, внесення коригувань у стратегічне планування.

Процес маркетингового планування повинен базуватися на принципах (загальних і специфічних), що відповідають вимогам маркетингової діяльності підприємств. Такі принципи поєднують: повноту та комплексність (для прийняття рішення залучають усі факти, події та ситуації у повному взаємозв'язку); конкретність (наявність даних у числовому вираженні); чіткість (із урахуванням будь-яких змін у навколишньому середовищі); неперервність (послідовність дій протягом тривалого часу); економічність (відповідність витрат на планування отриманому підприємством прибутку); якісність виконання планових функцій (оптимізація роботи, прогнозування можливих перешкод діяльності підприємства, зростання ризикозахищеності тощо); відповідність розроблених планів маркетинговим можливостям і бюджету підприємства, його виробничим планам та іншим документам, що регламентують фінансову, виробничу та комерційну діяльність; наявність працівників із відповідним рівнем знань, компетенції та відповідальності за кожен із розділів плану.

Процес маркетингового планування повинен здійснюватися у відповідній послідовності, яка за класичною схемою складається з шести етапів, серед яких перші три є підготовчими, два – основними, а останній – контрольний:

- 1) передплановий маркетинговий аналіз, SWOT-аналіз;
- 2) формування місії підприємства;
- 3) побудова ієрархічної структури «дерева цілей»;
- 4) визначення рівнів стратегічного планування;
- 5) визначення завдань і програми дій щодо їх реалізації;
- 6) складання плану маркетингу та напрямів контролю за його виконанням [52].

Головною підставою для сегментації ринку є бажання керівника підприємства здійснювати свою ринкову діяльність із меншими витратами на

пошук цільових клієнтів. Саме маркетингова політика підприємства визначає ті притаманні споживачам характеристики, на які повинні орієнтуватися підприємства у своїй діяльності. Найчастіше, обираючи цільовий ринок, підприємства орієнтуються на обмежений сегмент ринку (групу споживачів), що висуває до конкретної товарної пропозиції чи послуги схожі вимоги, які одночасно відрізняються від вимог і побажань інших сегментів ринку.

Однозначно, що підприємство, орієнтуючись на процес сегментації, повинно керуватись метою максимального проникнення на обрані сегменти замість того, щоб розпилювати зусилля на весь ринок і максимально задовольняти потреби споживачів на обраних сегментах. А основні цілі сегментації ринку підприємство визначає самостійно, наприклад, такі як пошук на ринку такої кількості платоспроможних покупців, попит яких підприємство зможе задовольнити в найближчий час і в найближчій перспективі; виключення тих покупців, чий попит краще зможуть задовольнити конкуренти; концентрація зусиль тільки на тих покупцях, потреби яких підприємство може задовольнити краще, ніж конкуренти; підвищення ефективності маркетингової політики підприємства за рахунок більш ефективного застосування маркетингового інструментарію.

Після ґрунтовного аналізу цільового сегмента ринку здійснюється процес формування портфеля маркетингових стратегій. Увага приділяється вибору доцільних стратегій, які відповідають потенційним можливостям підприємства. Щоб визначити найхарактерніші фактори, що впливають на обрання підприємством маркетингової стратегії, звернемося до поглядів деяких провідних теоретиків із питань стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Водночас ми дотримуємося думки, що за своїм змістом базова стратегія передбачає обрання підприємством відповідного напрямку діяльності відносно двох учасників ринкового процесу – споживачів і конкурентів. А при виборі стратегії керівники враховують ситуацію на ринку, фактори успіху, спеціалізацію підприємства.

Отже, у ширшому значенні процес вибору базової маркетингової стратегії визначається як розгорнута концепція використання підприємством існуючого потенціалу для досягнення поставлених цілей, реалізації сильних сторін і отримання конкурентної переваги.

Попередні складові процесу управління маркетинговою політикою визначають перелік заходів щодо формування та реалізації маркетингового комплексу. Так, кожен із наведених його елементів при виборі заходів щодо товарної, цінової, збутової, комунікаційної та кадрової політики обов'язково має взаємозв'язок із поставленими цілями, існуючою ринковою ситуацією, потенційними можливостями підприємства та являє собою поєднання найбільш доцільних стратегічних підходів, необхідних для моделювання маркетингової політики підприємства.

Наведена послідовність процесу управління маркетинговою політикою сільськогосподарського підприємства означається альтернативним підходом, оскільки у кожному із наведених етапів його здійснення можливо формування власної структури управління, обраної керівництвом конкретного підприємства. Втім, загальна тенденція наведеного процесу відповідає сучасним вимогам ринку та потребує від підприємців не тільки знань економіки, фінансів, бухгалтерського обліку, а й таких, недостатньо досліджених, як менеджмент і маркетинг.

1.3. Методичні засади маркетингового аналізу підприємства

Одним із найважливіших етапів у процесі планування розвитку підприємств є оцінювання поточної ситуації та потенціалу підприємства на окремому ринку з точки зору маркетингу, чому присвячений маркетинговий аналіз. Маркетинговий аналіз (МА) – це інструмент, який вимірює цінність, ризик та ефективність маркетингових зусиль [49, с. 178]. Для забезпечення ефективного маркетингового аналізу слід дослідити ринок, на якому працює

підприємство. Маркетинговий аналіз дозволяє визначити основні показники ринкового середовища підприємства, що будуть використовуватися для розробки належної маркетингової стратегії [50, с. 43].

Маркетинговий аналіз є важливою складовою стратегічного маркетингового планування. Мета стратегічного маркетингового планування – виявлення та створення конкурентної переваги, а також встановлення чітких цілей і формулювання маркетингових стратегій і тактик для досягнення цих цілей з фінансовими наслідками, що виникають внаслідок застосування запропонованих стратегій [52]. Маркетинговий аналіз – це всебічний аналіз періодичних, систематичних, незалежних від навколишнього середовища, стратегічних маркетингових одиниць підприємства, цілей, стратегій і конкретних дій з метою визначення можливостей, загроз і рекомендацій плану дій щодо вдосконалення результатів діяльності підприємства [54, с. 81].

Це означає, що здійснення маркетингового аналізу полягає в оцінці факторів, що лежать в основі обґрунтування та реалізації маркетингової стратегії підприємства. Фахівці вважають, що відправною точкою аналізу є ринок, на якому працює підприємство, а зміни, що відбуваються на цьому рівні, виражені в можливостях і загрозах [34].

Для всебічного аналізу ринку, який займає чи збирається зайняти підприємство, необхідно врахувати: визначення ринку, сегментацію ринку, ідентифікацію цільового ринку, тенденції ринку тощо, тобто здійснити всебічний аналіз зовнішнього ринкового середовища підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища бізнесу займає визначальне місце у розвитку підприємств. Сучасне ринкове середовище діяльності підприємств характеризується динамічністю, складністю та невизначеністю [34]. Однією з головних передумов ефективної діяльності в бізнесі є здатність пристосування до зовнішніх змін. Підприємство існує та функціонує в багатфакторному середовищі. Вплив зовнішніх факторів на підприємство є диверсифікованим і визначає можливості, перспективи розвитку та стратегії

діяльності. Сукупність факторів впливу в теорії менеджменту визначається як організаційне середовище. Значна кількість різноманітних методів маркетингового аналізу, з одного боку, надає можливості для розробки стратегічних ринкових альтернатив, а з іншого – вимагає дослідження та систематизації підходів до їх застосування при розробці моделі маркетингу взаємодії підприємств. Нині вітчизняними та іноземними науковцями здійснено велику кількість досліджень методів аналізу зовнішнього ринкового середовища серед яких [33] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика методів маркетингового аналізу зовнішнього середовища
діяльності підприємства

Метод МА	Переваги методу МА	Недоліки методу МА
1	2	3
SWOT – матриця, що описує слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози для підприємства в навколишньому середовищі	Перевагою цього методу є його простота використання, а також широкий спектр застосувань при його використанні, не витрачаючи багато на маркетингові дослідження	Недоліком цього методу є те, що неможливо простежити динаміку змін часу на ринку, неточність результатів аналізу
PEST – матриця, що описує політичні, правові, економічні, соціальні, культурні та науково-технічні фактори. Призначений для складання довгострокових стратегічних планів із щорічним оновленням даних. Різновидом є: STEP-аналіз – матриця, що описує науково-технічні, економічні, політичні, правові, соціальні та екологічні прогнози, які можуть бути довгостроковими, короткотерміновими та середньостроковими. GRID базується на методі PEST. Його мета – правильно зосередити увагу на більш вагомих показниках, що в кінцевому підсумку допомагає оптимізувати інформацію та зменшити витрати на дослідження ринку	Перевагою методу аналізу PEST є його простота використання. Цей метод часто використовується для оцінки тенденцій ринку в галузі. Спільною перевагою цих методів є широкий спектр як якісних, так і кількісних факторів, які взаємодіють між собою	До недоліків цього методу можна віднести той факт, що при використанні цього методу аналізу підприємство повинно систематично простежувати, а також накопичувати надійні дані
Аналіз SCAN заснований на зв'язку між методами аналізу, які були наведені вище. Цей метод також формується на основі експертних	Переваги даного методу поєднують переваги вищенаведених методів	До недоліків цього методу можна віднести можливу недостовірність

оцінок і дозволяє формувати стратегічні цілі для підприємства, а також допомагає формувати можливі нові напрямки діяльності		оцінюваних даних, тому дослідник повинен систематично перевіряти джерела інформації щодо їх достовірності
Для систематизації даних, отриманих у результаті роботи з аналізу стратегічних факторів навколишнього середовища, Уелллен Т. та Голод Д. пропонують використовувати так звану форму EFAS (Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів)		

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Для аналізу впливу зовнішніх факторів можна також використовувати метод аналізу ЕТОМ, який розшифровується як матриця загроз, а також макро-можливості	До переваг цього методу можна віднести той факт, що кількість досліджуваних факторів та подій, принесених дослідником, обмежена	До недоліків методу аналізу ЕТОМ можна віднести той факт, що в ньому не враховується зв'язок між чинниками навколишнього середовища, а також між оцінками, які залежать від суб'єктивної думки експертів
Аналіз SNW оцінює рівень конкурентної позиції компанії на ринку, одночасно оцінюючи її сильні, нейтральні та слабкі сторони	Цей метод ефективний при оцінці потенційних можливостей та є універсальним при дослідженні будь-якої системи управління	Недоліком даного методу є спрощена форма отриманих результатів

Джерело: складено автором за даними [33, с. 132]

Наведені методи дозволяють визначити сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, виявити та дослідити загрози, можливості його розвитку, і складають методичну основу здійснення планування та стратегічного управління підприємства.

Метою проведення маркетингового дослідження є збір та аналіз даних, які в подальшому будуть підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо організації та оптимізації маркетингової діяльності підприємств.

Незалежно від характеру галузі, в якій працює підприємство, умовою ефективного й успішного прийняття рішення є точна інформація та належне її використання. Існування маркетингових проблем обумовлює необхідність постійного збору та обробки інформації. Один із способів отримання точної, достовірної інформації – проведення маркетингового дослідження.

Для розуміння структури маркетингового дослідження підприємств доцільно користуватися запропонованою структурно-логічною схемою

дослідження (рис. 1.6).

У процесі маркетингових досліджень виробників в анкету вносяться питання щодо основного виду діяльності, організаційно-правової форми господарювання, розмірів підприємства, потреби керівництва у маркетингових інструментах, засобів маркетингу, які використовує суб'єкт господарювання, осіб, які займаються веденням маркетингової діяльності та їх обізнаності у справі, впливу маркетингу на результативність діяльності підприємства, ресурсів для забезпечення маркетингової діяльності.



Рис. 1.5. Напрями оцінювання маркетингової діяльності підприємства

Джерело: доопрацьовано автором на основі [27]

Також досліджувалася структура ринків збуту за територіальною належністю, ринкова орієнтація, джерела щодо достатності отримуваної

інформації про ринок, розмір бюджету витрат на маркетингові заходи та готовність його збільшувати, структура виробництва і реалізації продукції, канали її збуту. Додатково вивчалось ставлення до регулюючих заходів з боку держави та пріоритетів у напрямках діяльності.

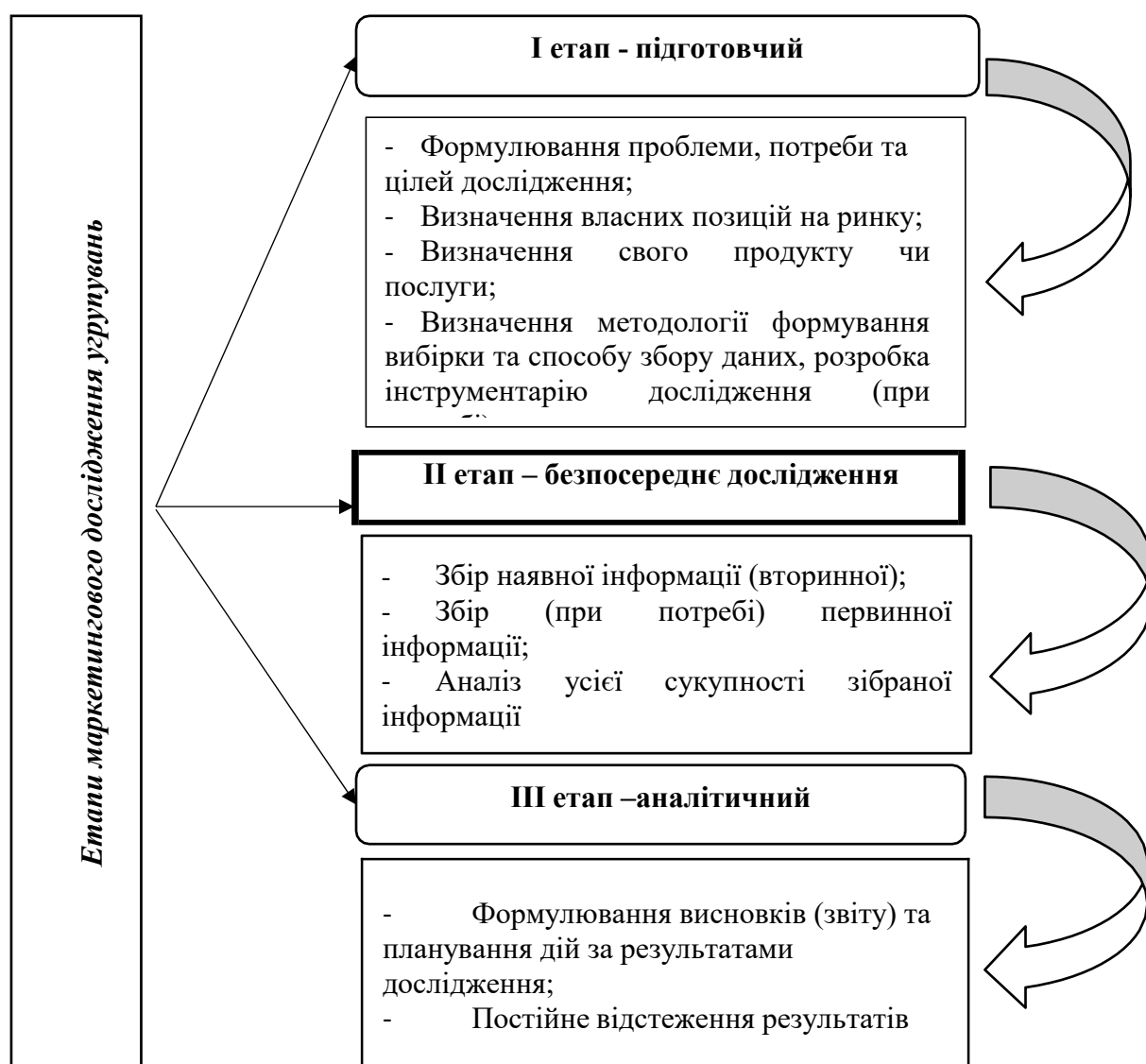


Рис. 1.6. Структурно-логічна схема проведення маркетингового дослідження підприємств

Стосовно дослідження споживачів, то його слід проводити у різних місцях, переважно на ринках, у супермаркетах, на сільськогосподарських ярмарках тощо. Респондентами мають ставати особи різного віку, статі,

соціального статусу, рівня матеріально-фінансового забезпечення, що сприяє неупередженості та достовірності збору та аналізу усього спектру первинної інформації.

Основними етапами проведення дослідження є:

1) підготовчий – визначення мети і цілей дослідження, цільової аудиторії, засобів та інструментів проведення, пошук вторинної інформації з досліджуваної проблематики;

2) безпосереднє анкетування – пов'язаний із безпосереднім проведенням опитування методом глибинного інтерв'ю експертів галузі та анкетуванням споживачів сільськогосподарської продукції;

3) аналітичний – передбачає групування даних, аналіз та обробку результатів проведеного маркетингового дослідження, підбиття підсумків і узагальнень.

Тематика, охоплена анкетами, є різною для споживачів сільськогосподарської продукції та для її виробників [27].

Так, при анкетуванні виробників для отримання корисної інформації було сформульовано чіткі запитання, а також продумано усі ймовірні альтернативні варіанти відповідей.

Із певною часткою умовності в анкеті виділено декілька блоків, зокрема:

- загальний – в якому наведено інформацію щодо сфери діяльності сільськогосподарського підприємства, його розмірів, організаційно-правової форми господарювання;

- «маркетинговий», у питаннях якого містилася інформація стосовно потреби підприємства у маркетингу, рівня використання маркетингових інструментів, дані про особу (осіб), відповідальних за ведення маркетингової діяльності, наявність у них відповідної фахової освіти, досвіду, компетентностей і навичок;

- збутовий – де міститься інформація про канали розподілу продукції, характеристика споживачів та ринків, на які орієнтована діяльність

підприємства, дані щодо нестачі інформації у процесі доведення продукції від виробника до кінцевого споживача;

- фінансовий –містить питання, відповіді на які дають уявлення про суму коштів, яку підприємства готові витратити на маркетингову діяльність, відсоток з прибутку підприємства, який менеджмент підприємства готовий спрямовувати на оплату проведення маркетингових заходів, а також ресурсів, якими володіє підприємство для організації та проведення маркетингової діяльності;

- виробничо-реалізаційний – включає дані про обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, її собівартість, загальні витрати на збут продукції тощо.

Для дослідження споживачів сільськогосподарської продукції до анкети було внесено найрізноманітніші питання доволі широкої аналітичної тематики. Зокрема респондентів доцільно групувати за гендерним принципом, віковим розшаруванням та рівнем доходу. Зокрема слід виділити п'ять вікових груп споживачів, оскільки вікові цінності та погляди істотно різняться та потребують детального вивчення та зіставлення із загальними результатами.

Важливим аспектом дослідження є з'ясування для якої кількості осіб, здійснюються закупівлі сільськогосподарської продукції, чисельність членів сім'ї. Стратегічно важливими в анкеті є питання щодо виокремлення критеріїв, якими покупці керуються при покупці товарів. Тому доцільно запропонувати респондентам шкалу важливості, щоб уможливити ранжування цих критеріїв.

При цьому основними критеріями є: ціна, якість продукції, органічність та екологічність продукції, упаковка, термін придатності чи інші чинники.

Не менш значимими в анкеті є питання щодо розуміння ролі та впливу маркетингових інструментів на здійснення покупки. Критеріями, які потрібно у цьому контексті розмежувати, є: цінові знижки різного типу, збільшений

обсяг продукту за ту саму ціну, проведення дегустацій у торговій залі, пріоритет вітчизняної чи імпоротної покупки, надання переваги традиційній продукції чи екологічно чистій та відбірній, вплив упаковки, а також інші чинники.

Після збору первинної інформації необхідно забезпечити повноцінний процес її обробки та аналізу. На цьому етапі інформацію потрібно згрупувати за певними критеріями, зіставити та проаналізувати. Саме якісний аналіз дає надзвичайно цінну інформацію, яка в подальшому буде основою для формування висновків щодо проведеного маркетингового дослідження.

За результатами анкетування необхідно скласти звіт, який міститиме таку інформацію:

- 1) характеристика основних етапів маркетингового дослідження;
- 2) методологія проведення;
- 3) перешкоди, труднощі та проблеми, що виникали в ході проведення маркетингового дослідження;
- 4) пропозиції та рекомендації за результатами дослідження, які згодом стануть основою для прийняття маркетингового рішення.

Дані методичні підходи до проведення маркетингового дослідження дозволять зібрати інформацію стосовно використання чи невикористання маркетингу в діяльності підприємств, допоможуть дослідити основні проблеми та перешкоди щодо розвитку маркетингу у структурі загальної діяльності. Дослідження сприятиме визначенню й оцінюванню впливу маркетингових заходів на поведінку покупців, основних критеріїв, якими керуються покупці при здійсненні покупки. Такі дослідження дозволяють оцінити результативність маркетингової діяльності підприємства на основі залучення всіх учасників середовища його функціонування, розробити напрями модернізації інструментів цієї діяльності, запропонувати низку заходів щодо її поліпшення.

1.4. Правові аспекти та інформаційно-аналітичне забезпечення управління маркетинговою політикою підприємства

З переходом України до ринкової економіки в умовах поглиблення конкурентних засад господарювання й підприємництва, в умовах співробітництва з іноземними інвесторами з майже досконало розробленими маркетинговими програмами досить швидко виявилися гостра потреба застосування принципів маркетингу в діяльності українських учасників цивільного обороту. Здійснювана виробничими, торговельними й іншими суб'єктами підприємництва діяльність, якою забезпечується виробництво й реакція товарів, на які існує реальний споживчий попит, вимагає професійного ставлення до вивчення цього попиту. Маркетинг отримав визначне значення в досягненні результативності й ефективності в підприємницькій діяльності, тому почали поширюватися договірні зв'язки між відповідними суб'єктами, які хоч і нагадають відносини, пов'язані з надання певних послуг, проте водночас виявляють власну специфіку.

Маркетингові послуги все більше поширюються в системі підприємницької діяльності. З'являються нові методи управління економікою, ведення бізнесу, які явно не вкладаються в рамки колишніх теоретичних уявлень про маркетинг. Таким чином, виникає проблемна ситуація, коли існуюче наукове знання виявляється вже недостатнім для вирішення нових завдань пізнання, що зумовлює необхідність наукового дослідження. І хоча такий елемент маркетингу, як маркетингові дослідження, не є новелою для економічної доктрини, у цивілістиці стає актуальним процес дослідження договірного регулювання виконання маркетингових досліджень у ході надання маркетингових послуг. Як згадувалося, основу маркетингової діяльності становлять маркетингові дослідження. Вони полягають у зборі, обробці, аналізі та систематизації ринкової інформації відповідно до

маркетингових проблем, що виникають у практиці господарюючих суб'єктів і призначені для вирішення конкретних завдань, що стоять перед замовником [30, с. 89].

Юридичне оформлення процесу одержання, використання, охорони й розповсюдження інформації, отриманої в ході маркетингових досліджень, опосередковується договором на надання маркетингових послуг.

Маркетингові дослідження складають основний елемент предмета договору на надання маркетингових послуг, тобто самі дослідження становлять ту діяльність, яку здійснює замовник у ході надання послуги. Поняття «маркетингова послуга» ширше, ніж «маркетингове дослідження», і охоплює весь спектр операцій, що здійснює маркетолог у ході досліджень. У спеціальній літературі й на практиці звертається увага саме на дослідний характер дій маркетолога, на вироблення ним нових даних про об'єкт дослідження.

Безмовно, для маркетингової послуги як цивільно правової категорії притаманні ті правові риси, що характеризують послуги в цивільному праві. Тому ми не зможемо оминати необхідність дослідження цивільно-правового змісту категорій послуг як у цивільному законодавстві України, так і в цивілістичній доктрині.

Наука цивільного права не може ігнорувати ті економічні процеси й закономірності, які лежать в основі сутності послуги як певного блага, за допомогою якого особа задовольняє відповідні інтереси. Проте в правовій площині економічна сутність не повинна бути домінуючою, оскільки це може призвести до невірного визначення меж змісту відповідної цивільно-правової категорії, унаслідок чого нею буде охоплюватися те явище, що насправді входить до кола впливу іншої цивільно-правової категорії, або навпаки, коли цивільно-правова категорія не зможе охопити своїм ареалом явища, внутрішні властивості яких за всіма ознаками повністю охоплюються нею.

Насамперед варто відзначити ту обставину, що власне термін

«послуга» є відносно новим для цивільного законодавства України. Звісно, що й раніше досить часто в літературі із цивільного права розглядалися питання щодо правової кваліфікації послуги як об'єкта цивільних прав, проте на рівні положень основного кодифікованого акта цивільного законодавства України, яким на сьогодні є Цивільний кодекс України, цивільно-правова категорія послуг використана вітчизняним законодавцем вперше. Насамперед мова йде про норми ст. 177 ЦК України, у яких серед об'єктів цивільних прав названі послуги, а також про норми глави 63 ЦК України, що присвячені загальним положенням договору про надання послуг [47].

На думку багатьох дослідників, визначення послуги в ЦК України варто шукати в дефініції договору про надання послуг, яка закріплена в диспозиції ч. 1 ст. 901 ЦК України та відповідно до якої за договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором. Беручи за основу це визначення, вони доходять висновку, що законодавець розуміє під послугою вчинення виконавцем на користь замовника певної дії або здійснення певної діяльності [46].

Зважаючи на ці методологічні застереження, пере йдемо до безпосереднього дослідження загальних аспектів розуміння поняття послуги в системі об'єктів цивільних прав для того, щоб визначити основні критерії серед всього розмаїття благ, які потенційно можуть утворювати відповідні об'єкти цивільних прав, які отримали назву послуги й щодо юридичного змісту яких у середовищі цивілістів до сьогодні точаться безкомпромісні дискусії. Отже, можемо констатувати, що у вітчизняній науці цивільного права склалося декілька теоретичних напрямів щодо розуміння послуги як цивільно-правової категорії, що можна, на нашу думку, визначити як цивілістичні теорії послуг. Узагальнюючи результати досить жвавих дискусій стосовно цивільно-правової сутності послуг, вважаємо, можна

запропонувати класифікацію зазначених теорій на дві групи: теорія послуги – дія (діяльність), а послуга – результат дії (діяльності).

Насамперед варто наголосити на тому, що маркетингова послуга має свою законодавчу дефініцію. Зокрема, відповідно до положень пп. 14.1.108 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України [22] маркетингові послуги – послуги, що забезпечують функціонування діяльності платника податків у сфері вивчення ринку, стимулювання збуту продукції (робіт, послуг), політики цін, організації та управління руху продукції (робіт, послуг) до споживача та після продажного обслуговування споживача в межах господарської діяльності такого платника податків.

У сучасних умовах конкуренції маркетингові заходи є невід'ємним атрибутом будь-якого бізнесу. Водночас крім основної мети розширення бізнесу маркетинг нерідко використовують у схемах оптимізації оподаткування, що давно відомо і податківцям. Тож контролери зазвичай прискіпливо аналізують документи, пов'язані з наданням маркетингових послуг. У зв'язку з цим у сьогоднішній статті розповімо про те, на що необхідно звернути увагу під час оформлення маркетингових документів задля уникнення непорозумінь із контролюючими органами.

Визначення маркетингу містить пп. 14.1.108 ПКУ. Згідно із зазначеною нормою під маркетинговими послугами (маркетингом) розуміють послуги, що забезпечують функціонування діяльності платника податків у сфері вивчення ринку, стимулювання збуту продукції (робіт, послуг), політики цін, організації та управління руху продукції (робіт, послуг) до споживача та післяпродажного обслуговування споживача в межах господарської діяльності такого платника податків [22].

У пп. 14.1.108 ПКУ до маркетингових послуг належать послуги з:

- розміщення продукції платника податку в місцях продажу;
- вивчення, дослідження та аналізу споживчого попиту, внесення продукції (робіт, послуг) платника податку до інформаційних баз продажу;

– збору та розповсюдження інформації про продукцію (роботи, послуги) [22].

Представники податкових органів підтверджують, що до маркетингу входить і мерчандайзинг (merchandising) – один із видів маркетингу, що сприяє інтенсивному просуванню товарів у роздрібній торгівлі без активної участі спеціального персоналу. Таку позицію було викладено, зокрема, в УПК № 123 та в листі ДПАУ від 28.01.2010 р. № 806/6/23-4016/40, на які під час вирішення спірних питань посилаються судові органи (див., наприклад, постанови ВС від 10.05.2018 р. у справі № 826/5395/16, Третього апеляційного адміністративного суду від 06.11.2018 р. у справі № 808/3572/17, Дніпропетровського окружного адміністративного суду від 18.12.2018 р. у справі № 0440/4897/18).

У листі ДПАУ від 28.01.2010 р. № 806/6/23-4016/40 до мерчандайзингу як напряму маркетингу було віднесено:

- викладення й розміщення товару в місці роздрібного продажу;
- забезпечення відповідного асортименту і достатньої кількості товару;
- організація локальної реклами (установлення на торговій точці спеціального фірмового обладнання (холодильники, дисплеї, стелажі, полиці тощо), конструкцій презентаційного характеру (тумби, виставкові стійки, рекламні стенди, підставки під рекламні матеріали та ін.), поліграфічної рекламної продукції (буклети, плакати, гірлянди, прапорці тощо));
- організація на місці продажу рекламних акцій у вигляді дегустацій, безкоштовної роздачі тощо;
- аналіз показників продажів;
- вирішення певних питань цінової політики про граничну торговельну надбавку;
- інструктаж продавців роздрібних магазинів щодо споживчих характеристик товару, методів мотивації споживачів тощо.

Податківці також давно зараховують до маркетингу мотиваційні виплати (премії, бонуси, інші заохочення). Про це йшлося, зокрема, в УПК №

123, роз'ясненні з категорії 101.04 розділу "Запитання – відповіді з Баз знань" ЗІР (zir.tax.gov.ua).

При цьому контролери виокремлюють такі премії (бонуси, інші заохочення), які сплачує постачальник продукції на користь покупців за досягнення певних економічних показників:

- за досягнення встановленого обсягу закупівель;
- за досягнення певних обсягів продажу;
- за придбання повного асортименту продукції;
- за дотримання асортименту товарів та рекомендованих цін;
- за виконання узгодженого плану закупівель.

Договір маркетингу: як укласти

Окремого визначення договорів маркетингу в ГКУ та ЦКУ немає. Водночас такі договори підпадають під загальні положення щодо укладання договору про надання послуг із глави 63 ЦКУ.

Згідно з нормами ч. 1 ст. 901 ЦКУ за договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором. Те, що під час укладення угод про надання послуг із маркетингу слід керуватися положеннями ч. 1 ст. 901 ЦКУ, підтверджують і податківці.

До того ж у ч. 2 ст. 901 ЦКУ встановлено, що положення глави 63 ЦКУ можна застосовувати до всіх договорів про надання послуг, якщо це не суперечить суті зобов'язання [46].

За нормами ч. 1 ст. 205 ЦКУ правочин може вчинятися усно або в письмовій (електронній) формі. Сторони мають право обирати форму правочину, якщо інше не встановлено законом. У письмовій формі належить вчиняти (ч. 1 ст. 208 ЦКУ):

- 1) правочини між юридичними особами;

2) правочини між фізичною та юридичною особою, крім правочинів, передбачених ч. 1 ст. 206 ЦКУ (правочини, які повністю виконуються сторонами у момент їх вчинення, до яких договори маркетингу не належать).

Отже, за загальним правилом, договори маркетингу потрібно вчиняти в письмовій формі, при цьому із судової практики можна дійти висновку, що склад послуг, які надаватимуться за таким договором, має сенс описати якомога докладніше (див. статтю "Маркетингові заходи: як мінімізувати податкові ризики") [46].

Слід також урахувати, що згідно з ч. 1 ст. 902 ЦКУ виконавець повинен надати послугу особисто. Але у випадках, установлених договором, виконавець має право покласти виконання договору про надання послуг на іншу особу, залишаючись відповідальним у повному обсязі перед замовником за порушення договору (ч. 2 ст. 902 ЦКУ). Отже, у тих випадках, коли маркетингові послуги за договором надає третя особа, цю умову необхідно передбачити в договорі.

Норми ч. 1 ст. 903 ЦКУ встановлюють: якщо договором передбачено надання послуг за плату, замовник зобов'язаний оплатити надану йому послугу в розмірі, у строки та в порядку, що встановлені договором. Тому в договорі маркетингу слід вказати розмір плати за надання послуг.

Строк договору про надання послуг установлюють за домовленістю сторін, якщо інше не встановлено законом або іншими нормативно-правовими актами (ч. 1 ст. 905 ЦКУ). З огляду на це в договорі маркетингу важливо вказати строк дії договору, строк надання послуг за договором і строк проведення оплати [46].

Задача вибору мети маркетингової політики розв'язується окремо за кожною торговельною маркою або за окремими задачами використання нематеріальних активів (збільшення частки ринку, підвищення доданої вартості торговельної марки та ін.). Щоб оптимально пов'язати централізований і децентралізований механізми управління, необхідно мати інформаційно-аналітичне забезпечення маркетингової політики, яке суттєво впливає на

реалізацію бізнес-процесів, і отже, і на досягнення головної мети підприємства.

Підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення формування та реалізації маркетингової політики промислового підприємства. Основне завдання управління – координація діяльності підрозділів для найбільш ефективного їх використання за рішенням стратегічних, тактичних і поточних завдань підприємства [44, с. 63]. Цьому повинні сприяти високий професіоналізм співробітників, широка інформаційна підтримка аналізу стану і тенденцій розвитку, компетентність у прийнятті стратегічних і тактичних рішень, планування і координація діяльності підрозділів для досягнення загальних цілей. Управління бізнес-процесами вимагає комплексного розгляду як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Формування інформаційно-аналітичної підсистеми формування та розвитку маркетингової політики необхідно для аналізу поточного стану і перспектив розвитку, обліку невизначеності в ситуаціях загострення конкурентного середовища.

Інформаційна підтримка менеджменту по винна не тільки забезпечувати керівництво інформацією про поточний стан справ, а й прогнозувати наслідки тих чи інших змін внутрішнього або зовнішнього середовища.

Метою розробки підсистеми інформаційно аналітичного забезпечення є формування інформаційної та аналітичної підсистеми [44].

Підсистема інформаційного забезпечення включає сукупність взаємопов'язаних підсистем: облікову підсистему підприємства, підсистему вимог і підсистему звітності, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства за всіма функціональними напрямками і забезпечує збір і облік різних даних, що надходять від великого числа зовнішніх і внутрішніх джерел інформації.

Формування підсистеми зворотного зв'язку та контролю над реалізацією маркетингової політики.

До числа найважливіших завдань підсистеми контролю належать: контроль за ходом реалізації плану розвитку, встановлення відхилень, аналіз

причин, що викликали відхилення, вироблення коректующих заходів. Підсистема зворотного зв'язку та контролю над реалізацією маркетингової політики включена в систему регулювання, яка реалізує функції управління. Аналіз ефективності зворотного зв'язку здійснюється на предмет того, чи розробляються на підприємстві альтернативні варіанти управлінських рішень щодо усунення відхилень і зміни оперативних планів, чи існує можливість і чи здійснюється внесення коригувань у стратегічні плани.

Аналіз системи аналітичних показників і зафіксованих алгоритмів їх розрахунку (з використанням первинної інформаційної бази спостереження і методів фінансового аналізу) відображає фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів контролю, які повинні чітко відповідати визначеній системі показників.

Враховуючи вищенаведене, вважаємо за можливе зробити такі висновки та виділити систему ознак маркетингової послуги як цивільної правової категорії.

1. Маркетингова послуга — це послуга, яка полягає в здійсненні маркетингової діяльності в ході виконання маркетингового дослідження та надається на підставі договору про надання маркетингових послуг.

2. Суб'єктами маркетингової послуги є замовник і виконавець. Ці послуги виникають між особою, яка здійснює маркетингову діяльність (виконавцем), та іншими учасниками цивільного обороту (замовниками), здійснюються з метою покращення економічних показників підприємницької діяльності замовників, що складає приватноправовий аспект маркетингу та маркетингових послуг. Замовниками маркетингових послуг можуть бути будьякі особи. Проте, як правило, це великі товаровиробники та оптові продавці. Досить часто підприємства купують готові дослідження певного ринку. При цьому виконавцями таких послуг можуть бути лише суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність, що відповідає нормам КВЕД ДК 009:2010 [12].

3. Результат маркетингових послуг оформляється актом приймання-

передачі послуг і письмовим звітом (результатом дослідження). При цьому споживчу цінність має саме маркетингова інформація, яка міститься у звіті виконавця, яку він у подальшому має можливість втілити, реалізувати у своїй господарській діяльності.

4. Маркетингова послуга споживається під час здійснення замовником його господарської діяльності, для ефективного ведення якої й замовлялося маркетингове дослідження.

5. Відсутність гарантованого позитивного результату маркетингової послуги. Як вже зазначалося, споживання маркетингової послуги та практична реалізація висновків і рекомендацій маркетингологів здійснюється безпосередньо на підприємстві замовника та пов'язана з прийняттям управлінських рішень, проведенням низки заходів персоналом підприємством замовника.

Досліджуючи зміст маркетингової послуги на основі норм чинного законодавства України, порівнюючи їх із досягненнями теорії, доходимо висновку про те, що маркетингова послуга – це професійна діяльність виконавця послуги, яка здійснюється в ході проведення маркетингових досліджень за завданням замовника на підставі договору та яка спрямована на підвищення ефективності господарської діяльності замовника, що споживається під час здійснення замовником його господарської діяльності. Зміст маркетингових послуг складають маркетингові дослідження, які полягають у зборі, обробці, аналізі й систематизації ринкової інформації відповідно до маркетингових проблем, що виникають у практиці суб'єктів цивільного обороту.

Висновки до розділу 1

1. За своєю сутністю маркетинг є механізмом реалізації ключової ідеї бізнесу шляхом інтенсифікації всього процесу управління підприємством, забезпечення безперервності його діяльності, спрямованої на виконання

ключової місії і отримання прибутку, на основі виявлення та задоволення потреб споживачів. Маркетинг підприємств є частиною менеджменту, що становить бізнес-діяльність, яка здійснює прямий вплив на потік продукції від виробників до споживачів, задовольняючи потреби споживачів з одночасним досягненням основних господарських цілей підприємств та отримання ними прибутку.

2. Ключовими завданнями здійснення підприємствами маркетингової діяльності є визначення ключової місії бізнесу; формулювання системи цілей діяльності; обґрунтування засад позиціонування на ринку; формування виробничого та фінансового плану тощо. Основними правилами маркетингу мають бути: визнання цінності інформації про ринок та потреби покупців; орієнтування виробника і продавця на потреби покупця; економічне обґрунтування рішень на основі врахування інтегрованості ланок виробництва і реалізації; базування маркетингової стратегії на передбачуваному циклі обігу продукції у відповідному сегменті ринку; планування виробничого циклу на основі маркетингових досліджень; кваліфікований відбір та ефективне використання маркетингових інструментів та методів комунікації.

3. Умовами здійснення ефективної маркетингової діяльності підприємств є: нормативно-правове забезпечення виробничо-господарської, комерційної, збутової діяльності, фінансове та кредитне забезпечення, раціональна система ціноутворення, дієва система організації та контролю за виробничо-господарською та комерційною діяльністю. Поряд з цим необхідно вирішити ряд проблем, зокрема забезпечити дослідження ефективності та гнучкості процесів виробництва різних видів продукції на предмет швидкого реагування та зміни ринку; розвивати підприємницькі і технічні навички у всіх аспектах маркетингового процесу; розширювати маркетингові канали просування продукції; розширювати перелік державних та приватних послуг для товаровиробників; розвивати інформаційно-комунікаційні можливості тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Кернел Трейд» – найбільший технологічний агрохолдинг світу, провідний виробник в Україні соняшникової олії, постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки, експортно орієнтована компанія з обмеженою залежністю від місцевої економіки.

З листопада 2007 року акції ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE). В 2015 році компанія ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» увійшла в ТОП-10 найбільш технологічно розвинутих агрохолдингів світу (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Історія розвитку ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

Рік	Подія
1	2
1995	Початок торгівлі українською сільськогосподарською продукцією з міжнародними трейдерами. Придбання перших зернових елеваторів, що стають ключовими активами для логістики зерна.
2002	ТОВ «Кернел Трейд» придбав перший завод по виробництві олії в Україні, м. Полтава. Розвиває елеваторні потужності. Купляє сільгосппідприємства, за допомогою яких збільшує обсяг оброблюваних площ, орендованих на довгостроковій основі. Стає виробником і переробником сільгосппродукції, збільшує свій експортно– виробничий потенціал.
2004	Придбання марки соняшникової олії ТМ «Щедрий Дар» (бутильована соняшникова олія) і заводу з переробки та екстракції олії на сході України.
2006	Купівля виробничих активів компанії «Євротек», збільшує обсяг виробництва олії, що допомагає посісти лідерську позицію в аграрному секторі України.
2007	Акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE). З компанією «Чумак» укладається ліцензійна угода на право виробництва і продажу соняшникової олії ТМ «Чумак золота» і «Чумак домашня».
2008	Компанія придбала другий за величиною портовий термінал в Чорноморському порту, збільшує експорт зерна виробленого в Україні. Кількість орендованих

Продовження табл. 2.1

1	2
	земель збільшується до 80 тис. гектарів.
2009	ТОВ «Кернел Трейд» збільшує потужності з виробництва олії в чорноморському регіоні, уклавши договір про переробку давальницької сировини з річним обсягом 230 тис. тон насіння соняшнику на заводі з виробництва олії, який розташований в Чорноморському порту поруч із власним портовим терміналом.
2010	ТОВ «Кернел Трейд» купує активи компанії – конкурента «Allseeds», а також вводить в експлуатацію новий мультизерновий завод на півночі України. Обсяг переробки насіння соняшнику збільшується до 2 млн. т на рік. Разом із заводом «Allseeds» до складу підприємства увійшли портові термінали для експорту соняшникової олії та шроту.
2011	Збільшення кількості земель до 230 тис. гектарів за допомогою купівлі нових заводів у Центральній та Західній Україні, купівля заводу з переробки насіння соняшника «Українська Чорноморська Індустрія» та компанію «Русские масла», виходячи на ринок РФ, виробнича потужність компанії зростає до 2,6 млн. тон на рік.
2012	Купляє два олійноекстракційні заводи в Полтавській та Хмельницькій області, експортно зерновий термінал в порту Тамань в Росії. «ТОВ «Кернел Трейд»» входить в трійку лідерів за кількістю поголів'я і по валу молока в країні. Тваринництво в «ТОВ «Кернел Трейд»» з'явилося в 2012 р.
2013	Обсяг продажу соняшникової олії сягає 1 млн. т, а частка компанії в міжнародній торгівлі соняшникової олії – 16%. Обсяг експорту зернових зростає до 3 млн. т. ТОВ «Кернел Трейд» купує одну з найбільш високотехнологічних компаній на агроринку України – «Дружба– Нова». Земельний банк цієї компанії налічує майже 100 тис. га і сконцентрований на півдні Чернігівської та Сумської областей, а також на півночі Полтавської області. Елеваторні потужності компанії становлять 100 тис. т зберігання. За результатами 2013р. кількість земель в користуванні сягає 400 тис. гектарів.
2014	Збільшення експорту зернових культур до 4 млн. тон, запуск нових елеваторів загальною потужністю 200 тис. тон.
2015	Зменшує частку позикового капіталу та виплачує за результатами 2014 року перші дивіденди в сумі 19,9 млн. дол.
2016	Купує завод з переробки насіння соняшника в Кіровоградській області, продає два олійноекстракційних заводи в Росії, які переробляли 200 тис. тон соняшникового насіння на рік. Також продає завод олійний в Миколаєві.
2017	Розширює діяльність шляхом придбання активів холдингу «Українські Аграрні Інвестиції» та компанії «Агро Інвест Україна». Землі в користуванні ТОВ «Кернел Трейд» перевищує 600 тис. гектарів. Міжнародне рейтингове агентство Fitch присвоїло цінним паперам компанії кредитний рейтинг «B+», а агентство S&P – «B+».
2018– 2019	У 2018– 2019 році Kernel уперше експортував 6,1 млн тон зернових. Це абсолютний рекорд для компанії та України. Придбав залізничних вагонів– зерновозів, та в результаті розширило наші логістичні потужності та можливості забезпечення поставок зерна. Придбання 5,85% частки у ViOil (бізнес з переробки олійних культур). Придбання заводу з переробки олійних культур ТОВ «Еллада олійноекстракційний завод».
2020	Продаж експортно зернового терміналу в порту Тамань в Росії.
2021	Трансбалктермінал Kernel здобув перемогу в номінації «Зерновий термінал року» Національного морського рейтингу України. Також ТБТ посів друге місце у номінації «Темпи росту», наростивши вантажообіг зернових у 2020/21 маркетинговому році на 22%.
2022	Kernel придбав актив у порту Рені на річці Дунай у 2022 році для перевалки соняшникової олії та шроту

Джерело: складено на основі інформації підприємства [59]

На долю Групи КЕРНЕЛ припадає близько 8% світового виробництва соняшникової олії та 15% світового експорту. Свою продукцію «Кернел» постачає більш ніж у 80 країн світу, серед основних ринків збуту – Індія, країни Євросоюзу, Єгипет та Туреччина (див. рис.2.1).

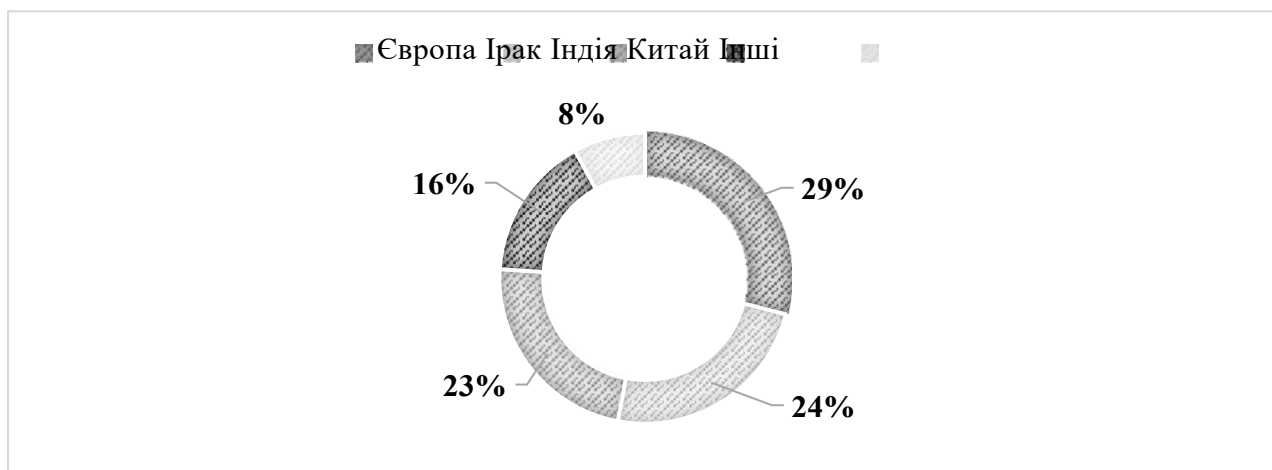


Рис. 2.1. Ринок збуту соняшникової олії у 2021 році, %

Джерело: за даними підприємства [59]

Виробничі потужності становлять 3,4 млн. тон насіння соняшнику на 2021 рік, а обсяги продажів готової продукції становить 1,5 млн. тон (див. рис. 2.2).

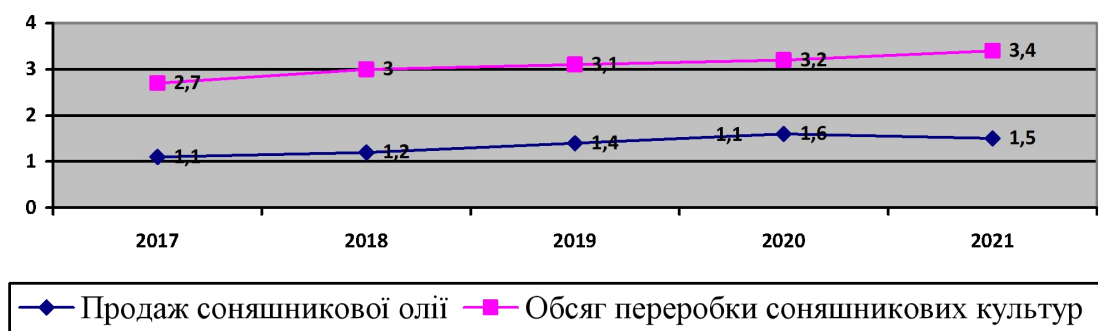


Рис. 2.2. Обсяг переробки соняшникових культур та продаж соняшникової олії протягом 2017-2021 років, млн. тон

Джерело : складено на основі даних підприємства [59]

Основні культури, які вирощує компанія – соняшник, пшениця, кукурудза. У 2020 році кількість вирощеної культури становила – 1,5 млн. тон соняшнику, 0,6 млн. тон пшениці та 2 млн. тон кукурудзи (див. рис. 2.3).

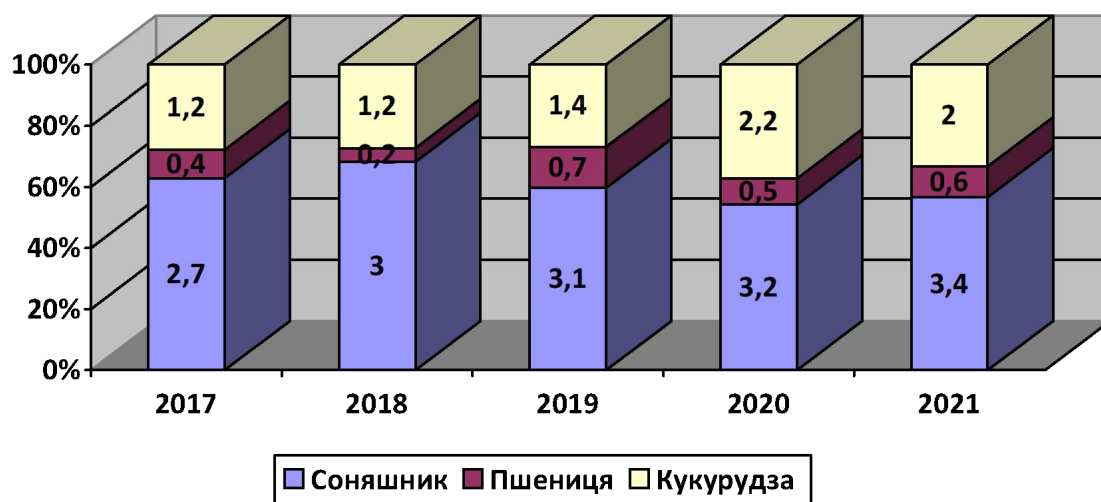


Рис. 2.3. Обсяг вирощування зернових культур та продаж соняшникової олії протягом 2017-2021 років, млн. тон

Джерело : складено на основі даних підприємства [59]

ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» входить в різноманітні асоціації, а саме:

- Американська торговельна палата в Україні;
- Європейська Бізнес Асоціація;
- Міжнародна Асоціація Торгівлі Зерном та Кормами;
- Федерація асоціації торгівлі олійними культурами, насінням та жирами;
- Асоціація «Укроліапром»;
- Українська Зернова Асоціація;
- U.S. – Ukraine Business Council;
- Ukrainian Network of Integrity and Compliance.

Основні напрямки роботи компанії:

- вирощування, внутрішній продаж та експорт соняшника та соняшникової олії;
- експорт зернової культури;
- рослинництво;
- тваринництво;
- надання послуг зберігання та перевалки зерна на елеватора: «Гнівани», «Девладове», «Гуляйполе», «Яготин», «Смоліне» «Гусятин»,

«Кіровоград»;

– надання послуг зберігання зерна на портових терміналах: «Трансбалктермінал» (ТБТ), «Трансгрейнттермінал» (ТГТ).

Виробництво сільгосппродукції зосереджено в центральних і західних регіонах України. Регіони діяльності: Тернопільська, Одеська, Миколаївська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Сумська, Чернігівська, Харківська, Дніпропетровська, Хмельницька області, які входять в кластери: «Дружба-Нова», Харківський, Придніпровський, «Полтава-Південь», Центральний, Західний (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл виробництва сільгосппродукції ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

Кластер	Область	Розташування
Західний	Тернопільська, Хмельницька	м. Хмельницький
Центральний	Вінницька, Миколаївська, Одеська	м. Умань, Черкаська обл
Придніпровський	Черкаська, частина Полтавської	м. Золотоноша, Черкаська обл.
«Полтава-Південь»	Полтавська	м. Полтава
«Дружба-Нова»	Чернігівська, Сумська	смт. Варва, Чернігівська обл
Харківський	Харківська	м. Лозова, Харківська обл.

Джерело: складено на основі даних підприємства

Основні культури: кукурудза, соя, пшениця і соняшник. Зернові – близько 60% в структурі посівних площ, решта відведена під олійні та кормові культури.

Торгові марки які належать компанії ТОВ «Кернел Трейд»: «Щедрий Дар», «СТОЖАР», «ЧУМАК», «QLIO», «МАРИНАДО», «Le Blanc», «KERNEL», «Premi» . В Україні групі належать 8 олійно-екстракційних заводів, зокрема:

- 1)ТОВ «Українська Чорноморська Індустрія»;
- 2)ТОВ «Бандурський олійноекстракційний завод»;
- 3)ПрАТ «Кропивницький олійноекстракційний завод»;
- 4)ТОВ «Придніпровський олійноекстракційний завод»;
- 5)ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод»;
- 6)ПрАТ «Вовчанський олійноекстракційний завод»;

7)ТОВ «Приколотнянський олійноекстракційний завод»;

8)ТОВ «Еллада олійноекстракційний завод».

Головною компанією холдингу в Україні є ТОВ «Кернел Трейд». Головний офіс ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД» в Україні розташований за адресою 01001, м. Київ, пров. Т. Шевченка,3 (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інформація про ТОВ «Кернел Трейд»

Критерій	Опис
Назва компанії	ТОВ «Кернел Трейд»
Офіційний сайт	https://www.kernel.ua/ua/about/
Адреса	Київ, провулок Шевченка, 3
Код ЄДРПОУ	31454383
Керівник	Мірошніченко Микола Володимирович
Діяльність	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи
Філіали	Хмельницький, Вінниця, Біла Церква, Одеса, Черкаси, Кропивницький, Миколаїв, Суми, Полтава, Дніпро, Харків

Джерело: складено на основі даних підприємства

Бізнес модель компанії ТОВ «Кернел Трейд» полягає у:

- 1)виращування культур (сільське господарство);
- 2)перевалки зерна на елеватора;
- 3)експорт зернових культур, олії;
- 4)олійноекстракційні заводи;
- 5)виробництво олії;
- 6)зберігання зерна на портових терміналах.

Kernel збільшує експортну потужність України через розбудову свого річкового терміналу в Рені у співпраці з Проектом міжнародної технічної

допомоги Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Економічна підтримка України». Сторони підписали Меморандум про партнерство.

У проєкті беруть участь також Nibulon та Grain Alliance, які розвиватимуть експортну логістику на річкових терміналах в Ізмаїлі (Україна) та Чірна-над-Тісоу (Словаччина). Загальні інвестиції в розбудову експортної логістики України складуть понад 44 млн дол. США.

\$8 млн дол. США надійдуть від USAID та понад \$36 млн від трьох партнерів з українського бізнесу. За прогнозами, спільне фінансування дозволить збільшити потужність транспортування зерна на 3,35 мільйони тон на рік.

Kernel придбав актив у порту Рені на річці Дунай у 2022 році для перевалки соняшникової олії та шроту. Щоб зробити експорт річкою ефективнішим, компанія вже інвестувала у баржі, каботажні судна та зручні транспортні засоби для перевезення зерна та олії. Додаткове фінансування у доступ до причалів дозволить збільшити обсяг на 600 000 тонн на рік. За останні 15 років Kernel інвестував у розвиток української економіки понад 2,5 млрд дол. США.

До повномасштабного вторгнення агрохолдинг Kernel був одним із найбільших експортерів зернових та соняшникової олії з регіону Чорноморського басейну. За результатами 2021 календарного року компанія експортувала з України 9,2 млн т зернових та олійних культур і 1,1 млн т соняшникової олії. За вказаний період найбільшими ринками збуту зернових були Китай, Єгипет і Нідерланди, олії наливом – Індія, Китай та Ірак. У 2022 календарному році у трійці країн для експорту Єгипет замінила Іспанія, а Ірак - Румунія.

До початку повномасштабного вторгнення логістична модель Kernel будувалася навколо портів Одеського регіону. Перевалка переважної більшості всіх зернових вантажів здійснювалася через наш власний зерновий хаб у Чорноморську – «Трансбалктермінал» з експортним потенціалом 10+ млн т/рік. У пік сезону експортували понад 1 млн т агропродукції за місяць:

зернових, соняшникової олії наливом і шроту.

З 24 лютого 2022 року й до вступу в дію «зернової угоди» обсяги транспортування суттєво знизилися. Морська блокада змусила всіх українських експортерів переорієнтувати вантажопотік у напрямку західних кордонів, а згодом - до портів Дунаю. На прикордонних залізничних переходах і на в'їзді у річкові порти Дунаю утворилися черги, внаслідок чого просіли обсяги експорту: від середньомісячного довоєнного показника 650-700 тис. т до 80-100 тис. т під час повномасштабної війни. Загальні обсяги експорту в середньому за 2022 рік скоротилися як мінімум на 50%. Найсильніше впали поставки зернових. Причиною став значний приріст частки витрат на експорт через прикордонні переходи у співвідношенні до ціни зернових – до 30-40%. Обвал експорту негативно відобразився на фінансових потоках компанії. Зі вступом у дію «зернової угоди» логістична модель частково повернулася на експорт через порти регіону Одеси, проте ми залишили найбільш економічно доцільні логістичні канали до Європи. Загалом з відкриттям «зернового коридору» Кернел частково відновили перевезення у вагонах та 2022 року вийшли на рівень загального експорту в 400-450 тис. т/місяць.

Запустивши «Трансбалктермінал», Кернел повернули контроль над процесами перевезення та зберігання збіжжя. Розблокування портів дозволило використовувати на повну власну логістичну інфраструктуру, щоб звільнити елеватори від залишків зерна. Можливість приймати на доробку та зберігання новий врожай - основа безперебійності в постачанні агропродукції. Реалізація купленого раніше в українських агровиробників зерна покращила ліквідність компанії та забезпечила більш ефективне використання ресурсів. Заводи теж вийшли на свої максимальні виробничі потужності.

Отже, «Кернел» – вертикально інтегрована національна компанія, що працює в агропромисловому секторі України з 1995 року – з моменту придбання перших зернових елеваторів, які стали ключовими активами для логістики зерна.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

В основу фінансової діагностики закладена концепція господарської діяльності як потоку управлінських рішень щодо вкладання ресурсів з метою отримання прибутку. Саме отримання прибутку необхідне для збереження економічної життєздатності підприємства, можливості подальших вкладень капіталу. При цьому всю сукупність рішень щодо досягнення цієї мети можна звести до трьох основних напрямків – рішення по вкладенню ресурсів; операції, що здійснюються за допомогою цих ресурсів; визначення структури фінансової діяльності. Вчасне і якісне забезпечення цих напрямів фінансових рішень і є сутністю фінансової діагностики.

Таким чином, фінансова діагностика є методом пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності. Її результат – оцінка фінансового стану підприємства, стану його майна, швидкості обертання всього капіталу та його окремих частин, доходності використаних коштів. Аналіз фінансових показників підприємства показує в якому стані є підприємство, допомагає оцінити фінансові ресурси, які необхідні для ефективного функціонування. Аналіз джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Кернел Трейд» будемо проводити на основі балансу (форма №1) та звіту про фінансові результати (форма №2) за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Кернел Трейд» у 2020-2022 р.

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	67395769	67925986	85791541	18395772	27,30
Валовий прибуток, тис. грн.	9281274	16315161	3822461	-5458813	-58,82
Чистий прибуток, тис. грн.	1648945	5138344	-1719296	-3368241	-204,27
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	36859937,5	41073505	47618630,5	10758693,0	29,19

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2 966 713,5	4493063,5	5322657,5	2 355 944,0	79,41
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	33 893 224	36580441,5	42295973	8 402 749	24,79
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14205	14851	15912	1707	12,02
Фондовіддача	22,72	15,12	16,12	-6,60	-29,05
Фондомісткість	0,04	0,07	0,06	0,02	40,94
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	208,85	302,54	334,51	125,66	60,17
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	4 744,51	4 573,83	5 391,63	647,11	13,64
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,99	1,86	2,03	0,04	2,01

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.4 дають можливість зробити наступні висновки. Спостерігається чітка тенденція щодо зростання чистого доходу від реалізації продукції. В 2022 році в порівнянні з 2020 роком чистий дохід збільшився на 18395,7 млн. грн., або на 27,3%. Але так як чистий дохід зростав меншими темпами ніж собівартість продукції, ТОВ «Кернел Трейд» у 2022 році отримало значне зменшення валового прибутку – на 5458,8 млн. грн., або 58,86% менше, ніж у 2020 році.

Розмір чистого прибутку найбільше значення має у 2021 році – 5138,3 млн. грн., чого не скажеш про 2022 рік, адже спостерігається спад – 1719296 тис. грн, чистого збитку. У компанії характеризують 2022 фінансовий рік як «найбухливіший у своїй історії» саме через діапазон змін – від рекордного прибутку та надсприятливої ринкової кон'юнктури до безпрецедентних втрат. І хоча блискучі показники початку фінансового року дозволили збалансувати підсумковий результат, 2022-й став другим роком, коли компанія зафіксувала збитки. Причина в обох випадках однакова – перший раз Kernel пішов у мінус після анексії Криму у 2014-му.

Зважаючи на масштаб компанії – а Kernel є найбільшим латифундистом, експортером і виробником соняшникової олії в країні – її діяльність значною мірою відображає стан галузі загалом. З поправкою на те, що цей сценарій – «найкраще з найгіршого», оскільки абсолютна більшість

гравців мали набагато менший запас міцності, зокрема фінансової, для того, щоб утриматися на економічному плаву. Досягнуті до 24 лютого високі операційні результати повністю знищені війною.

Втрати, зумовлені війною, компанія оцінює у понад пів мільярда доларів – \$543 млн. Цю цифру формує здешевлення запасів і необоротних активів, збитки, що виникають внаслідок заходів з управління ліквідністю, а також соціальні витрати.

Крім того, загальні фінансові наслідки війни включають різні збої в роботі та додаткові капітальні витрати, пов'язані з усуненням вузьких місць для формування нових експортних маршрутів, альтернативних Чорному морю.

Збитки, безпосередньо пов'язані з війною, становили \$495 млн, додатково було витрачено \$26 млн на соціальні потреби, підтримку армії та громад, які постраждали від війни.

Невизначеність щодо можливості експорту змусила Kernel тимчасово зупинити переробку олійних культур та призвела до зниження обсягів продажу.

Два заводи були окуповані, внаслідок чого загальна переробна потужність групи знизилася до 3 млн тон проти довоєнних 3,7 млн тон. У перспективі реінтеграція двох заводів у Харківській області не є можливою, оскільки активи постраждали від обстрілів та існує дефіцит робочої сили.

У 2022 фінансовому році група переробила 2,2 млн тон насіння соняшника, що на 31% менше, ніж торік, і що відповідає завантаженню виробничих потужностей на 60% проти 86% у 2021-му. Обсяг продажів соняшникової олії скоротився до 1 млн тон – це зниження на 29% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Маржа EBITDA на тонну олії стала негативною – до \$73. Через форс-мажорні обставини було припинено експорт за контрактами на загальну суму \$1,6 млрд.

Для того щоб проаналізувати майно підприємства та джерела його формування проаналізуємо баланс ТОВ «Кернел Трейд», представлений в

таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом
ТОВ «Кернел Трейд», тис. грн.

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	3705854	9,42	5280273	12,34	5365042	10,23	1659188	44,77	0,81
в т.ч. основні засоби	2069531	5,26	2026469	4,74	2225699	4,24	156168	7,55	-1,01
2. Оборотні активи	35649408	90,58	37511475	87,66	47080471	89,77	11431063	32,07	-0,81
в т.ч. запаси	14763821	37,51	22273369	52,05	12444402	23,73	-2319419	-15,71	-13,79
дебіторська заборгованість	5155172	13,10	3126946	7,31	22521044	42,94	17365872	336,86	29,84
грошові кошти	886518	2,25	2366894	5,53	2627789	5,01	1741271	196,42	2,76
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	12039047	30,59	10314351	24,10	15447373	29,45	3408326	28,31	-1,14
в т.ч. зареєстрований капітал	9358912	23,78	9358912	21,87	9358912	17,85	0	0,00	-5,94
нерозподілений прибуток	2659899	6,76	935203	2,19	6068225	11,57	3408326	128,14	4,81
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	883564	2,25	2814	0,01	24380	0,05	-859184	-97,24	-2,20
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	26432651	67,16	32474583	75,89	36973760	70,50	10541109	39,88	3,34
БАЛАНС:	39355262	100	42791748	100	52445513	100	13090251	33,26	0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Як бачимо з таблиці 2.5 позичковий капітал перевищує власний капітал в структурі капіталу аналізованого капіталу, у 2020-2022 роках позичковий капітал перевищує власний капітал для більш наочного зображення власного і позикового капіталу наведемо графік структури капіталу (рис. 2.4).

Капітал ТОВ «Кернел Трейд» у 2022 році складається із 29,45% власного капіталу та 70,55% позичкових коштів. У 2022 р. на 3408326 тис. грн., або на 8,31% спостерігається збільшення власного капіталу, але в

структурі капіталу підприємства ця частка зменшилась на 1,14 відсоткових пункти.

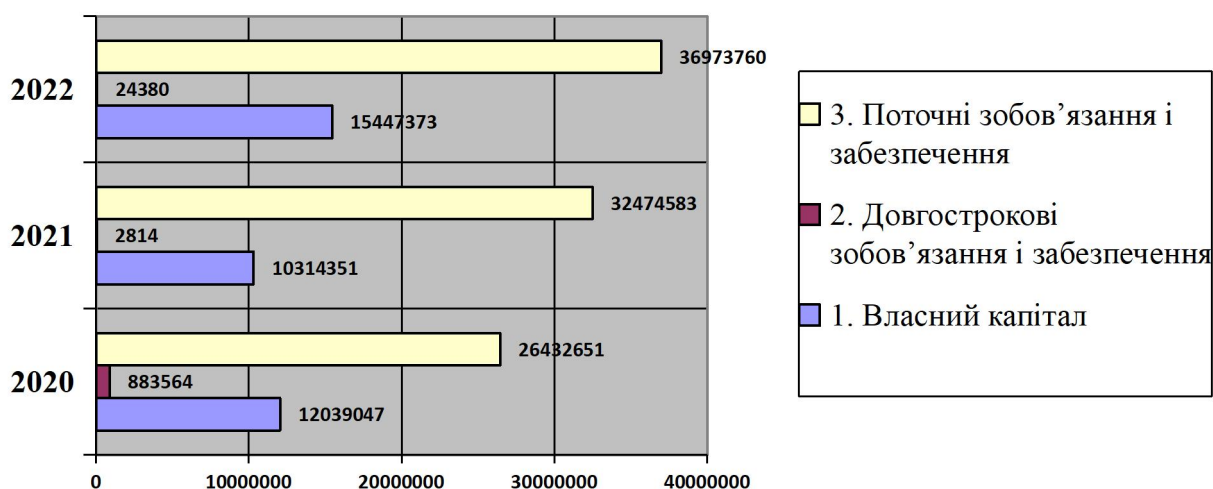


Рис. 2.4. Структура капіталу ТОВ «Кернел Трейд», %

Джерело: складено на основі фінансової звітності

Динаміка показників структури капіталу ТОВ «Кернел Трейд» показує, що у 2020-2022 рр. основною статтею балансу власного капіталу є нерозподілений прибуток, що становив у 2020 році 2659899 тис. грн. та збільшується у 2022 році становить 6068225 тис. грн., тобто в 1,3 рази більше. Збільшення значення показника є позитивним явищем, яке свідчить, що збільшується власний капітал підприємства і ефективну роботу менеджменту, тенденція до зростання відсоткового значення нерозподіленого прибутку за 2020-2022 рр. свідчить, що менеджмент здатний виконувати поставлені перед ним завдання і зростання прибутковості діяльності. Статутний капітал ТОВ «Кернел Трейд» становить 9358912 тис. грн. і не змінюється протягом досліджуваного періоду 2020-2022 рр.

Власний капітал підприємства зменшується за 2020-2022 рр. на 1,14%. Зменшення даної статі балансу свідчить про зменшення захищеності підприємства від загрозливих факторів ринку економіки, зменшення інвестиційної привабливості.

Основною статтею структури залученого капіталу ТОВ «Кернел

Трейд» є поточні зобов'язання у 2022 р. показник становить 70,5%.

Для кращої оцінки структури та особливостей структури капіталу ТОВ «Кернел Трейд» також був проведений горизонтальний аналіз залучених коштів підприємства. Адже, залучені кошти використовуються для фінансування розвитку господарської діяльності підприємства, але вони мають бути повернені та потрібно заплатити за користування злученими ресурсами. Залучений капітал використовуються в цільовій формі, що є однією з умов ефективного їх використання. Управління позиковими коштами – важлива частина фінансового менеджменту на підприємстві. Позичкові кошти є довгостроковими та короткостроковими. За період 2020–2022 рр. спостерігаємо зменшення статті довгострокові зобов'язання і забезпечення з 2020 р. – 2,25%, до у 2022 р – 0,05%.

Виходячи з наведених даних таблиці 2.5, можна зазначити, що підприємство ТОВ «Кернел Трейд» має на своєму балансі фінансових ресурсів за видами за досліджуваний період 2020-2022 рр. : 2020 р. – 39355262 тис. грн., 2021 р. – 42791748 тис. грн., 2022 р. – 52445513 тис. грн. Для більш детального аналізу фінансових ресурсів за видами (необоротні активи, оборотні активи) розрахуємо питому вагу основних статей балансу активів.

У 2020 році необоротні активи склали 9,42% від загальної суми активів підприємства ТОВ «Кернел Трейд», в складі необоротних активів основні засоби склали – 5,26% від суми усіх активів, нематеріальні активи – 4,16%. Оборотні активи у 2020 році становили 90,58%, грошові кошти – 2,25%, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 5%, дебіторська заборгованість за виданими авансами – 13,1%, запаси – 37,51% тощо.

У 2022 році необоротні активи склали 10,23% від загальної суми активів підприємства ТОВ «Кернел Трейд», в складі необоротних активів основні засоби склали – 4,24% від суми усіх активів, нематеріальні активи – 5,99%.

Оборотні активи у 2022 році становили 89,77%, грошові кошти – 5,01%,

дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 42,94%, запаси – 23,73%, грошові кошти – 5,01%.

Як бачимо необоротні активи та оборотні активи за досліджуваний період змінювали свою питому частку у структурі ресурсів для більш наочного зображення структури майна наведемо графік зміни необоротних та оборотних активів (див. рис.2.5).

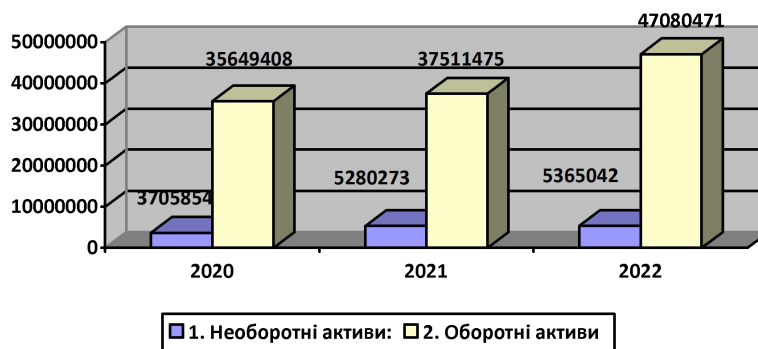


Рис. 2.5. Структура майна ТОВ «Кернел Трейд»,%

Джерело: складено на основі фінансової звітності

Як бачимо з наведеного рисунка 2.5 в період 2020-2022 рр. необоротні активи та оборотні активи змінюють свою питому вагу, тому що підприємство веде активну виробничу діяльність.

Згідно із даними таблиці 2.5 загальна вартість майна у 2022 році зросла на 33,26%, в порівнянні з 2020 роком. Загалом збільшення валюти балансу у 2020-2022 рр. оцінюється позитивно, оскільки збільшилася можливості підприємства для виробництва продукції.

Розширення та розвиток господарської діяльності підприємства вимагають залучення додаткового капіталу із зовнішніх джерел. Оптимальний вибір співвідношення позикових коштів до власних позитивно впливає на фінансовий стан. Саме тому формування оптимальної структури капіталу є найскладнішим і важливим завданням менеджменту підприємства. Для того щоб оцінити захищеність та ефективність власного капіталу підприємства розраховувалися показники фінансової стійкості (табл. 2.6).

Зважаючи дані оцінки рівня фінансової стійкості і автономності підприємства, можна зробити висновок про недостатній рівень фінансової

стійкості ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД». В 2022 році ми маємо такі результати: 29% активів підприємства забезпечуються власними коштами, на 1 грн власних коштів припадає 3,4 грн запозичених.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Кернел Трейд»

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,31	0,24	0,29	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності (мультиплікатор власного капіталу)	3,27	4,15	3,40	0,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,62	0,58	0,75	0,13
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,14	1,2	0,89	-0,25
Коефіцієнт фінансового ризику	0,88	0,83	1,12	0,24
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,32	0,32	0,46	0,14
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,47	0,45	0,53	0,06
Мультиплікатор власного капіталу	1,88	1,83	2,12	0,24

Джерело: складено на основі фінансової звітності

Увагу слід приділити значенням коефіцієнту маневреності. Не зважаючи на невисоке значення коефіцієнту у 2020-2022рр., має місце близьке до порогового значення. Низькі значення коефіцієнту в дані періоди сигналізують про колишню нездатність підприємства належним чином поповнювати оборотний капітал із власних джерел фінансування.

Аналіз платоспроможності підприємства проведемо на основі коефіцієнтів ліквідності. Ліквідність характеризує здатність товариства швидко мобілізувати активи для погашення своїх зобов'язань. Враховуючи різний рівень ліквідності активів, розрахуємо три види показників ліквідності – грошову, розрахункову та фінансову.

Критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін “ліквідний” передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства – це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань таблиця 2.7.

З оцінки платоспроможності підприємства ми в першу чергу звертаємо увагу на значення коефіцієнту абсолютної ліквідності. У 2020-2022 рр. обсяг найбільш ліквідних активів підприємства був доволі низьким і в даний період ТОВ «Кернел Трейд» було нездатним покрити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня платоспроможності підприємства ТОВ «Кернел Трейд»

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,35	1,16	1,27	-0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,79	0,47	0,94	0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,07	0,07	0,04

Джерело: складено на основі фінансової звітності

Значно кращою є ситуація з покриттям короткострокових зобов'язань за рахунок використання найбільш ліквідних активів і активів, що можуть бути швидко реалізовані. Це означає, що протягом аналізованого періоду, за умови погіршення стану підприємства, воно мало змогу швидко вилучити кошти і погасити поточну заборгованість. В середньому вартість підсумку найбільш ліквідних і швидкоореалізованих активів на 94% може покрити поточні зобов'язання ТОВ «Кернел Трейд». Окрім того, тенденція зміни коефіцієнту швидкої ліквідності є свідченням покращення платоспроможності підприємства і прискорення оборотності власних засобів, вкладених у запаси.

Зі значень коефіцієнту поточної ліквідності можна зробити висновок, що підприємство здатне сплачувати рахунки з оборотних активів. Значення коефіцієнта поточної ліквідності становить більше 100%, що свідчить про додатній робочий капітал.

Стабільність фінансового стану підприємства можна охарактеризувати його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту, ділової репутації, рівня використання ресурсів і стабільністю економічного зростання. Для того щоб визначити ділову активність ТОВ «Кернел Трейд»

визначимо швидкість обороту його коштів (таблиця 2.8).

Як бачимо з аналізу, ТОВ «Кернел Трейд» активно проводить свою господарську діяльність, адже, коефіцієнти ділової активності збільшують своє значення протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.8

Показники ділової активності підприємства ТОВ «Кернел Трейд»

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Оборотність усіх активів	1,14	1,71	1,46	0,32
Оборотність робочого капіталу	3,09	5,3	4,33	1,24
Оборотність оборотних активів	1,99	1,86	2,03	0,04
Тривалість одного обороту оборотних засобів	183,56	196,56	179,95	-3,61
Оборотність запасів	6,36	11	12,43	6,07
Тривалість одного обороту запасів	56,56	32,74	28,97	-27,59
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	46,86	33,91	40,7	-6,16
Оборотність кредиторської заборгованості	38,02	38,08	36,74	-1,28
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	9,47	9,45	9,8	0,33

Джерело: складено на основі фінансової звітності

З коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості бачимо, що ТОВ «Кернел Трейд» одержує оплату за рахунками. Як бачимо, підприємство визначило оптимальну тривалість кредитного періоду. З коефіцієнту кредиторської заборгованості бачимо, що коефіцієнт зростає – це означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, у 2022 році даний коефіцієнт становить 36,74.

У 2022 р. тривалість одного обороту дебіторської заборгованості зменшив своє значення, але це не постійне явище протягом досліджуваного періоду, в майбутніх періодах потрібно слідкувати, щоб не виникла проблема постійного зниження оборотності дебіторської заборгованості, що буде потребувати коригування політики управління дебіторською заборгованістю і працювати тільки на умовах передоплати з клієнтами, які не сплатили вчасно за поставлені товари.

З аналізу показників ділової активності можна зробити висновок, що

підприємство веде активну діяльність, а для того, щоб оцінити ефективність реалізації продукції ми проаналізували рентабельність та прибутковість підприємства.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що ТОВ «ТОВ «Кернел Трейд» - Трейд» є фінансово залежним від позикових коштів, що призведе до зниження фінансової стійкості підприємства. Підприємство неефективно проводить господарську діяльність, хоча і нарощує темпи виробництва за рахунок зростання попиту на продукцію. Також підприємство є ліквідним і здатним забезпечити свої зобов'язання. В жовтні-грудні 2022 року група «Кернел» знизила переробку насіння соняшника на 34% до 653 тис. т у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року.

Група знизила продажі соняшникової олії у в останньому кварталі 2022 року на 17% до 345 тис. т (порівняно з аналогічним періодом попереднього року), у тому числі олії в пляшках – до 26 тис. т. Експорт з портових терміналів в жовтні-грудні 2022 року знизився на 56% до 1,5 млн т зерна, соняшникової олії та шроту, порівняно з аналогічним періодом минулого року. На обсяги експорту «Кернел» суттєво вплинула блокада українських глибоководних чорноморських портів, повільні російські перевірки суден в «зерновому коридорі». Експорт альтернативними шляхами – залізницею, річкою та автотранспортом – був мізерно малим. Працювали тільки шість з дев'яти олійноекстракційних заводів; ще два розташовані в зоні високого ризику в Харківській області, виробництво на третьому група також припинила. Постійні вимкнення електроенергії через російські обстріли стали фактором падіння виробництва. У грудні 2022 року один із олійноекстракційних заводів групи у Харківській області зазнав російського ракетного обстрілу. Суму збитків поки оцінити неможливо. Компанії вдалося збільшити використання потужностей своїх заводів в січні-березні 2023 року порівняно з попереднім кварталом завдяки стабілізації постачання електроенергії в Україні та наданню пріоритету експорту соняшникової олії та шроту над експортом зерна з України.

2.3. Маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

Компанія ТОВ «Кернел Трейд» впродовж останніх років неухильно розвиває свої процеси та процедури управління маркетинговою діяльністю та прагне досягти найкращих практик відповідно до міжнародних стандартів. Діяльність ТОВ «Кернел Трейд» як вертикально інтегрованої Компанії по всьому ланцюгу створення вартості впливає на зацікавлених сторін та навколишнє середовище.

Перш за все, варто проаналізувати внутрішнє середовище управління маркетинговою діяльністю. Так, на управління маркетинговою діяльністю впливає організаційна структура. Основні переваги організаційної структури ТОВ «Кернел Трейд» – це чіткість розпоряджень та їх узгодженість між усіма сторонами, за рахунок чого забезпечується швидкість прийняття рішень, підвищений рівень відповідальності керівника за очолюваний відділ, що сприяє покращенню результатів діяльності даного підрозділу. Недоліками структури є слабка комунікація між вищим керівництвом та виконавцями завдань, що може призвести до небажаного результату в кінцевому результаті, велика множина контактів між різними складовими цілої системи та значний потік документації.

ТОВ «Кернел Трейд» прагнуть стабільно збільшувати масштаби і ефективність низьковитратної бізнес-системи для щорічного експорту 20 мільйонів тон агропродукції з України шляхом стратегічних придбань, зміцнення лояльних відносин з місцевими фермерами та постійного розвитку наших співробітників.

Стратегічні цілі ТОВ «Кернел Трейд»:

- 6,0 млн тон переробки олійних культур на рік, з яких 35% становлять внутрішні поставки. Щорічний експорт зерна з України становить 15 млн тон, з яких 50% складають внутрішні поставки;

– 4 млн тон продукції власного виробництва щороку на 0,7 млн га сільськогосподарських земель під операційним контролем.

Стратегічні ініціативи ТОВ «Кернел Трейд»:

1. Збільшення масштабу.

– Придбання через M&A / оренду активів / толінг:

– 1,5 мільйона тон переробки насіння соняшнику;

– 5,0 мільйонів тон перевалки зерна;

– 0,2 млн га сільськогосподарських угідь;

– Удосконалення CRM і систем аналізу ринків;

– Подальше розширення проекту «Open Agribusiness».

2. Підвищення ефективності:

– Автоматизація та цифровізація процесів;

– Підвищення продуктивності праці;

– Впровадження інноваційних рішень в агробізнесі;

– Електронний документообіг.

3. Підхід до сталого розвитку

– Досягнення відповідних цілей сталого розвитку ООН.

– Підтримка цілей Європейського зеленого курсу за допомогою активних дій із захисту клімату.

– Виконання ролі амбасадора сталого сільського господарства в Україні шляхом поширення ресурсозберігаючої, екологічно і соціально відповідальної виробничої практики серед наших партнерів в ланцюжках поставок.

– Забезпечення достойних і безпечних умов праці, належних ресурсів і середовища для навчання, а також рівних можливостей для самореалізації, щоб залишатися етичним бажаним роботодавцем.

– Активне сприяння поліпшенню добробуту місцевих громад.

Бачення ТОВ «Кернел Трейд»: «Ми прагнемо стати лідером глобального агробізнесу та зробити наш регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок».

Місія ТОВ «Кернел Трейд»: «Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей».

Основним стратегічним напрямком агроіндустріального холдингу є інновації, підтримання та нарощування високих темпів зростання за всіма напрямками. Цінності ТОВ «Кернел Трейд»: фінансова стабільність, стійка ділова репутація та професійна команда лідерів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Цінності ТОВ «Кернел Трейд»

Цінності	Складові	Характеристика
1	2	3
Фінансова стабільність	Стратегічний системний менеджмент	Принципи управління забезпечують перехід від кількісного зростання до якісного. Каскад стратегії і цілі на операційний рівень, трансформація їх реалізації в щоденну роботу управлінців, розвиток культури внутрішнього підприємництва та безперервного вдосконалення.
	Синергія бізнес-напрямів	Бізнес-сегменти тісно пов'язані між собою стратегічною єдністю та узгодженістю цілей, їхня взаємна інтеграція створює додаткову вартість і сприятливо впливає на загальний фінансовий результат. Регулярний бенчмаркінг сегментів, ефективність використання експертизи і мультиплікації успішних корпоративних практик. Застосування синергії взаємодії бізнесів, підрозділів і функцій всередині компанії для отримання найвищого результату
	Ефективне управління активами і ресурсами	Захист активів, підвищення їх ефективності, дбайливо ставитися до грошових і матеріальних ресурсів, інформації, управління ключових ризиків. Інтереси компанії – пріоритет. Кожен особисто відповідає за раціональне, ефективне використання й захист ресурсів компанії
	Зміни та інновації	Гнучкість в прийнятті рішень. Не боятися змін, а сприймати їх як нові можливості для розвитку. Поліпшувати якість активів, будувати сучасні технологічні підприємства, вдосконалювати процеси, навчати персонал. Орієнтир на світові практики й адаптація під себе найкращі з них, враховуючи політичну та ринкову специфіку, зміни зовнішнього середовища й унікальні особливості нашої компанії.
Стійка ділова репутація	Прозорість і чесність	Кернел – публічна компанія. Прозорість і чесність – запорука успіху у відносинах з колегами, акціонерами, інвесторами та партнерами. Достовірність і відкритість інформації є основою нашої діяльності. Вчасно проходити незалежний аудит і публікація фінансової звітності, оприлюднення інформації про стратегію, операційну діяльність, істотні ризики. Без маніпуляції фінансовими даними, проведення публічних тендерів та відкритих аргументів своїх позицій щодо вибору постачальників.
	Відповідальне лідерство	Відповідальне ставлення до свого лідерства на ринку і того впливу, який є на країну, людей і компанії. Сприяння розвитку аграрного сектора, формування ділової культури ведення національного бізнесу. Своєчасна реакція на звернення партнерів, відповідальність

		за взяті на себе зобов'язання, виконання умов контрактів. Захист репутації компанії, не допуск дій, які можуть негативно позначитись на корпоративному іміджі. Не приймати подарунків і не брати участі в заходах, що можуть вплинути на ухвалення ділових рішень
--	--	---

Продовження табл. 2.9

1	2	3
Професійна команда лідерів	Дотримання законів і правил	Дотримання чинного законодавства та міжнародних правових норм. Шанування корпоративних цінностей й керівних принципів, дія відповідно до внутрішніх політик і процедур. Осудження корупції та шахрайства на державному рівні, жорстка боротьба з їхніми проявами в компанії, протидія конфліктам інтересів, які можуть призвести до фінансових і репутаційних втрат. Захист та просування інтересів компанії професійними способами.
	Сталий розвиток і соціальна відповідальність	Будівництво компанії з довгостроковою перспективою, тому сталий розвиток вважається одним з основних принципів діяльності. Створення комфортних і безпечних умов праці для співробітників, надання їм широких можливостей для навчання та професійного зростання. На всіх виробничих етапах мінімізація використання енергоресурсів, дбайлива обробка землі та контролю якості продукції. Відкрита співпраця з місцевими громадами й орендодавцями, щорічна реалізація сотні масштабних соціальних проектів у регіонах присутності компанії.
	Партнерство і єдність цілей	Основний принцип внутрішньої взаємодії – партнерство. Кернел – професійна команда односторонців, яка рухає вперед компанію – світового лідера агробізнесу. Кожен демонструє правильну модель поведінки та взаємодії в команді. Обіймаючи різні посади у різних дивізіонах і департаментах, країнах і регіонах, роблять одну справу та прагнуть спільного успіху. Разом здатні вирішити найскладніші завдання і досягти найкращих результатів.
	Залученість як внутрішнє підприємство	Ставлення до роботи з любов'ю, захопленістю і самовідданістю, як до власного бізнесу, як до справи життя. Кожен усвідомлює важливість свого впливу на загальний результат і вважає за свій обов'язок зробити внесок у процвітання компанії. Гнучкість та легкість сприймати зміни, оскільки вони є рухом вперед. Працювати з максимальною віддачею, створюючи майбутнє компанії та суспільства.
	Взаємоповага і довіра	Культура поваги і довіри – це не просто доброзичливе ставлення одне до одного. Це розуміння та сприйняття бачення, цінностей і керівних принципів компанії. Це прозора структура управління, яка чітко визначає розподіл функцій, дає змогу брати на себе відповідальність і ухвалювати рішення. Це зрозумілі правила гри і відсутність подвійних стандартів. Завжди коректні й аргументовані в діловому спілкуванні з колегами та за межами компанії. Не витрачати енергії на внутрішні розбіжності, а концентруватися на розвитку компанії та досягненні спільних цілей.
	Розвиток потенціалу людей	Завдяки правильній стратегії, динамічному зростанню та виваженій кадровій політиці кожен співробітник компанії має можливість здобувати нові знання, реалізовувати власні амбіції та потенціал. 75% керівників на різних рівнях побудували кар'єру в Кернел. Приділення значної уваги навчанню та розвитку управлінців, спеціалістів і молоді з високим потенціалом. Прагнення створювати таку атмосферу, коли

		люди із задоволенням ідуть на роботу, пишатися нею, максимально залучатися в бізнес-процеси і зацікавлені в успіхах компанії. Змінюючи культуру на краще, змінюватися і самім!
--	--	--

Стратегія ТОВ «Кернел Трейд» включає в себе наступні позиції:

- 1) контроль за витратами виробництва;
- 2) будівництво сучасних підприємств – інвестування в сучасні виробничі потужності;
- 3) збільшення земельного банку;
- 4) просування торгових марок – підтримання наявних торгових марок через цільову рекламу, яка забезпечує їм високу впізнаваність, довіру до продукції ТОВ «Кернел Трейд», а також веде до подальшого збільшення продажів;
- 5) збільшення частки присутності на ринку – розширення асортименту та завоювання більшої частки ринку;
- 6) розширення системи збуту – масштабування франчайзингової мережі.

Далі дослідимо найбільших конкурентів ТОВ «Кернел Трейд». Основними гравцями на сільськогосподарському ринку виступають агрохолдинги. Це не просто компанії із земельним банком понад 100 тис. га, саме вони формують ціни, створюють нові робочі місця та вносять значну частку у ВВП. Розглянемо основні агрохолдинги України (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10

Земельний банк найбільших агрохолдингів України

Назва агрохолдингу	Земельний банк у 2020 році, тис га	Частка земельних банків агрохолдингів у загальному обсязі сільськогосподарських угідь у 2020 р., %	Земельний банк у 2022 році, тис га	Відносне відхилення земельного банку 2022р./2020 р., %
Кернел	600	26,74	524	87,33
UkrLandFarming	570	25,4	500	87,72
МХП	366	16,31	380	103,83
Астарта-Київ	248	11,05	240	96,77
ІМК	137	6,11	123	89,78
УКРПРОМІНВЕС Т АГРО	120	5,35	120	100,00
Епіцентр Агро	106	4,72	160	150,94
Harveast	97	4,32	132	136,08

Всього	2244	100	2179	
--------	------	-----	------	--

Джерело: складено автором за [19; 60].

Незважаючи на 13% зниження земельних угідь агрохолдинг «Кернел» залишається лідером на ринку, але порівняно із подібними зарубіжними компаніями, які іноді мають у власності мільйони гектар, такий земельний банк є досить маленьким. Як можна побачити з табл. 2.10 значне збільшення земельних угідь можна побачити у компаній «Епіцентр Агро» та «Harveast», усі інші компанії показали тенденцію до зниження. Це пояснюється екстенсивним типом розвитку, коли компанії не просто збільшують площі, а використовують новітні технології та агрохімічні добрива.

Історію економічної діяльності найбільших агрохолдингів можна прослідкувати за показником EBITDA (аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань). Динаміка економічної діяльності найбільших агрохолдингів України представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка економічної діяльності найбільших агрохолдингів України

Назва агрохолдингу	Показник EBITDA, млн.дол. США		Відносне відхилення показника EBITDA, %
	2020 р.	2022 р.	
Кернел	319	220	-99
МХП	411	384	-27
Астарта-Київ	141	99,84	-41,16
ІМК	56	41,84	-14,16
Harveast	9,86	5,7	-4,16

Джерело: складено автором за [19; 60].

Показник EBITDA великих агрохолдингів України знизився у 2022 р. проти попереднього року більше ніж у 4 рази: якщо у 2021 р. він складав 857 \$/га, то у 2022 р. знизився до рівня 207 \$/га. Про це свідчать результати дослідження про вплив війни на прибутки агропідприємств, проведеного проєктом Agrohub Benchmarking [56]. Зазначається, що інший важливий показник ефективності бізнесу – рентабельність оборотного капіталу – демонструє зниження у 4,8 рази: 91% у 2021 р. проти 19% у 2022 р.

Серед основних причин такого зменшення рентабельності в агросекторі аналітики виділяють здорожчання ресурсів і зниження цін на агропродукцію. Саме ці фактори в купі зі складнощами логістики та збуту несуть найбільші фінансові ризики для аграріїв, і це продовжується в поточному році.

Ціни на паливо теж суттєво зросли: вони у сезоні-2022 на 70% вищі за ціни 2021 року. Можна виділити й здорожчання інших ресурсів, таких як ЗЗР і запасні частини, проте зміна їхніх цін не така критична. Втім, загалом через економію ресурсів агропідприємства суттєво знизили кількість технооперацій у полі. Окрім цього, за рік повномасштабної війни знизилися ціни на основні агрокультури, такі як пшениця, соняшник, кукурудза та соя. Ситуація ускладнюється суттєвим розривом між внутрішніми та світовими цінами, що змушує виробників нести додаткові витрати під час збуту.

Водночас ризики погодних умов, з якими кожного року доводиться боротись виробникам, також ніхто не скасовував: пізня весна, затяжні осінні дощі та теплий кінець року 2022, що змусив відтягувати збирання кукурудзи, не були сприятливими для прибутковості господарств.

Компанія Kernel потрапила до списку 20 найбільших за обігом компаній за підсумками 2022 року. ТОВ “Кернел-трейд” потрапило до списку найбільших українських компаній за фінансовими показниками. Експортер соняшникової олії посів 10 місце в рейтингу. Так, у 2022 році грошовий обіг компанії становив \$68 млрд.

Переважає більшість продукції сільськогосподарських виробників – сировина з уніфікованими характеристиками, яка реалізується за цінами, що їх визначають покупці – переробні та заготівельні підприємства. У процесі її реалізації мало задіяні такі чинники, як бренд товару, ексклюзивна цінність. Тому особливого значення в галузі набуває конкурентна перевага, втілена у нижчих витратах – нижчій виробничій собівартості одиниці продукції, оптимальних накладних витратах. На ринках, де ціни диктуються покупцями, наявність нижчих витрат означає можливість отримання більшого прибутку

й інвестування його в розвиток підприємства-виробника.

Унікальна цінність рідко зустрічається в асортименті сільськогосподарської продукції, і коло виробників, які могли б орієнтуватися на неї як на конкурентну перевагу, вкрай обмежене. Водночас диференціація товарів у галузі наявна через варіацію якості продукції. Привабливіший продукт як вид конкурентної переваги відображається у вищій його якості, а індикатором наявності цієї переваги є вища реалізаційна ціна.[46].

Розглянемо основні конкурентні позиції ТОВ «Кернел-трейд» у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Конкурентні позиції компаній «Кернел», «НІБУЛОН», «Астарта-Київ» по 10-бальній шкалі

Конкурентні позиції	Конкуренти та стійкість позицій					
	Кернел-трейд		НІБУЛОН		Астарта-Київ	
	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка
Широкий асортимент продукції	-	6	-	6	+	8
Розгалужена мережа збуту	+	8	+	8	+	8
Висока якість продукції	+	9	+	9	+	9
Система контролю якості	+	9	+	9	+	8
Маркетингові дослідження ринку	+	9	+	6	+	5
Наявність реклами	+	6	+	8	-	0
Власна доставка	+	7	+	8	-	0
Наявність власного земельного банку	+	10	+	7		7
Великі складські приміщення	+	9	+	7	+	4
Зовнішньоекономічна діяльність	+	9	+	8	+	8
Агротехнологічна підтримка	+	10	+	8		8
Агрохімічний супровід	+	8	+	8	+	8
Сума балів	100		92		73	
Середній бал	9,1		8,4		7,3	
Кількість позицій (скільки +)	11		11		10	

Джерело: складено автором

Аналізуючи табл. 2.12, можна зробити висновок, що найбільше конкурентних переваг з досліджуваних підприємств мають агрохолдинг «Кернел-трейд» та компанія «НІБУЛОН». Середній бал по цим підприємствам – 9,1 та 8,4 з 10 можливих відповідно, що говорить про задіяність у конкурентній боротьбі 91% та 84% потенціалу. Агропромисловий холдинг «Астарта_Київ» має меншу кількість конкурентних переваг – 10 з 12 досліджуваних. Середній бал по конкурентним перевагам дорівнює – 8,2 з 10. Такі дані свідчать про те, що обидві фірми використовують у своїй діяльності більшість своїх можливостей. Отже, недарма усі ці компанії входять в топ-10 сільськогосподарських компаній України.

Таблиця 2.13

Аналіз конкурентних позицій агрохолдингу ТОВ «Кернел-трейд»

Показники	Вага	Рейтинг	Цінність
Широкий асортимент продукції	0,05	6	0,3
Розгалужена мережа збуту	0,1	8	0,8
Висока якість продукції	0,1	9	0,9
Система контролю якості	0,1	9	0,9
Маркетингові дослідження ринку	0,05	9	0,45
Наявність реклами	0,05	6	0,3
Власна доставка	0,05	7	0,35
Наявність власного земельного банку	0,1	10	1
Великі складські приміщення	0,05	9	0,45
Зовнішньоекономічна діяльність	0,15	9	1,35
Агротехнологічна підтримка	0,1	10	1
Агрохімічний супровід	0,1	8	0,8
Разом	1,00	100	8,6

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи табл. 2.13, середній коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Кернел-трейд» дорівнює 8,6, це зумовлено тим, що підприємство має сильно розвинуті саме ті конкурентні переваги, що мають найбільше значення у цій галузі. Найбільше на рівень конкурентоспроможності впливає, виходячи з таблиці 2.13, впливає високий рівень якості продукції,

розгалужена мережа збуту, зовнішньоекономічна діяльність та найбільший земельний банк в Україні, що робить це підприємство лідером галузі.

Оскільки «Кернел» найбільший виробник та експортер соняшникової олії в Україні (8% світового обсягу), на цьому було створено проект агротехнологічної підтримки, що дозволяє проводити аудит технологічних карт та систем обробітку ґрунту, підбір та аналіз сортів у відповідності до кліматичних умов, моніторити посіви, брати участь у бізнес-плануванні наступних сезонів

Kernel до війни посідав перше місце у світі з виробництва соняшникової олії (приблизно 8% світового виробництва) і її експорту (приблизно 12%), а також був найбільшим виробником і продавцем бутильованої соняшникової олії в Україні. Крім того, компанія займалася вирощуванням іншої агропродукції та її реалізацією.

ТОВ «Кернел-Трейд» запустив інвестиційний проєкт у партнерстві з перевізниками, на який спрямували 1 млн євро. В його межах планується розширення транспортних можливостей партнерів компанії.

ТОВ «Кернел Трейд», одна з найбільших українських агропромислових груп, у межах ранньої підготовки до майбутнього агросезону розпочала прямі закупівлі азотного добрива Anvistar у польського виробника Anwil S.A. групи PKN Orlen.

Рада директорів агропромислової групи «Кернел» заснувала новий комітет зі сталого розвитку (Sustainability committee), що відповідатиме за визначення пріоритетів та реалізацію стратегічної діяльності холдингу в сфері кліматичних ризиків та можливостей, захисту довкілля, розвитку соціального та людського капіталу.

ТОВ «Кернел Трейд» обладнав генераторами вісім елеваторів. На елеваторах встановили дизельні генератори потужністю від 120 до 1000 кВт*год. Генераторами планується забезпечити ще 11 елеваторів. Для цього очікується 13 дизельних генераторів потужністю від 80 до 500 кВт*год.

Компанія Kernel планує засіяти 98% свого земельного банку у новому сезоні. Водночас виняток становить 8 тис. га на Сумщині, які знаходяться максимально близько до кордону з країною-агресором.

Система контролю якості найбільше розвинута в агрохолдингу ТОВ «Кернел Трейд», тому що було створено проект агротехнологічної підтримки, що дозволяє проводити аудит технологічних карт та систем обробітку ґрунту, підбір та аналіз сортів у відповідності до кліматичних умов, моніторити посіви, брати участь у бізнес-плануванні наступних сезонів.

Основними методами, що входять до групи методів, які характеризують рівень менеджменту великих підприємств є SWOT – аналіз та метод картування стратегічних груп. SWOT – аналіз – це метод, який дозволяє швидко оцінити стратегічне положення підприємства. Базується на основному принципі: стратегія повинна забезпечувати відповідність внутрішніх можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) зовнішній ситуації (можливостям і загрозам), в якій воно знаходиться. Проаналізуємо становище агрохолдингу ТОВ «Кернел Трейд» завдяки SWOT-аналізу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

SWOT- аналіз агрохолдингу ТОВ «Кернел Трейд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Великі виробничі можливості Бізнес-модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей Великий технологічний досвід Безвідходне виробництво Інноваційність Висока репутація у споживачів Стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку Визнаний лідер ринку Цінова політика на зовнішньому ринку Кваліфікований персонал	Застарілі основні фонди Залежність від погодних умов Залежність від змін світових цін Висока плинність кадрів Неширокий асортимент
Можливості	Загрози

Можливість розширити асортимент продукції для задоволення запитів споживачів в більш широкому діапазоні	Зміна законодавства у країнах збуту
Здатність переносити досвід і технологічне ноу-хау на нову продукцію або бізнеси	Поява нового конкурента з низькими витратами
Подолання торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках	Зростання продаж товарів-замінників
Здатність до швидкого розширення виробництва при зростанні попиту на ринках	Підвищення конкуренції на світовому ринку
Розширення у зв'язку зі зростанням попиту на зовнішньому ринку	Інфляція
Зростання попиту на нерафіновану та оливкову олію на світовому ринку	Зменшення попиту на рослинну олію
	Посилення технічних вимог, що робить виробництво дорожчим
	Зміна потреб або смаків споживачів

Джерело: складено автором

Сильні сторони. Бізнес-модель агрохолдингу (Додаток Г) дозволяє дуже влучно виконувати велику кількість процесів, це пов'язано з тим, що бізнес- сегменти щільно поєднані між собою. Сюди належать:

– Агробізнес. Земельний банк компанії ТОВ «Кернел Трейд» обробляє більше 500 тис. га чорнозему. Основними культурами на виробництво залишаються соняшник, соя, кукурудза та пшениця. Завдяки спеціалістам інноваційної сфери було створено комплексну систему управління агровиробництвом. Метою даної системи є забезпечення операційного вдосконалення за рахунок використання достовірних історичних та операційних даних для алгоритмів та бізнес-правил, які спроможні аналізувати максимально можливу кількість факторів, що впливають на врожайність та прибуток компанії в процесі планування та реалізації виробничої програми та надавати рекомендації до прийняття раціональних рішень.

– Експорт. Компанії має розгалужену мережу збуту: Єгипет, Туреччина, Індія, країни ЄС. Експорт зерна порівняно з 2019 роком виріс на 31%, а експорт олії складає 8% світового обсягу та 30 % на українському ринку.

– Закупівля зернових та олійних культур. Компанія співпрацює більше ніж з 5000 сільськогосподарських виробників, тому має найбільшу мережу

заупівель сільськогосподарських культур у регіоні.

- Елеватори. Компанія має розгалужену систему елеваторів, що дозволяє забезпечити своєчасну доставку продукції, а також надає іншим сільгоспвиробникам свої елеватори в оренду.

- Заводи з переробки олійних культур. Заводи, якими володіє компанія, мають технологічні можливості, що дозволяють одночасно переробляти декілька олійних культур.

- Портові термінали. Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 6,5 млн тонн на рік. Ефективні прийомка й відвантаження, сучасні елеваторні потужності та глибоководний причал дають змогу вантажити судна типу Panamax водотоннажністю до 80 тис. т. [56]

Слабкі сторони. На фоні багатьох українських компаній агрохолдинг ТОВ «Кернел Трейд» має багато переваг і можливостей, проте усі ці позитивні сторони мають значний недолік: однією з основних проблем, з якими стикаються аграрні підприємства такого масштабу є знос основних фондів, тобто, сільськогосподарської техніки. Для оновлення та підтримання техніки у необхідному стані потрібні великі кошти та час, щоб сталось це оновлення. Зовнішніми чинниками, на які майже неможливо вплинути, є залежність від погоди та залежність від світових цін.

Можливості. У результаті проведеного дослідження світового ринку олійних та зернових культур виявлено, що у зв'язку із тенденціями поширення здорового харчування, попит на оливкову та нерафіновану олію зріс. Також однією з основних можливостей є те, що ринок збуту поширюється не лише на західні країни, а також на Індію, Туреччину, Єгипет, Кенію, Індонезію та Філіппіни.

Загрози. Вище було описано зростання попиту на нерафіновану та оливкову олію як одну з можливостей розвитку компанії, але це може призвести до спадання попиту на соняшникову олію.

Існує ще один вид обробки SWOT – аналізу так звана TOWS – матриця.

На відміну від стандартного SWOT – аналізу: TOWS – матриця, що покликана спланувати власні зміни завдяки аналізу змін внутрішньої середовища. Метою даного дослідження є фокусування уваги на побудові чотирьох груп різних стратегій:

- SO – стратегія «Maxi-Maxi». Стратегія використання сильних сторін для максимальної віддачі представлених можливостей.
- ST – стратегія «Maxi-Mini». Стратегія використання сильних сторін для мінімізації загроз.
- WO – стратегія «Mini-Maxi». Стратегія мінімізації слабких сторін завдяки наданим можливостям.
- WT – стратегія «Mini-Mini». Стратегія мінімізації слабких сторін і загроз.

Таблиця 2.15

Стратегія «Maxi-Maxi» ТОВ «Кернел Трейд»

SO	Великі виробничі можливості	Сильна бізнес-модель	Інноваційність	Висока репутація у споживачів	Визнаний лідер на національному та міжнародному ринках
Розширення асортименту продукції	1	1	0	1	1
Здатність переносити досвід і технологічне ноу-хау	1	0	1	0	0
Подолання торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках	0	1	0	1	1
Здатність до швидкого розширення виробництва при зростанні попиту на ринках	1	1	1	1	1

Джерело: розроблено автором.

Завдяки великим виробничим можливостям та бізнес-моделі, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей агрохолдинг може розширити асортимент продукції, створити технологічне ноу-хау, подолати торговельні бар'єри.

Таблиця 2.16

Стратегія «Maxi-Mini» ТОВ «Кернел Трейд»

ST	Великі виробничі можливості	Сильна бізнес- модель	Інноваційність	Висока репутація у споживачів	Визнаний лідер на національному та міжнародному ринках
Зміна законодавства у країнах збуту	0	1	0	1	1
Зростання продаж товарів- замінників	1	1	1	1	0
Підвищення конкуренції на світовому ринку	1	1	1	0	1
Інфляція	0	1	0	0	0
Зміна потреб або смаків споживачів	1	1	1	1	1

Джерело: розроблено автором.

Сильні сторони компанії дійсно зможуть подолати загрози, з якими може стикнутись компанія на своєму шляху. Якщо у компанії з'являться більш сильні суперники та продукція, яка буде користуватись більшим попитом, то завдяки своїм технологічним можливостям агрохолдинг зможе втримати свої позиції на ринку.

Таблиця 2.17

Стратегія «Mini-Maxi» ТОВ «Кернел Трейд»

WO	Застарілі основні фонди	Залежність від погодних умов	Залежність від змін світових цін	Неширокий асортимент
Розширення асортименту продукції	0	1	1	1
Здатність переносити досвід і технологічне ноу-хау	1	0	1	1
Подолання торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках	1	1	1	1
Здатність до швидкого розширення виробництва при зростанні попиту на ринках	1	0	1	1

Джерело: розроблено автором.

В залежності від погодних умов може залежати буде врожай чи не буде. Якщо підприємство вирішило розширити свій асортимент, то це може не вдатись через несприятливі кліматичні умови.

Таблиця 2.18

Стратегія «Mini-Mini» ТОВ «Кернел Трейд»

WT	Застарілі основні фонди	Залежність від погодних умов	Залежність від змін світових цін	Неширокий асортимент
Зміна законодавства у країнах збуту	0	0	1	0
Зростання продаж товарів-замінників	1	1	1	1
Підвищення конкуренції на світовому ринку	1	1	1	1
Інфляція	0	0	1	1
Зміна потреб або смаків споживачів	0	0	1	1

Джерело: розроблено автором.

Отже, агрохолдингу ТОВ «Кернел Трейд» потрібно нівелювати зростання продажу товарів-замінників та підвищення конкуренції на світовому ринку випуском нової продукції, замінивши старе обладнання на нове.

PESTEL – аналіз – один з найосновніших методів аналізу факторів макросередовища, що мають вплив на підприємство. Слово «PESTEL» є аббревіатурою та розшифровується наступним чином:

- Р – політичні фактори.
- Е – економічні фактори.
- S – соціокультурні фактори.
- Т – технологічні фактори.
- Е – екологічні фактори.
- L – юридичні фактори.

Основною метою PESTEL-аналізу є визначення факторів що задовольняють таким критеріям: вони знаходяться за межами управління підприємством; вони мають певний рівень впливу на його діяльність.

Таблиця 2.19

Фактори для PESTEL – аналізу агрохолдингу ТОВ «Кернел Трейд»

Політичні фактори	законодавство з охорони навколишнього середовища; імовірність розвитку військових дій в країні; майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі.
-------------------	---

Економічні фактори	рівень інфляції і процентні ставки; рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища; темпи зростання економіки; рівень цін на сільськогосподарську продукцію.
Соціокультурні фактори	темпи росту населення; вимоги до якості продукції; ставлення до роботи та кар'єри.
Технологічні фактори	доступ до новітніх технологій; ступінь використання та впровадження технологій; рівень інновацій та високоякісного обладнання; рівень технологічного розвитку галузі.
Екологічні фактори	зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами; зміна погодних та кліматичних умов.
Юридичні фактори	будь-які зміни в законодавстві і про те, який вплив це може надати на ділові операції. Фактори включають трудове законодавство, споживче право, здоров'я і безпеку, міжнародне, а також торговельне регулювання і обмеження.

Отже, згідно з табл. 2.20 фактори, що найсильніше впливають на розвиток компанії є законодавство, що регулює правила роботи в галузі; рівень цін на сільськогосподарську продукцію; зростаючий дефіцит сировини та зміна погодних та кліматичних умов.

Таблиця 2.20

Оцінка значення факторів PESTEL – аналізу

Фактори	Ступінь впливу
Політичні фактори	
Законодавство з охорони навколишнього середовища	2
Ймовірність розвитку військових дій в країні: майбутнє і поточне	1
Законодавство, що регулює правила роботи в галузі	3
Економічні фактори	
Рівень інфляції і процентні ставки	2
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	2
Темпи зростання економіки	1
Рівень цін на сільськогосподарську продукцію	3
Соціокультурні фактори	
Темпи росту населення	2
Вимоги до якості продукції	2
Технологічні фактори	
Ступінь використання та впровадження технологій	2
Рівень інновацій та високоякісного обладнання	2
Рівень технологічного розвитку галузі	1
Екологічні фактори	

Зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами	3
Зміна погодних та кліматичних умов	3
Юридичні фактори	
Будь-які зміни в законодавстві	3

Джерело: складено автором.

Імовірність коливань оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 - максимальну ймовірність. Оцінку краще проводити не індивідуально, а серед спеціалістів, які мають певний досвід роботи у галузі.

Реальна значущість факторів дозволяє оцінити, наскільки компанії мають звернути увагу і контролювати фактори зміни зовнішнього середовища. Цей показник розраховується як ймовірність зміни фактора, що зважена силу впливу цього фактора на діяльність компанії (табл. 2.22).

Таблиця 2.21

Оцінки ймовірності коливань PESTEL – факторів ТОВ «Кернел Трейд»

Фактори	Оцінка	Експертна оцінка			Середня оцінка
Політичні фактори		1	2	3	
Законодавство з охорони навколишнього середовища	2	4	5	3	4
Ймовірність розвитку військових дій в країні: майбутнє і поточне	1	4	3	3	3,33
Законодавство, що регулює правила роботи в галузі	3	4	4	5	4,33
Економічні фактори					
Рівень інфляції і процентні ставки	2	4	4	4	4
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	2	3	2	3	2,67
Темпи зростання економіки	1	3	3	3	3
Рівень цін на сільськогосподарську продукцію	3	5	5	5	5
Соціокультурні фактори					
Темпи росту населення	2	4	3	3	3,33
Вимоги до якості продукції	2	4	5	4	4,33
Технологічні фактори					
Ступінь використання та впровадження технологій	2	4	4	3	3,67
Рівень інновацій та високоякісного обладнання	2	4	4	4	4
Рівень технологічного розвитку галузі	1	3	4	3	3,33
Екологічні фактори					
Зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами	3	5	4	3	4

Зміна погодних та кліматичних умов	3	5	5	5	5
Юридичні фактори					
Будь-які зміни в законодавстві	3	5	5	5	5
Разом					58,99

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.22

Оцінка реальної значущості факторів PESTEL – аналізу ТОВ «Кернел Трейд»

Фактори	Оцінка	Експертна оцінка			Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
1	2	3			4	5
Політичні фактори						
Законодавство з охорони навколишнього середовища	2	4	5	3	4	0,25
Ймовірність розвитку військових дій в країні: майбутнє і поточне	1	4	3	3	3,33	0,1
Законодавство, що регулює правила роботи в галузі	3	4	4	5	4,33	0,41

Продовження таблиці 2.22

1	2	3			4	5
Економічні фактори						
Рівень інфляції і процентні ставки	2	4	4	4	4	0,25
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	2	3	2	3	2,67	0,17
Темпи зростання економіки	1	3	3	3	3	0,1
Рівень цін на сільськогосподарську продукцію	3	5	5	5	5	0,47
Соціокультурні фактори						
Темпи росту населення	2	4	3	3	3,33	0,21
Вимоги до якості продукції	2	4	5	4	4,33	0,27
Технологічні фактори						
Ступінь використання та впровадження технологій	2	4	4	3	3,67	0,23
Рівень інновацій та високоякісного обладнання	2	4	4	4	4	0,25
Рівень технологічного розвитку галузі	1	3	4	3	3,33	0,1
Екологічні фактори						
Зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами	3	5	4	3	4	0,38
Зміна погодних та кліматичних умов	3	5	5	5	5	0,47
Юридичні фактори						

Будь-які зміни в законодавстві	3	5	5	5	5	0,47
Разом	32				58,99	

Джерело: складено автором.

Останнім кроком аналізу є приведення усіх розрахунків у матричний вигляд. Усі фактори розміщуються у порядку зменшення своєї важливості (табл. 2.23).

Вважається, що чим вище оцінка з поправкою на вагу, тим більше уваги слід приділяти уваги нейтралізації даних факторів. Аналізуючи табл.2.23 такими факторами виступають: законодавство, що регулює правила роботи в галузі; рівень цін на сільськогосподарську продукцію; зміна погодних та кліматичних умов.

Лідером зі здійснення просування та наявністю маркетингових заходів є агрохолдинг «Кернел»», який використовує як зовнішню рекламу, так і демонстрацію своєї продукції на території підприємства, що говорить про налагоджений комплекс маркетингу на підприємстві.

Таблиця 2.23

Зведена таблиця PESTEL – аналізу ТОВ «Кернел Трейд»

Фактори	Оцінка з поправкою на вагу
Політичні фактори	
Законодавство, що регулює правила роботи в галузі	0,41
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,25
Ймовірність розвитку військових дій в країні: майбутнє і поточне	0,1
Економічні фактори	
Рівень цін на сільськогосподарську продукцію	0,47
Рівень інфляції і процентні ставки	0,25
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	0,17
Темпи зростання економіки	0,1
Соціокультурні фактори	
Вимоги до якості продукції	0,27
Темпи росту населення	0,21
Технологічні фактори	
Рівень інновацій та високоякісного обладнання	0,25
Ступінь використання та впровадження технологій	0,23
Рівень технологічного розвитку галузі	0,1
Екологічні фактори	
Зміна погодних та кліматичних умов	0,47

Зростаючий дефіцит сировини, цільових показників забруднення, встановлених урядами	0,38
Юридичні фактори	
Будь-які зміни в законодавстві	0,47

Джерело: складено автором.

ТОВ «Кернел-трейд» – найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії. Компанія експортує свою продукцію більш ніж у 80 країн світу. В Україні компанія володіє 8 олійноекстракційними заводами і 30 елеваторами. Також компанія оперує причалами №15 (довжина – 175 м), №16 (довжина – 200 м), №17 (довжина – 200 м) у Чорноморському порту. Причали дозволяють вантажити судна вантажністю до 80 тис. тон.

Отже, було проаналізовано положення агрохолдингу «Кернел» такими методами як SWOT-аналіз (були визначені сильні та слабкі сторони; можливості; загрози); потім цей аналіз був розширений завдяки TOWS-матриці, що побудована на 4 стратегіях; для аналізу був використаний метод картування стратегічних груп, який показав, що усі компанії знаходяться в одній групі; PESTEL – аналіз показав на які зовнішні фактори потрібно звернути увагу, щоб нейтралізувати їх ефект на діяльність фірми.

2.4. Напрями підвищення ефективності управління маркетинговою політикою ТОВ «КЕРНЕЛ ТРЕЙД»

ЄБРР визнав компанію Kernel регіональним лідером у провадженні ESG практик і реалізації кліматичних амбіцій, тож запросив поділитися досвідом.

Kernel – єдина українська агрокомпанія, яка презентувала свої напрацювання та накопичені знання у цій сфері в межах міжнародних кліматичних переговорів. У межах панелі “Продовольча безпека та зміна клімату” розповіли про ключові досягнення проєкту “Корпоративне

кліматичне управління та шлях низьковуглецевого розвитку”, який реалізуємо в партнерстві з ЄБРР та ЕУ”.

Зокрема, в рамках міжнародних переговорів Kernel розповіли про інтеграцію кліматичного та ESG порядку денного у корпоративну діяльність компанії; створення комітету зі сталого розвитку при Раді директорів; запровадження перших кліматичних KPI, які спрямовані на розробку комплексної системи обліку викидів парникових газів по всьому ланцюгу створення вартості; результати сценарного аналізу фізичних і перехідних кліматичних ризиків; результати розширеного обліку викидів парникових газів, а саме викиди Kernel, пов’язані з ланцюгами постачання (Score 3).

Військові дії на території України стали черговим сильним сигналом для міжнародної спільноти до посилення спільних зусиль із попередження та пом’якшення катастрофічних наслідків зміни клімату. Ракетні обстріли, як і екстремальні погодні явища, спричинені зміною клімату, призводять до значних порушень ведення бізнесу. Різниця у тому, що про зміну клімату ми знаємо давно і маємо достатньо часу та можливостей вибудувати свою довгострокову стійкість до таких порушень. Є конкретні дії, яких можна вжити для збільшення власного внеску у боротьбу зі змінами клімату та адаптації до їхніх наслідків.

Kernel – найбільший у світі виробник та експортер соняшникової олії, провідний виробник і постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. На частку компанії припадає близько 8% світового виробництва соняшникової олії.

З початком повномасштабного вторгнення завод із виробництва соняшникової олії ТМ “Стожар” компанії Kernel потрапив під окупацію в Харківській області. Компанія була змушена призупинити виробництво продукції. Довелося розв’язувати проблеми з сировиною, залучати інвестиції у відновлення виробництва на новому місці – тепер “Стожар” виготовляють на заводі у Полтаві.

Раніше через триваючу блокаду українських чорноморських портів внаслідок збройної агресії РФ проти України, Kernel Holding прийняв рішення про продаж частини своїх активів. Можлива сума угоди складе близько \$210 млн.

Відновлення зрошення забезпечить сталий розвиток сільськогосподарської галузі у Південному регіоні та реалізацію аграрного потенціалу всієї країни.

Встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі, може досягатися за умови реалізації цілей сталого розвитку. Вагоме місце в діяльності сучасних компаній займає соціальна відповідальність, яка охоплює комплекс пріоритетних завдань щодо задоволення основних потреб людини шляхом підтримання належного рівня трудової стабільності, досягнення рівності та соціальної справедливості через впровадження стандартів корпоративної культури, збереження природи завдяки мінімізації відходів та захисту навколишнього середовища, забезпечення соціального самовизначення та культурного різноманіття тощо. Соціальна відповідальність є тим інструментом зв'язку, який визначає граничні межі ефективності участі кожного суб'єкта у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Корпоративна соціальна відповідальність компаній (КСВ) – термін, що з'явився в українському бізнес-середовищі доволі недавно. Але сьогодні вона є одним з ключових показників успішності, критерієм оцінки прогресивності бізнесу та відданості його власників європейським цінностям. Особливо важливим і показовим стало розуміння принципів КСВ власниками бізнесу в період кризи, коли соціальна відповідальність фірми або компанії стає значно важливішою для всього суспільства.

КСВ розвивалась в Україні ще до початку повномасштабного вторгнення як цілісний напрям бізнесу. Відповідно до дослідження Центру «Розвиток КСВ» у 2018 році, приблизно 80% українських компаній починали

впроваджувати КСВ або орієнтувалися на її принципи. Але лише 25% з них систематично виділяли бюджет на проекти з КСВ, що суттєво відрізняло український бізнес від міжнародних компаній, де цифри сягають 90–95% [1].

З початком повномасштабної війни в Україні розвиток КСВ суттєво змінився, і саме війна змусила український бізнес переорієнтувати свої програми сталого розвитку та благодійної допомоги. Відтепер український бізнес ще більше підтримує економіку та армію країни: мільярди гривень для ЗСУ, авто, дрони, приціли, спорядження, одяг, взуття, медикаменти, пальне, продукти та багато іншого – це лише частина того, що надає відповідальний український бізнес. До того ж чимало компаній інтегрували програми допомоги та відновлення України у свою політику КСВ.

Свідомі компанії адаптуються до нових умов праці в умовах воєнного часу. Попри намагання агресора паралізувати вітчизняну економіку, поставити абсолютну більшість українців на межі виживання і голоду, великий бізнес не лише не згорнув соціальні програми, а й має на меті вихід на новий рівень – з впровадженням ESG-принципів: відповідального ставлення до довкілля (E – environment); високої соціальної відповідальності (S – social); високої якості корпоративного управління (G – governance).

Глобальною метою Кернел у сфері сталого розвитку і соціальної відповідальності є розвиток суспільства шляхом добровільного внеску бізнесу в соціальну, економічну і екологічну сфери, пов'язані з діяльністю і досягненням стратегічних цілей компанії.

За підсумками 2021 року Благодійний фонд «Разом з Кернел» підтримав реалізацію 841 соціального проєкту на понад 55 млн грн. Позитивні зрушення у різних сферах відбулися на території 156 громад [3].

Розуміння компанією «Кернел» в період військової агресії з боку Росії принципів ESG, а також адаптивність до зовнішніх викликів знайшла відображення у багатьох проєктах КСВ, серед них:

1. Open Agro University – це унікальний освітній проєкт для підготовки спеціалістів нового покоління в агротехнічній харчовій промисловості, призначений

для студентів 4-5 курсу профільних спеціальностей або випускників вишів першого-другого року, який має на меті надати студентам якомога більше практичних навичок, унікальних знань від експертів компанії, розуміння внутрішніх процесів та технологій компанії задля того, щоб допомогти агроринку України з професійною підготовкою молоді. Набір учасників для безкоштовного навчання за 7 професійними програмами в галузях агрота харчової промисловості стартував наприкінці 2021 року. Заявки на участь подали близько 900 студентів, а конкурсний відбір пройшло 122 найбільш вмотивованих молодих людей, для яких у лютому 2022 року стартував навчальний процес. Через воєнні дії розклад занять було змінено, а підхід до фахової підготовки студентів – удосконалено. Більшу частину програми перевели в онлайнформат, максимально залучили до проєкту внутрішніх експертів компанії, для практичного засвоєння матеріалу обрали найбільш безпечні регіони. Незважаючи на ситуацію в країні, у проєкті продовжують брати участь 88 людей, які наразі проходять навчання, а деякі групи вже перейшли до активної практики на наших активах. Компанія вирішила продовжити проєкт на наступний рік, тому розпочалася підготовка до старту набору на 2-й сезон. Амбасадорами залучення нових кандидатів стають студенти попереднього набору, вищі навчальні заклади, а також випускники проєкту [4].

Психологічна підтримка у вигляді вебінарів, де фахівці ділилися інформацією як працювати з собою під час війни, як долати тривожність, що робити з дітьми тощо. Кожен з 11 тис працівників може звернутися за психологічною допомогою з будь-якого куточка України [5].

1. Гуманітарна допомога мешканцям окупованих територій, особам з інвалідністю, військовим, волонтерам (компанія витрачає 1 млн. грн. щодня на продукти для потребуючих категорій населення) [6].

2. Open Agribusiness – проєкт, який допомагає аграріям вийти на новий рівень ведення бізнесу, забезпечує вчасне кредитування для поповнення обігових коштів, підвищує стабільність земельного банку, зростання

урожайності і прибутковості з кожного гектара Співпраця аграріїв із Open Agribusiness надає інформацію для підтримки малих і середніх агровиробників, де партнери отримують доступ до технологічних карт, моніторингу полів, можуть запозичувати досвід компанії «Кернел». Така аналітика даних за рахунок порівняння своїх і сусідніх ділянок дозволяє фермеру побачити перспективні точки росту, покращувати технології та оптимізувати процеси [7].

3. Взимку 2022 року агрохолдинг «Кернел» допоміг розчистити від снігових заметів більше 11 тис. км доріг. Турбуючись про безпеку та комфорт населення України компанія традиційно допомагає з розчисткою снігу, залучивши 75 одиниць потужної агротехніки. Робота велася також і вночі для того, щоб зранку кожен представник громади зміг безперешкодно дістатися до місця призначення. Зусиллями аграріїв вдалося розчистити від снігу більше 11 тис. кілометрів доріг в 184 населених пунктах [8].

Отже, компанія «Кернел» стабільно притримується політики здійснення соціально відповідальних інвестицій і, не зважаючи на нестабільну ситуацію в країні, систематично виділяє кошти на проєкти, пов'язані з соціальною відповідальністю. На своєму сайті компанія щороку публікує нефінансові звіти, які в наш час для кожної корпорації мають значний вплив на вартість акцій [9].

4. Ресурси соціально відповідального бізнесу є надзвичайно важливими для вирішення нагальних для суспільства проблем та забезпечення сталого розвитку, особливо коли економічна сфера стикається з серйозними викликами, спровокованими фінансовими кризами, масштабними пандеміями, політичними потрясіннями та збройними конфліктами.

На рис. 2.6 зображено динаміку соціальних виплат компанії «Кернел» за період 2011–2022 рр.



Рис. 2.6. Соціальні виплати ТОВ «Кернел Трейд» за період 2011–2022 рр., тис. дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі [58]

Як бачимо, компанія «Кернел» в усі найскладніші періоди історії нашої країни демонструвала високу активність у вирішенні соціальних проблем суспільства, збільшуючи соціальні виплати з свого бюджету. Свідченням цього є значне зростання соціальних виплат у 2014 р., коли Україна зазнала агресії з боку Росії, у 2020 р., році початку коронавірусної пандемії, і, безперечно, у 2022 р., коли Росія розпочала повномасштабне вторгнення на територію нашої держави.

Відомо, що кризові явища негативно впливають на економіку країни та її економічне зростання, призводячи до падіння ВВП, тому пікові значення обсягів соціальних виплат компанії «Кернел» накладаються на найнижчі показники річної відсоткової зміни ВВП України. Це засвідчує проведений нами кореляційно-регресійний аналіз.

Нами побудовано регресійну модель, яка описує залежність обсягів соціальних виплат ТОВ «Кернел Трейд» від річної відсоткової зміни ВВП України.

У табл. 2.24 наведено динамічні ряди показників, обраних для дослідження, за 2011–2022 рр.

Таблиця 2.24

Дані для побудови регресійної моделі

Роки	Y (соціальні виплати компанії «Кернел», тис. дол. США)	X (річна відсоткова зміна реального ВВП, %)
2011	332	5,5
2012	904	0,2
2013	1410	0
2014	2703	-6,6
2015	1915	-9,8
2016	1668	2,4
2017	2616	2,4
2018	2440	3,5
2019	2303	3,2
2020	7714	-3,8
2021	3923	3,4
2022	26271	-35

Лінійна регресійна модель, яка описує залежність обсягів соціальних виплат компанії «Кернел» від річної відсоткової зміни ВВП, представлена формулою 2.1:

$$Y = 2840,812 - 581,192 X, \quad (2.1)$$

де Y – соціальні виплати, X – річна відсоткова зміна ВВП.

На рис. 2.7 представлена графічна візуалізація залежності соціальних виплат ТОВ «Кернел Трейд» від річної відсоткової зміни реального ВВП. Інтенсивність зв'язку між змінними, включеними в модель регресії, вимірюється коефіцієнтом кореляції, значення якого -0,908, що вказує на наявність між змінними тісного оберненого зв'язку. Коефіцієнт детермінації показує, що 82% залежної змінної пояснюється впливом незалежної змінної.

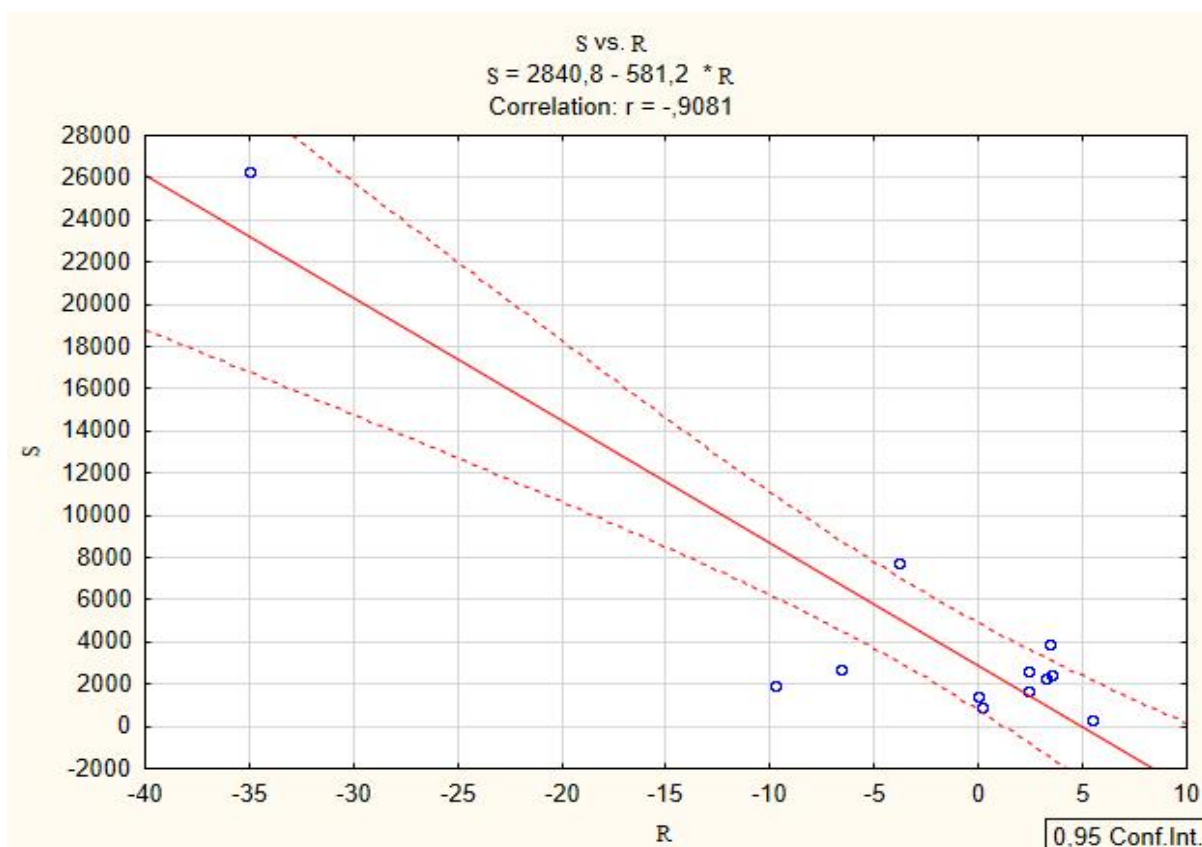


Рис. 2.7. Залежність обсягів соціальних виплат ТОВ «Кернел Трейд» від річної відсоткової зміни ВВП

Перевірка достовірності регресійної моделі та коефіцієнта кореляції на основі критерію Фішера дає підстави зробити висновок про адекватність моделі, оскільки спостережуване значення F-статистики 47,047 є більшим від табличного при рівні 0,01. Незалежна змінна, включена в модель, є статистично значимою (значення t-статистики 3,0448 є більшим від табличного при рівні 0,01).

Таким чином, на основі розрахунків, проведених для статистичних даних за період 2011–2022 рр., можемо припустити, що на ймовірне падіння ВВП України у випадку кризових явищ у вітчизняній економіці на 1% ТОВ «Кернел Трейд» готова буде відреагувати збільшенням своїх соціальних виплат на 581,2 тис. дол. США.

Ще до початку повномасштабного вторгнення Росії компанії агросектору України відігравали важливу роль у наповненні бюджету та забезпечення надходження валютної виручки. Але військові дії призвели до втрати активів, знищення угідь, руйнації виробництва та проблем з

логістикою. Звісно, це не могло не позначитися на прибутковості діяльності та отриманні прогнозованих до початку війни доходів. Попри це аграрії не втратили мотивації бути чутливими до потреб країни і підтримувати її громадян та вітчизняні збройні сили у скрутні часи. Найбільші аграрні компанії одразу стали активними донорами для ЗСУ та українців, які постраждали від російської агресії (рис. 2.8).

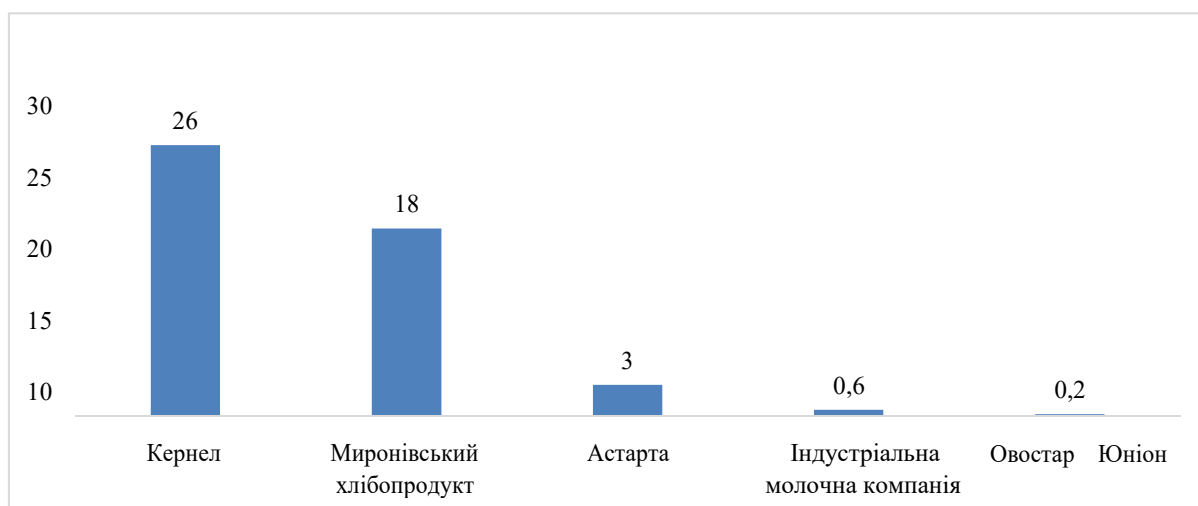


Рис. 2.8. Кошти, спрямовані на благодійність, млн. дол. США (за 9 місяців 2022 р.)

Можна стверджувати, що ТОВ «Кернел Трейд» збільшила соціальні виплати у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. та стала лідером за обсягами благодійних видатків. Загалом, за 9 місяців 2022 р. на благодійність вона спрямувала 26 млн дол. США, з яких майже 22 млн дол. США витрачено на ЗСУ і гуманітарну допомогу, а 4,5 млн дол. США – на розвиток місцевих громад та інвестиційні проекти.

Зрозуміло, що можливість займатися благодійністю прямо залежить від доходності компанії та її спроможності фінансувати соціальні проекти.

У табл. 2.25 наведено показники доходу та обсягів соціальних виплат п'яти великих агрохолдингів України з найбільшими показниками ринкової капіталізації за 9 місяців 2022 р.

Як бачимо з табл. 2.25, обсяги соціальних виплат українських агрохолдингів на пряму залежать від їхніх доходів. Нами було розраховано коефіцієнт кореляції Пірсона між цими показниками.

Таблиця 2.25

Показники діяльності українських агрохолдингів за 9 місяців 2022 р.

Назва компанії	Кошти, спрямовані на благодійність, млн. дол. США	Дохід, млн. дол. США	Ринкова капіталізація (станом на 26.02.2023 р., млн. дол. США)
Кернел	26	4915	383
Миронівський хлібопродукт	18	1876	345
Астарта	3	359	131
Індустріальна молочна компанія	0,6	62	117
Овостар Юніон	0,2	90	55

Його високе значення (0,954) засвідчує наявність тісного прямого зв'язку між доходами агрохолдингів та виділеними ними коштами на благодійну діяльність. Значення t-статистики Стьюдента 5,52 засвідчує значущість коефіцієнта кореляції при рівні 0,01.

Аналізуючи доходність компанії «Кернел» за період 2016–2022 рр., можемо констатувати її впевнене зростання, тенденція якого була дещо втрачена у кризовому для вітчизняного аграрного сектора 2022 р. Лінійний характер зростання ілюструє побудована нами трендова модель, про адекватність якої свідчить високе значення коефіцієнта апроксимації (0,915) (рис. 2.9).

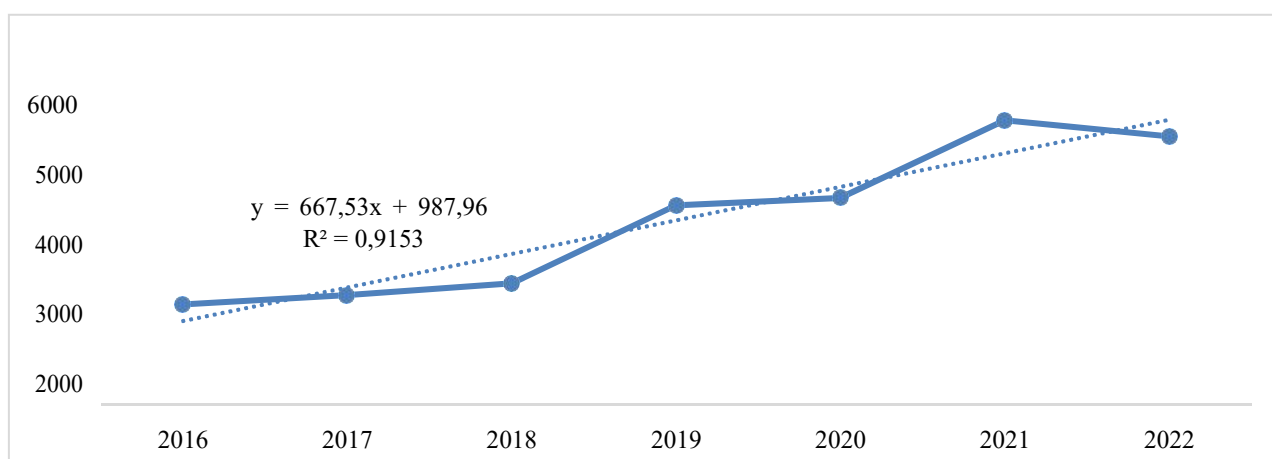


Рис. 2.9. Динаміка показника доходу ТОВ «Кернел Трейд» за 2016–2022 рр., тис. дол США

Отже, стале зростання доходів компанії «Кернел» протягом попередніх періодів створило міцний фундамент для забезпечення її соціальної

активності та концентрації на соціальній складовій сталого розвитку навіть в складних воєнних реаліях. Компанія мала потужний запас міцності, зокрема фінансової, для того, щоб утриматися на економічному плаву. Попри повномасштабну війну та зменшення доходів у 2022 р. соціальна підтримка стала значною частиною видатків компанії «Кернел». Тому в сучасних умовах турбулентності вітчизняної економіки, спричиненої війною, головним пріоритетом компанії є економічне виживання: підтримка мінімально необхідного рівня експорту заради покриття витрат, виплат заробітної плати й обслуговування боргу. Це дозволить зберегти співробітників, підтримати операційну діяльність та створити передумови для подальшого зростання доходів та розширення масштабів своєї роботи після закінчення воєнних дій, а відтак і для виконання своїх пріоритетних завдань у сфері сталого розвитку.

У сучасному світі успішні компанії демонструють своє піклування про громаду, природу, беруть участь у соціальних проєктах і прагнуть зменшити шкідливий вплив на довкілля. Така поведінка стає трендом. Продумана корпоративна соціальна відповідальність формує репутацію бренду роботодавця. Особлива потреба у проєктах даного плану є під час криз, політичних потрясінь тощо. Збільшення ТОВ «Кернел Трейд» соціальних виплат у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. свідчить про високу соціальну відповідальність та гуманізм. Гуманітарна діяльність компанії «Кернел» є прикладом для корпоративного світу в реалізації цілей сталого розвитку та прихильності до загальнолюдських цінностей.

Ключовою проблемою діяльності виявилася неможливість експортувати товари через українські чорноморські порти. Альтернативні маршрути через кордон Україна – ЄС не готові були поглинати величезні потоки товарів. Експортні операції в Україні були збитковими в IV кварталі 2022 фінансового року, що відображає труднощі із створенням ефективних альтернативних маршрутів.

У IV кварталі 2022-го ФР експорт зерна становив лише 4%, а

соняшникової олії – всього 15% від рівня Q2. Масштабованої та економічно життєздатної альтернативи морському експорту олії не існує.

Попередня оцінка потреби в інвестиціях на створення повноцінних альтернатив Чорному морю – більш ніж у \$170 млн (це містить залізничні контейнери для рослинної олії та зерна; залізничні платформи; морські та річкові судна; вантажні автомобілі; купівлю або будівництво наземних перевалочних потужностей, що дозволяють згладити стикування між залізницею України та ЄС).

Тут важливо не перестаратися, адже, якщо «зерновий коридор» збережеться, ці вкладення виявляться безглуздими. Але враховуючи розмір власного виробництва, для експорту має бути план Б. Навіть якщо експорт Чорним морем продовжить функціонувати, ризик руйнування або серйозного пошкодження ключової портової інфраструктури все ще існує.

Компанія уклала декілька договорів на перевалку за принципом «бери або плати» з терміналами в Румунії, Німеччині та Литві. Крім того, було укладено кілька угод «бери або плати» із внутрішніми залізничними перевалочними потужностями.

Такі домовленості передбачають зобов'язання платити, навіть якщо буде вирішено не проводити перевалочні операції, а строк угод у деяких випадках сягає двох років. Схеми «бери або плати» є страховкою на випадок, якщо Чорне море знову закриється – тоді такі домовленості дозволять зберегти мінімально потрібний рівень обсягів експорту.

У 2022 фінансовому році група експортувала 8 млн тон зерна з України, 61% припало на кукурудзу.

2023 року очікується нижчий урожай зерна (мінус 30–40% р/р). Це стане наслідком поєднання кількох негативних чинників: скорочення посівних площ – через тимчасову окупацію 20% української території, тимчасову недоступність частини земель через військові дії чи забруднення боєприпасами; економії на інтенсивності та технологіях вирощування; труднощів із логістикою, зростання витрат та поганої погоди у вересні 2022

року. Крім того, ринок зіткнеться з проблемами щодо якості зерна, зокрема кукурудзи, через пізнє збирання. При цьому просідання буде значною мірою збалансоване зерном минулого врожаю, яке все ще знаходиться у країні.

На 30 червня 2022 року (кінець 2021/22 маркетингового року) обсяг зерна, яке зберігається в Україні, сягав ~17млн тон, що у п'ятеро більше, ніж минулого року. Це перший випадок в історії, коли обсяг врожаю в Україні не має першорядного значення, оскільки його буде посилено величезними перехідними запасами шести основних товарів – кукурудза, пшениця, ячмінь, соняшник, соя та ріпак.

За умови, що Зернова угода залишиться в силі, галузь може зіткнутися з іншою проблемою: низька пропозиція насіння в новому сезоні. Зниження врожаю соняшнику може становити 30% порівняно з минулим роком.

Але важливішим для внутрішньої кон'юнктури фактором буде продовження тенденції до зростання експорту олійного насіння. Як повідомив торговий представник України Тарас Качка, у жовтні експорт насіння соняшника збільшився до 308 000 тон із 180 000 тон у вересні, що вже було рекордом. Водночас експорт олії зменшився на 10,3%, до 454 000 тон.

Історично експорт соняшнику ледь сягав 0,2 млн тон на рік, але в сезоні 2021/22 зріс до 1,6 млн тон і, ймовірно, перевищить цей показник у 2023 фінансовому році. Переробники вже скаржаться на потенційний дефіцит насіння та подекуди про необхідність підвищення експортного мита. Для Kernel такий ризик частково пом'якшений власним виробництвом соняшнику.

2023 фінансовий рік, ймовірно, стане найскладнішим сезоном в історії. І, швидше за все, йдеться не про прибуток, а про управління ліквідністю та виживання. Будь-які конкретні цифрові прогнози не мають сенсу.

Стратегія виживання. Більше ніхто не говорить про зростання та розширення. Завдання – підтримати мінімально необхідний рівень експорту заради покриття витрат, виплат заробітної плати й обслуговування боргу. Головний пріоритет – економічне виживання. Стратегія виживання групи

ґрунтується на трьох основних китах: врятувати співробітників, зберегти операційну діяльність і зберегти країну.

Кернел інвестував в будівництво ОЕЗу \$200 млн, прийом соняшнику розпочнеться вже восени 2023 року «Кернел» завершує будівництво одного з найпотужніших олійноекстракційних заводів Європи –

Старокостянтинівського ОЕЗу. Загальна сума інвестицій, спрямованих на реалізацію цього проєкту, вже склала понад \$200 млн. Наразі актив готовий на 85%. Пусконаладжувальні роботи виробничої лінії заплановано вже на початок наступного 2024 року.

Річна потужність заводу в Старокостянтиніві – 1 млн тон насіння соняшнику. Запуск підприємства такого масштабу сприятиме вирішенню питань з надлишками сировини в регіоні та підвищенню інтенсивності конкуренції на ринку. Україна отримає додаткову точку опори у вигляді створення нових робочих місць і систематичного наповнення бюджетів усіх рівнів податками.

Технологія, реалізована на базі Старокостянтинівського ОЕЗу, передбачає виготовлення нерафінованої пресової соняшникової олії. Восени цього року елеватор розпочне приймання насіння соняшнику нового врожаю для забезпечення технологічного процесу (Додаток Д).

Під час проєктування Старокостянтинівського заводу зосередилися на тотальній автоматизації виробництва, щоб оптимізувати всі процеси. Мінімум зусиль працівників – максимум віддачі техніки.

Задля досягнення планової ефективності на новому активі встановили найсучасніше обладнання іноземного та українського виробництва, що відповідає міжнародним стандартам якості та безпечності.

Поява такого потужного виробництва ТОВ «Кернел Трейд» на Хмельниччині стане вагомою підтримкою місцевих фермерів та стимулюватиме їх нарощувати виробництво олійних культур у західних областях. Новий завод також сприятиме розв'язанню питань з надлишками

сировини в регіоні, що спостерігається сьогодні. Крім того, це нові робочі місця та гарантоване наповнення бюджетів усіх рівнів податками.

Під час проектування Старокостянтинівського заводу зосередилися на тотальній автоматизації виробництва, щоб оптимізувати всі процеси. Мінімум зусиль працівників – максимум віддачі техніки.

Задля досягнення планової ефективності на новому активі встановили найсучасніше обладнання іноземного та українського виробництва, що відповідає міжнародним стандартам якості та безпечності. Для забезпечення підприємства електроенергією у ТОВ «Кернел Трейд» побудували теплоелектростанцію, яка вироблятиме енергію з лущиння соняшника. Підприємство буде фактично енергонезалежним, що зменшить вплив на екологію регіону та робитиме свій внесок в енергетичну стабільність країни.

Кінцевим продуктом управління маркетингом є синергетичний ефект – інтегрований показник ефектів, що динамічно збільшується для потенційних споживачів, цільових клієнтів та партнерів [18]. У результаті впровадження системи управління маркетингової діяльністю з урахуванням синергетичного підходу ТОВ «Кернел Трейд» отримає синергетичні ефекти (таблиця 2.26).

Таблиця 2.26

Диференціація синергетичних ефектів у маркетинговій діяльності ТОВ
«Кернел Трейд»

Отримані за рахунок неадитивності синергізму однорідних маркетингових ресурсів			Отримані за рахунок комплементарності різнорідних маркетингових ресурсів	
Ефект зниження сукупних витрат на маркетинг (ефект масштабу)	Ефект підвищення доходів за рахунок росту ринкової сили	Ефект росту інвестиційних можливостей в маркетинговій діяльності	Ефект комплементарності маркетингових матеріальних ресурсів	Ефект комплементарності маркетингових нематеріальних ресурсів

Таким чином, традиційний підхід до управління маркетинговою діяльністю може бути суттєво вдосконалено завдяки застосуванню

специфічних методів синергетики [15; 27]. У цьому сутнісний концепт маркетингу доцільно визначати як динамічний синтез самоорганізаційних, організаційних і управлінських процесів, логічне поєднання яких сприяє вибору системою свого оптимального стану.

Обґрунтовано, що синергетичний підхід як новітній напрямок методології досліджень складних об'єктів та систем, доцільний у контексті оцінки впливу протиріч на процес управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Кернел Трейд» та водночас у контексті управління цим впливом. По-друге, визначено фрактальні синергетичні залежності між елементами системи «споживач-підприємство-партнер», інакше кажучи, фактори, що вводяться одним елементом (партнери), стають результатом іншого (підприємство) та забезпечують третього (споживачі) та навпаки (фінансові та інформаційні потоки). По-третє, на основі дослідження та узагальнення взаємозв'язків запропоновано систему управління маркетинговою діяльністю на основі синергетичного підходу.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Кернел Трейд» – група компаній, яка працює в агропромисловому секторі. Холдинг є найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії, а також ключовим постачальником сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію «Кернел» експортує більш ніж у 80 країн світу.

У компанії характеризують 2022 фінансовий рік як «найбурхливіший у своїй історії» саме через діапазон змін – від рекордного прибутку та надсприятливої ринкової кон'юнктури до безпрецедентних втрат. І хоча блискучі показники початку фінансового року дозволили збалансувати підсумковий результат, 2022-й став другим роком, коли компанія зафіксувала збитки. Причина в обох випадках однакова – перший раз Kernel пішов у

мінус після анексії Криму у 2014-му. Зважаючи на масштаб компанії – а Kernel є найбільшим латифундистом, експортером і виробником соняшникової олії в країні – її діяльність значною мірою відображає стан галузі загалом. З поправкою на те, що цей сценарій – «найкраще з найгіршого», оскільки абсолютна більшість гравців мали набагато менший запас міцності, зокрема фінансової, для того, щоб утриматися на економічному плаву.

ТОВ «Кернел Трейд» завершила 2022 фінансовий рік із EBITDA \$220 млн, що на 73% менше, ніж минулого року. Результат є поєднанням найвищого показника EBITDA (\$608 млн) у першому півріччі та рекордно високих збитків (\$388 млн) у другому. Втрати, зумовлені війною, компанія оцінює у понад пів мільярда доларів – \$543 млн. Цю цифру формує здешевлення запасів і необоротних активів, збитки, що виникають внаслідок заходів з управління ліквідністю, а також соціальні витрати. Крім того, загальні фінансові наслідки війни включають різні збої в роботі та додаткові капітальні витрати, пов'язані з усуненням вузьких місць для формування нових експортних маршрутів, альтернативних Чорному морю. Збитки, безпосередньо пов'язані з війною, становили \$495 млн, додатково було витрачено \$26 млн на соціальні потреби, підтримку армії та громад, які постраждали від війни.

Організація маркетингової діяльності ТОВ «Кернел Трейд» досить структурована і спонтанна, є чіткий план дій, комплексна програма просування. Позитивним моментом вважається активна позиція підприємства у розвитку комунікаційної політики. Завдяки активному просуванню продукції, підприємство завоювало славу одного з найпередовіших та найякісніших підприємств України.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження запропоновано узагальнення важливої науково-практичної задачі щодо маркетингової політики підприємства, що дозволило зробити наступні висновки:

1. Маркетинг потрібно розуміти як механізм реалізації ключової ідеї бізнесу шляхом інтенсифікації всього процесу управління підприємством, забезпечення цілеорієнтованої його діяльності на основі виявлення та задоволення потреб споживачів, спрямованої на виконання ключової місії та задоволення власних економічних інтересів та партнерів по бізнесу. В свою чергу, маркетингова діяльність підприємства являє собою бізнес-діяльність, яка здійснює прямий вплив на потік продукції від виробників до споживачів, задовольняючи потреби останніх з одночасним забезпеченням досягнення основних господарських цілей підприємств та отримання ними прибутку. Основними завданнями управління нею є визначення місії бізнесу; формування системи цілей; обґрунтування засад позиціонування на ринку; формування виробничого та фінансового плану тощо. Ключові правила здійснення полягають у визнанні цінності інформації про ринок та потреби покупців; орієнтуванні виробника і продавця на потреби покупця; економічному обґрунтуванні рішень на основі врахування інтегрованості ланок виробництва і реалізації; базуванні маркетингової стратегії на передбачуваному циклі обігу продукції; плануванні виробництва на основі маркетингових досліджень; кваліфікованому відборі та ефективному використанні маркетингових інструментів і методів комунікації. Умовами здійснення є: нормативно-правове, фінансове та кредитне забезпечення, раціональні системи ціноутворення, організації та контролю.

2. Ключовою особливістю маркетингової діяльності підприємства є необхідність врахування залежності від ґрунтових, природно-кліматичних умов та географічного розміщення, значимості продуктів для споживчого ринку та суміжних секторів економіки, залежності від біологічних чинників,

циклічності діяльності та вираженої сезонності виробництва, наявності багатоукладності в організаційно-правових формах господарювання, інертності товаровиробників, недостатнього рівня інтеграції і кооперації, значної варіативності в організації маркетингової діяльності, специфіки нормативно-правового регулювання, особливості формування кадрового потенціалу. Зазначене створює певні переваги просування на ринок, водночас спричинює низку специфічних ризиків, які необхідно враховувати у процесі удосконалення підходів до розвитку маркетингової діяльності досліджуваних підприємств.

3. Досліджено роль маркетингової складової у виробничо-господарській діяльності та системі управління підприємств. Обґрунтовано, що маркетингова політика є необхідною умовою економічного зростання в умовах швидкозмінного бізнес-середовища і водночас важливим інструментом забезпечення економічного інтересу, прогнозних передбачень стратегічного розвитку та формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

4. В другому розділі було проаналізовано діяльність ТОВ «Кернел-Груп» на агропромисловому ринку України. Kernel Group – українська група компаній, що працює в агропромисловому секторі, була заснована у 1995 році запуском перших елеваторів та початком експорту сільськогосподарської продукції. «Кернел» – найбільший у світі виробник и експортер соняшникової олії, провідний виробник та постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. На частку компанії припадає приблизно 8% світового виробництва соняшникової олії. Свою продукцію «Кернел» поставляє у більш ніж 80 країн світу. Земельний банк «Кернел» – 530 тис. га. Торгові марки компанії: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Olio», «Маринадо», «Blanc», «Kernel», «Premi». Бізнес-модель компанії складається із 7 окремих підрозділів, які співпрацюють між собою: агробізнес, елеватори, закупівля зернових і олійних культур, експорт зернових, заводи з переробки олійних культур,

експорт олії, портові термінали.

5. Зважаючи на масштаб компанії – а Kernel є найбільшим латифундистом, експортером і виробником соняшникової олії в країні – її діяльність значною мірою відображає стан галузі загалом. З поправкою на те, що цей сценарій – «найкраще з найгіршого», оскільки абсолютна більшість гравців мали набагато менший запас міцності, зокрема фінансової, для того, щоб утриматися на економічному плаву. Досягнуті до 24 лютого високі операційні результати повністю знищені війною. Втрати, зумовлені війною, компанія оцінює у понад пів мільярда доларів – \$543 млн. Цю цифру формує здешевлення запасів і необоротних активів, збитки, що виникають внаслідок заходів з управління ліквідністю, а також соціальні витрати. Крім того, загальні фінансові наслідки війни включають різні збої в роботі та додаткові капітальні витрати, пов'язані з усуненням вузьких місць для формування нових експортних маршрутів, альтернативних Чорному морю. Збитки, безпосередньо пов'язані з війною, становили \$495 млн, додатково було витрачено \$26 млн на соціальні потреби, підтримку армії та громад, які постраждали від війни.

6. У 2022 фінансовому році група переробила 2,2 млн тон насіння соняшника, що на 31% менше, ніж торік, і що відповідає завантаженню виробничих потужностей на 60% проти 86% у 2021-му. Обсяг продажів соняшникової олії скоротився до 1 млн тон – це зниження на 29% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Маржа EBITDA на тонну олії стала негативною – до \$73. Через форс-мажорні обставини було припинено експорт за контрактами на загальну суму \$1,6 млрд.

7. У ході проведеного аналізу встановлено, що організація маркетингової діяльності ТОВ «Кернел-Груп» досить структурована, є чіткий план дій, комплексна програма просування. Позитивним моментом вважається активна позиція підприємства у розвитку комунікаційної політики. Завдяки активному просуванню продукції, підприємство завоювало славу одного з найпередовіших та найякісніших підприємств України з

виращування зернових та іншої аграрної діяльності.

8. Проаналізовано впроваджувані агрохолдингом «Кернел» проекти соціальної відповідальності та виявлені чинники впливу на обсяги соціальних виплат компанії. Побудована регресійна модель залежності обсягів соціальних виплат компанії «Кернел» від річної відсоткової зміни ВВП України. Проведене дослідження показало, що стає зростання доходів агрохолдинга «Кернел» протягом попередніх періодів створило міцний фундамент для забезпечення її соціальної активності та концентрації на соціальній складовій сталого розвитку в складних воєнних реаліях. Попри повномасштабну війну та зменшення доходів у 2022 р. соціальна підтримка стала значною частиною видатків компанії «Кернел», а збільшення його соціальних виплат у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. свідчить про високу соціальну відповідальність та гуманізм та робить лідером серед подібних компаній.

9. Були застосовані методи, які допомогли проаналізувати стратегічне положення ТОВ «Кернел-Груп», а саме: SWOT – аналіз, який показав сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; на його основі була створена TOWS-матриця, що побудована на 4 стратегіях: стратегія «Maxi-Maxi», стратегія «Maxi-Mini», стратегія «Mini-Maxi», стратегія «Mini-Mini». Далі був використаний метод картування стратегічних груп. Провівши PESTEL – аналіз було визначено, що найбільше уваги необхідно приділити нейтралізації таких факторів: законодавство, що регулює правила роботи в галузі; рівень цін на сільськогосподарську продукцію; зміна погодних та кліматичних умов.

10. З початком повномасштабного вторгнення кількість викликів зростала щодня, однак команда Департаменту маркетингу та продажів фасованої продукції ТОВ «Кернел-Груп» не зупинялися ні на мить. Результати їхньої наполегливої праці бути відчутні вже з перших днів війни та стали особливо цінними у моменти невизначеності, коли і компанія, і всі українці найбільше потребували підтримки. У кінці лютого – на початку

березня 2022 р. орієнтир на роботу як підтримку економічного фронту України став рятівним колом для багатьох українців. Співробітники Kernel були серед перших, хто, попри складнощі часу, усвідомив – потрібно продовжувати працювати, адже діяльність компанії – це гарантія продовольчої безпеки. Саме таке чітке визначення пріоритетів і розуміння відповідальності перед споживачами надихнули Департамент маркетингу та продажів (ДМП) стрімко переорієнтувалася на нові умови. Навесні 2022 команда ДМП була чи не єдиним джерелом ліквідності та доходності для компанії. Це стало неймовірною підтримкою у складний час невизначеності». ТОВ «Кернел-Груп» оперативно відновили фасування продукції та рафінацію олії, налаштували нові логістичні шляхи, а також забезпечила продажі за вигідними цінами за новими контактами.

Наразі команда Департаменту маркетингу та продажів ТОВ «Кернел-Груп» продовжує впевнено захищати економічний та гуманітарний фронт, і робить свій вагомий внесок у забезпечення продовольчої безпеки світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Андрєєва Н. М., Зіньковська Д. В. Аналітичний інструментарій оцінки маркетингової політики у сфері ризик-менеджменту агропромислових підприємств України Економічні інновації. 2017. Вип. 63. С. 10-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2017_63_3
2. Біловодська О. А., Сигида Л. О. Маркетингова політика розподілу: принципи управління та показники ефективності. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2016. № 846. С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_5
3. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. 2022. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu>.
4. Гонтарева І. В., Мангушев Д. В., Жденовська А. О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. Соціальна економіка. 2020. Вип. 60. С. 149-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_16
5. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: навч. посіб. К.: Університет "Україна", 2007. 379 с.
6. Дергалюк Б. В., Малюта Д. О. Ефективна маркетингова політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_15
7. Дзинько Т. Маркетинг нового покоління. URL: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/sdu/076.htm
8. Кавтиш, О. П., Кода К. А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. 2020. Вип. 25. С. 103–110. Бібліогр.: 7 назв.
9. Калінін О. В. Технологічні інвестиції як частина маркетингової політики диверсифікованих підприємств Вісник Приазовського державного

- технічного університету. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 37. С. 64-71.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_11
10. Кашкіна Ю. Є. Сутність маркетингової політики комунікацій. Управління розвитком. 2014. № 15. С. 27-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_15_14
11. Кітченко О. М., Мирошник М. В., Васильцова С. О. Маркетингова комунікаційна політика виноробних підприємств України в умовах воєнного часу. Ефективна економіка. 2022. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_9_30
12. Колп В. В. Управління маркетинговою комунікаційною політикою на підприємстві. Управління розвитком. 2014. № 1. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_1_23
13. Коренюк П. І., Кіщенко А. Ю. Стратегічне управління персоналом хімічного підприємства в контексті маркетингової політики. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 17. - С. 268-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2018_17_39
14. Коріньєв В. Л. Маркетинговий підхід до управління ціновою політикою на підприємстві. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 42-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_11
15. Красовська О. Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління маркетинговою політикою підприємства. Агросвіт. 2019. № 17. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_17_8
16. Кузьминчук Н. В., Куценко Т.М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 149-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_20
17. Кузьминчук Н. В., Куценко Т.М., Терованесова О. Ю. Управління асортиментом у контексті реалізації маркетингової товарної політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2018. № 5. С. 52-61.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_5_10

18. Лищенко М. О., Устік Т. В. Особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві як засіб покращення маркетингової інноваційної політики. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 1. С. 3-12.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_1_3

19. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду (2023). URL: https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD.

20. Панченко М. О. Формування маркетингової цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 3. С. 45-51.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_3_8

21. Пепеля В. У 2022 році прибутковість українських агрохолдингів зменшилася в чотири рази. <https://landlord.ua/news/u-2022-rotsi-prybutkovist-ukrainskykh-ahrokholdynhiv-zmenshylasia-v-chotyry-razy/>

22. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/275517/page2>.

23. Помаз О. М., Воронько-Невіднича Т. В., Дереза В. В., Михайлик А. А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. Modern economics. 2020. № 23. С. 169-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_23_29

24. Пономаренко О. О., Лісна І. Ф., Пивавар І. В. Моніторинг ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства в умовах мінливої економічної політики. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 375-386. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_10_53

25. Про затвердження КВЕД ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» : Наказ Держ споживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457 [Електронний ресурс]. – URL : http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html.

26. Прокопенко К. Г. Аналіз управління маркетингом аграрних підприємств та його вплив на рентабельність діяльності. Підприємництво і торгівля, 2021. № 31. С. 38-46. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-06>

27. Румик І., Пижъянов С. Економічні підходи до функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах. Вчені записки Університету «КРОК». 2022 №4 (68). С. 9–19. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-9-19>

28. Савчук А.М. Складові інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 7 (158). С. 66-71.

29. Саприкіна М. (2020). Бізнес і КСВ: як компанії впроваджують практики соціальної відповідальності. URL: <https://delo.ua/opinions/biznes-i-ksv-jak-kompaniji-vprovadzhujut-praktik-372081>.

30. Селезньова О. О. Розвиток державної регуляторної політики стосовно управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 14(1). С. 89-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14(1)_24)

31. Семчук І. А. Теоретичне дослідження розвитку маркетингової концепції сільськогосподарського підприємства. Молодий вчений. 2019. № 6 (70). С. 211-218.

32. Сигида Л. О. Теоретичні та методичні засади управління маркетинговою політикою розподілу на промислових підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 43. С. 209-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_44

33. Станіславчук А. О., Янчук Т. В. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 27. С. 123-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_27_15

34. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-

Дмитренко Л. О. Маркетинг. Київ, 2018. 216 с.

35. Старостіна А., Зозульов О. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: Знання-Прес, 2002. 191 с.

36. Тараненко І. В., Мішустіна Т. С., Яременко С. С. Стратегічні інноваційні орієнтири маркетингової комунікаційної діяльності підприємств країн ЄС та України. Нобелівський вісник. 2021. № 1. С. 92–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2021_1_11

37. Тарасович Л. В. Маркетингова політика сільськогосподарських підприємств як інструмент їх економічного зростання. Молодий вчений. 2017. № 3. С. 851-854. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_3_196

38. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Соціально-відповідальний маркетинг в діяльності підприємств торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6(1). С. 212-216. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6\(1\)_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(1)_43)

39. Теряхіна Н. (2022). Kernel: Зменшення вуглецевого сліду, підвищення енергоефективності та відмова від вуглеводнів – це вже не просто репутація, а складова забезпечення національної безпеки. URL: <https://eba.com.ua/kernel-zmenshennya-vugletsevogo-slidu-pidvyshhennya-energoefektyvnosti-ta-vidmova>.

40. Теряхіна Н. (2023). Як змінилася компанія Kernel для продовження бізнесу та підтримки працівників та працівниць у війну. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/evakuaciya-simey-i-dopomoga-pracivnikam-yakprovidniy-agrobiznes-kernel-adaptuvavsya-do-viyni-50292249.html>.

41. Устік Т. В., Назаренко С. В. Маркетингові інструменти зниження підприємницьких ризиків на інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах в умовах адаптування зовнішньоекономічної діяльності. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1. С. 98-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_17

42. Фарат О.В., Шайда О.Є. Дослідження особливостей корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу «КЕРНЕЛ» в умовах військового

часу. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 50. 2023.
<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2405/2325>

43. Федоренко М. М. Вдосконалення процесів управління маркетингово-логістичною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій ринкового розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 124-129.
 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(2)_22)

44. Федосенко Н. Маркетингова послуга як цивільно-правова категорія. Національний юридичний журнал: теорія і практика. 2015. С. 63–66.

45. Хачатурова Д.Г. Поняття та види послуг за законодавством України. Держава і право. Серія «Юридичні і політичні науки». 2004. № 7. С. 403-406.

46. Цивільне право України : [підручник] : у 2 т. / за заг. ред. В.І. Борисової, І.В. СпасибоФатєєвої, В.Л. Яроцького. К., 2006. Т. 2. 2006. С. 267.

47. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

48. Ченцов А. В. Розвиток системно-рефлексивної парадигми організації маркетингової діяльності підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 230-237.
 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_29

49. Чміль Г. Л. , Верзілова Г. Р. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. Підприємництво та інновації. 2019. Вип. 10. С. 178-182.
 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2019_10_29

50. Шапран Є. М., Шапран О. Є., Соснов І. І. Підвищення ефективності маркетингової діяльності міжнародних торгових підприємств на основі теорії нечітких систем. Інтелект XXI. 2018. № 2. С. 43-48.
 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_2_10

51. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин

національної економіки. Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.4

52. Шевчук П., Дергалюк Б. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. №42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-32>

53. Шкодинський Д. С. Удосконалення маркетингової товарної політики підприємств роздрібної торгівлі шляхом раціоналізації управління асортиментом. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_65

54. Штучка Т. В. Значення маркетингової діяльності для підприємств агропродовольчого сектору. Економічна думка. Тернопіль, 2014. Том 17. Випуск № 3. С. 81–87.

55. Якимець Ю. В., Томалья Т. С. Управління маркетинговою політикою підприємств м'ясопереробної галузі на прикладі ТОВ "Проскурів-агро" "Хмельницькі делікатеси". Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5(2). С. 124-127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_5\(2\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_5(2)__29)

56. KERNEL (2022). У 2021 році Kernel реалізував 841 соціальний проєкт на понад 55 млн. грн. URL: <https://razom.kernel.ua/pres-tsentr/novini/kernel-splatyv-564-mln-hrn-podatktiv-u-pershomu-pivrichchi>.

57. KERNEL (2022). Kernel допоміг розчистити від снігових заметів більше 11 тис. км доріг. URL: <https://razom.kernel.ua/pres-tsentr/novini/kernel-dopomih-rozchystyty-vid-snihovykh-zamativ-bilshe-11-tyskm-dorih>.

58. KERNEL (2023). Політика сталого розвитку і корпоративної відповідальності. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development>.

59. KERNEL (2023). Про компанію. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about>.

60. KERNEL (2023). Розвиваємо потенціал сільгоспвиробників України. URL: <https://openagribusiness.kernel.ua>.

ДОДАТКИ

