

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ІЗБАШ ВІТАЛІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, доцент
_____ М. В. Савченко
« ____ » _____ 2020 р.

Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства на зовнішні ринки

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітня програма «Міжнародні економічні відносини»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

В.В. Лимар, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
кандидат екон. наук, доцент

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2020

АНОТАЦІЯ

Ізбаш В.О. Маркетингова стратегія як засіб виходу на зовнішні ринки. Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини. Освітня програма «Міжнародні економічні відносини». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020.

У роботі розглянуто основні маркетингові стратегії при виході на зовнішній ринок підприємств аграрного сектору та запропоновано шляхи удосконалення маркетингової стратегії ТОВ СП «Нібулон».

Основними науковими результатами магістерської роботи є структурування основних видів стратегій, які використовують аграрні підприємства при виході на зарубіжні ринки; PEST-аналіз діяльності ТОВ СП «Нібулон»; матриця SPACE-аналізу ТОВ СП «Нібулон».

Ключові слова: маркетингова стратегія, аграрне підприємство, сільськогосподарська продукція, зовнішні ринки, PEST-аналіз, SPACE-аналіз.

71 с., 6 табл., 10 рис., бібліограф.: 91 найм.

Izbash V.O. Marketing strategy as a way of enterprise's foreign markets entering. Specialty 292 International economic relations. Educational program «International economic relations». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2020.

There were studied marketing strategies of launching agrarian enterprises foreign markets and there were proposed ways of improvement of marketing strategy of LLC «Nibulon».

The main scientific results are: structuring main types of strategies which are used by agrarian enterprises launching new foreign markets; PEST-analysis of LLC Nibulon; SPACE-analysis of LLC Nibulon.

Key words: marketing strategy, agrarian enterprise, agrarian products, foreign markets, PEST-analysis, SPACE-analysis.

71 p., 6 tabl., 10 fig., bibliography: 91 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК.....	7
1.1 Сучасні форми виходу на зовнішній ринок.....	7
1.2 Основні маркетингові стратегії при виході на зовнішній ринок.....	16
1.3 Проблеми формування та розвитку конкурентних маркетингових стратегій українських сільськогосподарських підприємств при виході на зовнішній ринок.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НІБУЛОН».....	31
2.1 Оцінка ресурсних складових та параметрів виробничо-господарської діяльності ТОВ СП «Нібулон».....	31
2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ СП «Нібулон».....	34
2.3 Оцінка маркетингових стратегій на підприємстві ТОВ СП «Нібулон»	41
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ТОВ СП «НІБУЛОН».....	50
3.1 Обґрунтування стратегічних орієнтирів діяльності агропідприємства ТОВ СП «Нібулон».....	50
3.2 Напрями удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ СП «Нібулон».....	57
3.3 Шляхи удосконалення маркетингової стратегії ТОВ СП «Нібулон»..	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. Повноцінне функціонування економіки підприємств аграрного сектору не може відбуватися без розвинутої системи зовнішньоекономічних зв'язків в аграрній сфері. Включення економіки аграрного сектору в систему світових господарських процесів та формування ефективних маркетингових стратегій зовнішньоекономічної діяльності аграрними підприємствами позитивно впливає на розвиток аграрного сектору.

При цьому для підприємств аграрного сектору, що працюють на зовнішньому ринку, важливо правильно оцінити ситуацію, що утворилася на ринку, розробити ефективні способи підвищення своєї конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншої – особливостям виробництва. Процеси, що пов'язані із становленням та виходом на зовнішні ринки суб'єктів господарювання, ставлять перед економічною наукою та практикою господарювання нові завдання. Еволюційна діяльність підприємств аграрного сектору на зовнішньому ринку обумовлює необхідність вдосконалення на науковій основі стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору, що використовуються з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Теоретичним та практичним аспектам стратегічного маркетингу, а також розробці та використанню підприємствами маркетингових стратегій ЗЕД в умовах ринку приділена значна увага у працях зарубіжних вчених: І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Книш, А. Літл, М. Мак-Дональд, Р. Майлз, М. Портер, Е. Райс, А. Стрікленд, А. Томпсон, Дж. О Шонессі, А. Юданов. Заслужують на увагу розробки щодо формування маркетингових стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств вітчизняних науковців: Л. Балабанової, В. Герасимчука, О. Зозульова, Ю. Іванова, О. Каніщенко, В. Кардаша, Н. Куденко, А. Старостіної, О. Тищенко та інших, а також фінансова звітність та дані досліджуваного підприємства.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є дослідження та обґрунтування теоретичних і практичних аспектів щодо управління маркетингових стратегій при виході українського підприємства на зовнішній ринок.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній (магістерській) роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити сучасні форми виходу на зовнішній ринок та основні маркетингові стратегії при виході на зовнішній ринок підприємств аграрного сектору;
- визначити проблеми формування та розвитку конкурентних маркетингових стратегій українських сільськогосподарських підприємств при виході на зовнішній ринок;
- оцінити ресурсні складові та параметри виробничо-господарської діяльності ТОВ СП «Нібулон» та проаналізувати ЗЕД ТОВ СП «Нібулон»;
- оцінити маркетингові стратегії на підприємстві ТОВ СП «Нібулон»;
- виконати обґрунтування стратегічних орієнтирів діяльності агропідприємства ТОВ СП «Нібулон» на основі матричного аналізу;
- запропонувати напрями удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ СП «Нібулон» та шляхи удосконалення маркетингової стратегії ТОВ СП «Нібулон».

Об'єктом дослідження – процес розробки підприємством стратегії виходу на зовнішні ринки.

Предметом дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів розробки стратегії виходу на зовнішній ринок на прикладі ТОВ СП «Нібулон».

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Державного комітету статистики України, Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, нормативно-правові акти України різних рівнів.

В процесі виконання даної роботи були застосовані загальнонаукові **методи**: діалектичний підхід, принцип логічного і системного аналізу та

синтезу, методи порівняльного аналізу, монографічний метод, метод експертних оцінок, SPACE-аналіз, метод розрахунку фінансових коефіцієнтів, графічний метод.

Теоретичне та практичне значення кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у розробці теоретичних основ та наданні практичних рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій для аграрних підприємств при виході на зарубіжні ринки.

Наукові результати дослідження полягають у наступному:

структуровано основні види стратегій, які використовують аграрні підприємства при виході на зарубіжні ринки;

проведено PEST-аналіз діяльності ТОВ СП «Нібулон»;

побудовано матрицю SPACE-аналізу ТОВ СП «Нібулон».

Результати кваліфікаційної (магістерської) роботи апробовано на ХІХ Міжнародній науковій конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання» (24-25 листопада, 2020 р., м. Вінниця).

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 71 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

1.1 Сучасні форми виходу на зовнішній ринок

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності та співпраця з іноземними партнерами є суттєвим фактором підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Кожне з них для того, щоб стабілізувати та покращити ефективність своєї діяльності, прагне просувати свою продукцію на зовнішній ринок, що пов'язано з міжнародним та виробничим науково-технічним співробітництвом, експортом та імпортом товарів, послуг, виходом підприємств, організацій на зовнішній ринок.

Актуальним це питання є і для вітчизняних виробників. На сьогодні дуже гостро стоїть завдання розширення ринку для збуту вітчизняної продукції українських підприємств, стимулювання якісного імпорту та налагодження закордонних зв'язків не тільки для отримання кращого прибутку підприємства, а і для залучення додаткових інвестицій, що сприятиме стрімкому розвитку виробництва.

Через це для будь-якого вітчизняного підприємства є надзвичайно важливим вивчення критеріїв, методів та способів виходу на зовнішній ринок, що дозволить краще координувати свою діяльність у потрібному йому напрямку розвитку, підвищити конкурентоспроможність та здійснити захист своїх інтересів на ринку.

Основні методи та способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок досліджували такі вчені: Багрова І. В., Болотіна І. Ю., Босак А. О., Григор'єв О. Ю., Дідівський М. І., Захаренко О. В., Зінь Е. А., Карпенко О. М., Карп'як Я. С., Козик В. В., Ковтун Е. О., Панкова Л. А., Шкурупій О. В., Шмаленко Я. В. У їх працях розглядаються основні аспекти та специфіка зовнішньоекономічної діяльності, організація ЗЕД та її удосконалення.

Вихід підприємства на зовнішній ринок є багатогранним завданням, яке потребує ретельного дослідження та вивчення. Спочатку потрібно оцінити свої можливості та вибрати найбільш сприятливе та вигідне підприємство зарубіжного ринку, яке буде відповідати його потенціалу та конкурентним перевагам [6]. Далі постає питання про присутність та співпрацю з обраним підприємством на цьому ринку, а отже, і спосіб виходу на ринок. Через це проблема вибору виникає при виробленні міжнародної маркетингової стратегії підприємства або при виникненні можливості (або необхідності) розвитку його діяльності на якомусь зарубіжному ринку. Перше рішення є стратегічним, а друге - тактичним. В обох випадках на остаточне рішення про спосіб виходу на зовнішній ринок впливає сукупність внутрішніх та зовнішніх (щодо підприємства) умов, а саме:

– умови ринку, які полягають у відкритості чи закритості ринку, з передовою чи відсталою торговельною структурою; ринок функціонує в умовах лібералізованої чи децентралізованої економіки; – умови, які пов'язані з товаром, - акцентується увага, чи це є фірмова продукція чи товар пересічної якості, з технічним обслуговуванням чи без нього, легко чи важко експортується; – умови, які пов'язані з діяльністю підприємства, характеризують обмеженість чи розгорнутість цілей, наявність досвіду дій в умовах міжнародного ринку чи його відсутність, добре розвинений чи недостатньо розвинений ресурсний потенціал (фінанси, кадровий склад, виробничі потужності тощо).

Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на зарубіжні ринки (рис.1.1).

На різних етапах інтернаціоналізації фірми використовують різні комбінації дій, кожна з яких пов'язана з різними витратами, ризиком і ефектом.

Як відмітні ознаки розподілу способів виходу на зовнішні ринки можуть розглядатися наступні:

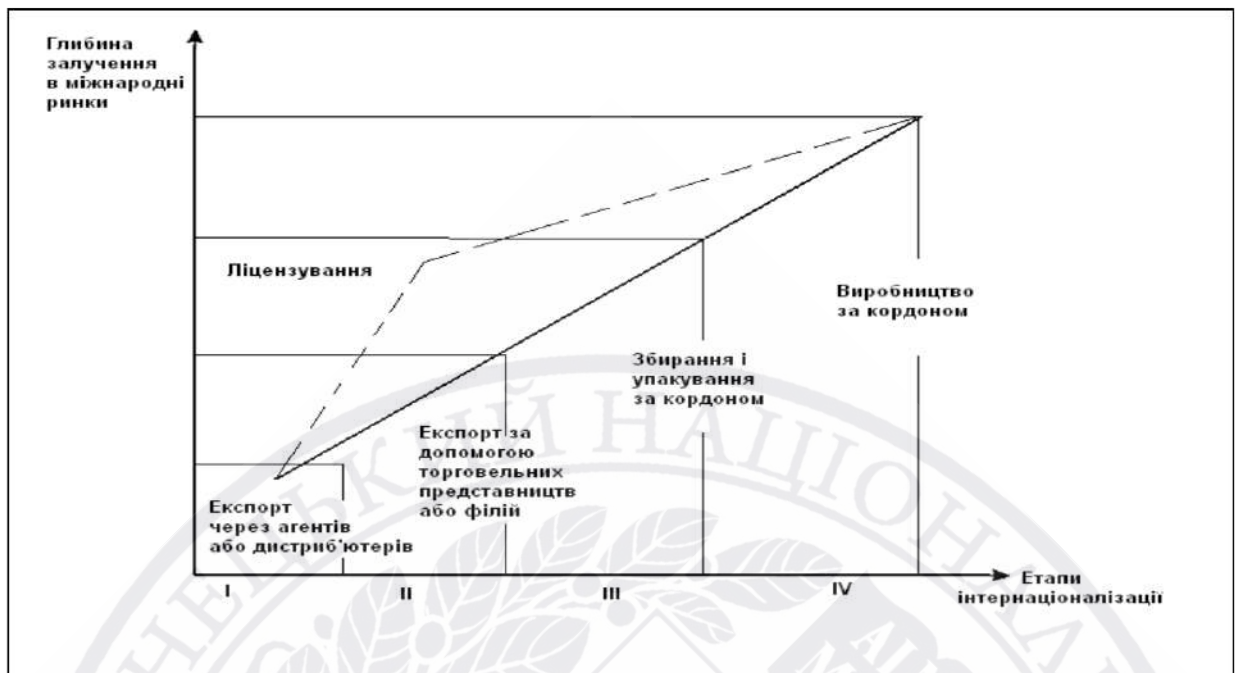


Рисунок 1.1 – Зміна глибини залучення у міжнародні ринки за етапами інтернаціоналізації

Джерело: [5]

1. Форма руху капіталу (наприклад: експорт - без участі в капіталі партнера; кооперація - без участі в капіталі; трансферт капіталу під власну відповідальність; спільне підприємництво на базі підприємств з сумісними інвестиціями (joint venture); пряме інвестування (володіння) тощо.

2. Рівень витрат, пов'язаних з виходом на зарубіжний ринок.

3. Ступінь привабливості інвестування.

Вибір способу виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови.

У загальному вигляді вибір способу виходу підприємства на зовнішні ринки може здійснюватися за такими критеріями: форма руху капіталу; рівень витрат; ступінь привабливості інвестування; контроль ринку; рівень ризику; можливість виходу з ринку.



Рисунок 1.2 - Способи виходу підприємства на зовнішній ринок за умов глобалізації

Джерело: [7]

Найбільш поширеними формами роботи фірми на зарубіжному ринку є експорт та посередництво [17, с. 69].

Експортна діяльність передбачає виробництво товарів і послуг на основному внутрішньому ринку компанії (або в третій країні, регіоні) і продаж цих товарів на цільовому зовнішньому ринку. Якщо компанія вибрала експортний спосіб виходу на нові ринки, вона повинна вирішити які функції в просуванні товару вона збереже за собою, а які функції передасть посередникам на зовнішніх ринках. Ступінь делегування повноважень визначає рівень відповідальності і ризиків. Виділяють 3 можливих напрямки експортної діяльності: прями́й експорт, непрями́й експорт та спільний експорт (табл. 1.1).

Переваги вибору експортної діяльності полягає в мінімальних ризиках і витратах, які компанія несе при реалізації такого методу виходу на зовнішній ринок. Основний недолік експортної діяльності - низький рівень контролю обраних торгових посередників в цільовій країні. Компанія, що має агресивну стратегію захоплення нового ринку, повинна продумати додаткові важелі впливу на своїх торгових посередників, щоб вони дотримувалися правил

роботи з товаром, виконували план продажів і сприяли просуванню продукту компанії на ринок [17, с.70].

Таблиця 1.1 – Напрямки експортної діяльності

Напрямки експортної діяльності	Опис напрямків експортної діяльності
прямий експорт	Компанія продає свій товар на зовнішній ринок шляхом укладення прямих контрактів з дилерами і торговими посередниками зовнішнього ринку. У цьому випадку всю операційну діяльність по роботі, з пошуку посередників, документації та сертифікації продуктів компанія бере на себе.
непрямий експорт	Компанія знаходить на внутрішньому ринку торгового посередника, який здійснює продаж товарів на зовнішні ринки. Такий посередник часто знає всі тонкощі роботи на цільовому зовнішньому ринку і має усталену мережу дилерів для продажу товарів.
спільний експорт	Компанія кооперується з іншими компаніями на внутрішньому ринку з метою організації прямих поставок на цільовий зовнішній ринок. Даний спосіб підходить для невеликих компаній, які не мають достатніх ресурсів і масштабу виробництва для виходу на закордонні ринки. Кооперація дозволяє їм заповнити бракуючий пропуск в ресурсах.

Джерело: [17, с.69]

Експортна діяльність часто є «розвідкою» і допомагає компанії оцінити реальний попит на її товар, зрозуміти недоліки продукту з урахуванням місцевої специфіки споживання. Якщо продукт починає користуватися попитом, компанія може перейти до більш контрольованої діяльності на зовнішніх ринках.

Посередництво - вид роботи з зовнішніми ринками, який передбачає не повне володіння компанією, що здійснює свою діяльність на закордонному ринку, але поділ з нею певною мірою відповідальності і контролю. В результаті такої взаємодії головна компанія передає посереднику свої знання, досвід, навички та частина ресурсів, а натомість отримує гарантію транслювання на цільовий зовнішній ринок певної стратегії і певну гарантію продажів. Виділяють 4 типи співпраці в даному напрямку: ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво або спільне підприємство.

Ліцензування в міжнародній діяльності - вид співпраці, за яким компанія в одній країні передає право компанії в іншій країні використовувати свої унікальні процеси виробництва, патенти, товарні знаки, технологічні досягнення і інші цінні навички за винагороду, яка встановлюється в рамках договору [23, с.49].

Ліцензування дозволяє компанії встановлювати жорсткі умови щодо дотримання процесів і маркетингової політики компанії, є зручним способом організації місцевого виробництва на цільовому зовнішньому ринку без високих капіталовкладень. Найважливіша перевага організації такої діяльності - низькі витрати на організацію, супровід і контроль діяльності [28, с.69].

Використання ліцензування для розширення зв'язку з закордонними партнерами передбачає як експорт, так й імпорт технологій. Ліцензійне виробництво полягає в тому, що вітчизняний оферент (ліцензіар) передає закордонному виробнику (ліцензіату) права на використання ноу-хау на продукт та виготовляти цей продукт на умовах оплати певного ліцензійного збору чи винагороди. При цьому ліцензійні договори містять не менше двох аспектів.

По-перше, вони відображають специфіку об'єкту ліцензії. В їх числі виділяються патенти, виробничі моделі та зразки, товарні знаки та торгові марки, незахищені ноу-хау.

По-друге, при придбанні ліцензії часто фіксуються певні обмеження на використання, експлуатацію і т. п. Відповідно, видові ліцензії набувають форму ліцензій на виробництво, використання та збут.

Ліцензійні контракти встановлюють вид прав на використання, експлуатацію та отримання доходу, а також період, на який вони передаються (частіше на 5–10 років). Нерідко обмовляються можливості та умови продовження договору. Переваги торгівлі ліцензіями для ліцензіара полягають в тому, що він має можливість:

- 1) в короткі строки окупити витрати на науково-дослідницькі роботи, використані на розробку винаходу;
- 2) отримати додатковий прибуток за рахунок швидкого освоєння винаходу і випуску на його основі нової аграрної продукції;
- 3) використати місцеву, більш дешеву робочу силу;
- 4) забезпечити близькість до джерел сировини;
- 5) перебороти валютні та митні обмеження [28, с.70].

Головною перевагою ліцензійного виробництва є те, що крім ноу-хау за кордон не вивозиться ніяких матеріальних цінностей. При цьому воно позбавляється необхідності проявлення власної активності. Саме тому даний напрямок дуже популярний серед малих та середніх аграрних підприємств [28, с.70].

Основні проблеми, які передбачає ліцензування: втрата унікальності і складність контролю. Передача унікальних знань після закінчення дії контракту перетворює партнера в конкурента, який знає всі сильні сторони компанії, отримав цінний досвід роботи в галузі і може його правильно використовувати. А встановлення контролю над дотриманням встановлених правил роботи партнером – ліцензіатом – є найскладнішим в стратегії ліцензування [23, с. 49].

Франчайзинг - це різновид ліцензування діяльності, за якою компанія - франчайзер передає своєму посереднику (компанії - франчайзі) ліцензію на здійснення діяльності під своєю торговою маркою. Передавати можна як просто можливість використання торгового знака та продуктів компанії, так і цілий бізнес-процес (як це роблять McDonalds або KFC).

За фактом договір франчайзингу відрізняється від ліцензування більш жорсткими вимогами до посередника і вузькою областю застосування. Договір франчайзингу створюється для того, щоб зробити зі свого посередника ще одну філію, вбудувати його в свої бізнес процеси, нав'язавши йому свої правила роботи. Договір ліцензування має більше свобод до використання нематеріальної власності компанії. Франчайзі має більш високу

залежність від успіху франчайзера (головної компанії). Ліцензіат може використовувати ліцензію на абсолютно інших ринках, тим самим знижуючи свою залежність від успіху головної компанії [29, с. 58].

Контрактне виробництво передбачає передачу виробництва компанії на місцевому ринку, і збереження інших функцій (маркетинг, продажі, дистрибуція) за головною компанією. Такий тип стратегії виходу на зовнішній ринок використовує компанія ІКЕА. Вона знаходить невеликі місцеві компанії для виробництва її товарів всередині цільового ринку і значно економить на транспортних витратах (експорт товару на зовнішній ринок) [29, с. 58].

Переваги такої способу отримання доступу до зовнішнього: низькі витрати на організацію виробництва (не потрібно будувати свої виробничі майданчики), збереження контролю над найважливішими функціями компанії (маркетинг, R&D, продажу та післяпродажний сервіс), обхід багатьох вхідних бар'єрів і виключення проблем з адаптацією ціни під кон'юнктуру ринку. До недоліків такої стратегії можна віднести складність перенесення виробництва високотехнологічних продуктів, складність знайти компетентного партнера і ризик запозичення цінних технологій і навичок роботи в галузі в довгостроковій перспективі.

Спільні підприємства - окремі компанії, створені двома або більшою кількістю підприємств, в яких розділена ступінь відповідальності і ризиків між власниками. Компанія може створити спільне підприємство з одним з гравців цільового зовнішнього ринку з метою отримання доступу до ресурсів, знань, контактів або технологіями. У такому випадку компанія розділяє ризики зі своїм партнером, але також розділяє і майбутній дохід від діяльності в галузі.

Підрядне виробництво – форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції.

Управління за контрактом – форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал [29, с. 53].

Використання такої форми спільного підприємництва має сенс лише при дефіциті власних потужностей та наявності великих перешкод для експорту у відповідну країну або його високої вартості, а також в умовах, коли виробництво в чужій країні дешевше завдяки низьким матеріальним витратам та невисокому рівню заробітної плати [29, с. 53].

Спільне володіння – форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють і керують спільно.

Спільна підприємницька діяльність відрізняється від експорту тим, що формується партнерство, в результаті якого за кордоном створюються виробнича потужність. А від прямого інвестування розрізняється тим, що в країні партнера формується об'єднання з якою-небудь місцевою організацією. Підприємство спільної власності може стати необхідним або ж бажаним по економічним та політичним мотивам. У підприємства може не вистачати фінансових, фізичних або управлінських ресурсів для здійснення проекту. Практика спільного володіння має і недоліки, основним з яких є те, що партнери можуть розійтися в думках відносно капіталовкладень, маркетингу та інших принципів діяльності [4, с. 66].

Основна перевага спільного підприємства - отримання доступу до певних знань і технологій ринку. Це може бути дистрибуційна мережа партнера, його знання специфіки ринку, його виробнича база, патенти і технології. Спільне підприємство дешевше придбання цілої компанії і дозволяє обійти безліч вхідних бар'єрів на високо конкурентних ринках. До недоліків такої стратегії виходу на зовнішні ринки є все ж висока вартість (в порівнянні з вище описаними методами) і ризик виникнення управлінських конфліктів в зв'язку з різними пріоритетами вашої компанії і компанії-партнера [29, с. 59].

Отже, виходячи з проведених досліджень, можемо стверджувати, що основними способами виходу підприємства на зовнішні ринки є експорт,

спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування. Кожен з наведених шляхів має перелік своїх переваг, ризиків та недоліків. Найбільш простим способом виведення підприємства на міжнародний ринок є розвиток та стимулювання експорту, в той час, як пряме інвестування є водночас найбільш складним, ризикованим, але прибутковим та впевненим способом виходу на зовнішній ринок.

Кожному підприємству притаманні різні та специфічні причини, які спонукають спрямовувати господарську діяльність на міжнародний ринок. Такий процес може бути за своїм характером повільним та затяжним, вимагаючи при цьому прикладання багатьох зусиль та витрачання ресурсів. Перш за все, для вітчизняних підприємств потрібно правильно дослідити міжнародний ринок, для того, щоб конкретно сформулювати свої стратегічні цілі, здійснити структурні зрушення всередині організації, правильно оцінити свої можливості, потенціал та ресурси.

1.2 Основні маркетингові стратегії при виході на зовнішній ринок підприємств аграрного сектору

В Україні формується с тема зовнішньоекономічних відносин на основі принципу свободи конкуренції. Цей процес стимулює адаптацію аграрних підприємств до умов глобальної конкуренції, але потребує відповідної модифікації форм і методів діяльності українських підприємств, які працюють або планують виходити на міжнародні ринки.

Для кожного підприємства, рано чи пізно настає такий етап, коли доцільно шукати зовнішні ринки збуту. Причиною цього може бути – насиченість внутрішнього ринку, політичний клімат, або економічна нестабільність у державі. Для України це доволі актуально. Але велика кількість вітчизняних підприємств не готова для виходу на міжнародну арену. Причиною цього є і відносно низька якість продукції, і застарілі технології виробництва, нестача коштів, відсутність досвіду та недосконала

організація бізнесу. Проте є в Україні підприємства які успішно конкурують на внутрішньому ринку і продукція яких відповідає міжнародним стандартам та могла би бути конкурентною за кордоном. Значна кількість національних товарів і послуг успішно реалізуються на міжнародних ринках при достатньому рівні їх міжнародної конкурентоспроможності. Тому для збільшення обсягу продажу продукції та більш ефективного використання виробничих потужностей підприємствам необхідно шукати нові ринки. Це особливо актуально для аграрних підприємств, так як ціни на продукцію в Україні та за кордоном значно відрізняються. Але не тільки технології та якість продукції має значення. Успіх у зовнішньоекономічній діяльності у великій мірі залежить саме від рівня її організації, при цьому особливого значення набуває визначення стратегічних пріоритетів розвитку. Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності сприяє підвищенню загальної ефективності господарської діяльності підприємства. Вірний вибір пріоритетів та напрямів стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства забезпечує його конкурентоздатність не тільки в короткостроковому, але й і в довгостроковому періоді. Як свідчить практика, постійної конкурентоспроможності досягають лише ті країни, які можуть оптимально реалізувати свої національні переваги, орієнтуючись на постійне підвищення продуктивності праці. Для досягнення такого рівня і необхідна наявність певних внутрішніх і зовнішніх умов, які складають потенціал конкурентоспроможності. Політика розвитку конкурентоспроможності вітчизняних підприємств повинна реалізовуватись як самими суб'єктами підприємницької діяльності в частині переорієнтації структури бізнесу з посередницького і ресурсозабезпечуючого на високотехнологічний виробничий, так і мати абсолютну державну підтримку.

Аналіз досвіду багатьох країн показує, що багато в чому національний конкурентний потенціал формують підприємства середнього і малого бізнесу.

Кожне підприємство є самостійним, унікальним суб'єктом ринку, що потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізації тієї чи іншої стратегії, притаманної саме йому, залежно від його внутрішнього та

зовнішнього середовища, фінансового стану, ресурсного потенціалу та напрямів його діяльності.

В економіці України аграрний сектор значною мірою впливає на соціально-економічне становище суспільства. Однак на сучасному етапі розвитку фінансовий стан підприємств аграрного сектору та їх соціальної сфери є незадовільним. В сучасних ринкових умовах головною метою діяльності підприємств аграрного сектору є досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, які дають високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. З приводу забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору актуальним стає утримання наявних ринкових позицій та пошук нових можливостей, що сприятиме розширенню ринків збуту та зростанню економічної ефективності [19, с. 43].

Успішність зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких одним із ключових є формування та реалізація ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), яка являє собою план розвитку підприємств аграрного сектору стосовно діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. Крім цього – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємств аграрного сектору до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії [1, с. 54].

Т. Панфілова стверджує, що стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства аграрного сектору є сукупністю перспективних планів і завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей. Послідовність процесу вироблення стратегії не є детермінованою і відрізняється за кожною окремою економічною системою. Проте для окремого суб'єкта господарювання взагалі її можна відобразити у вигляді ланцюга, основними ланками якого є:

- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- розробка місії і цілей підприємства;
- вибір конкретної стратегії розвитку;
- реалізація підприємством обраної стратегії [19, с. 46].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності призначена для створення правил і прийомів поведінки фірми на зовнішньому ринку в ролях експортера та імпортера товарів і послуг.

Для виведення підприємств аграрного сектору із кризового стану в умовах глобалізації економіки повинна бути розроблена фундаментальна довгострокова програма стабільних зовнішньоекономічних відносин з торговельними партнерами, які вигідні для обох сторін. Для розширення ринків збуту та успішного просування вітчизняної аграрної продукції на світові продовольчі ринки необхідно [6, с. 47]:

- переорієнтувати розвиток економіки підприємств аграрного сектору на нарощування експортного потенціалу при умові дотримання балансу між внутрішнім і зовнішнім попитом на продукцію сільськогосподарського виробництва;

- підвищувати ефективність виробництва традиційної для України експортної продукції – зернових культур, соняшника, продукції тваринництва та нарощувати потенціал у перспективних секторах світового сільського господарства: виробництво рапсу, відродження льонівиробництва;

- диверсифікувати географічну структуру зовнішньої торгівлі сільськогосподарської продукції (насамперед експорту), мінімізуючи залежність від окремих держав (ринків), підсилюючи тим самим економічну безпеку країни;

- забезпечити на державному рівні збалансованість експорту й імпорту сільськогосподарської продукції, тобто домагатися збільшення позитивного сальдо в зовнішній торгівлі – перевищення експорту над імпортом;

- необхідно на рівні державних представництв та посольств України за кордоном вести пошук постійних покупців вітчизняної сільськогосподарської

продукції, підтримувати й розвивати дипломатичні відносини з реальними партнерами [6, с.47].

Вважаємо, що основні етапи розробки стратегії поведінки вітчизняних підприємств аграрного сектору на зовнішньому ринку повинні включати:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств;
- аналіз очікуваних змін підприємствами аграрного сектору у кон'юктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей аграрних підприємств на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;
- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики, вплив змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування аграрних підприємств;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогностичного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування аграрних підприємств [35, с. 43].

Стратегії зовнішньоекономічної діяльності є ключовим елементом концепції розвитку аграрних підприємств на основі інтернаціоналізації діяльності. Стратегічне ринкове керування характеризується зовнішньою орієнтацією, своєчасністю прийнятих рішень, підприємницьким духом, підтримкою інформаційних систем і програм керування знаннями в глобальному масштабі [9, с. 41].

Комплексна система оцінки зовнішньоекономічної діяльності передбачає визначення її сильних і слабких сторін на основі аналізу показників економічного ефекту та економічної ефективності кожного виду зовнішньоекономічної операції. Вона робить можливими виявлення резервів

розвитку та мінімізацію витрат, а також оптимізацію структури зовнішньоекономічних операцій [2, с. 23].

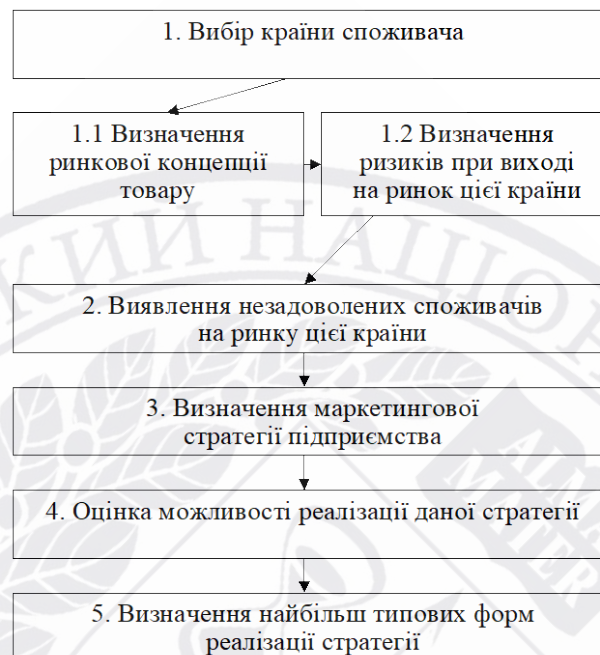


Рисунок 1.3 - Механізм реалізації товару за кордоном

Джерело: [8]

Існує кілька основних стратегій зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору.

Особливо широке їх застосування характерно для аграрних ринків товарів масового попиту, однак головні положення цих стратегій можна застосувати до будь-якого товару.

О.І. Чайкова виділяє такі основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору:

1. експортування;
2. спільне підприємництво;
3. пряме інвестування [8, с.55].

Під експортом розуміється вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або

для перероблення. Розрізняють прямий та непрямий експорт. Непрямий експорт має місце, коли вироби та послуги реалізуються через посередників.

Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі [8, с.55].

Прямий експорт має місце, якщо виробник продає свої товари та послуги самостійно. При цьому несуттєво, продав він продукцію кінцевому споживачеві або посереднику. Робота на зовнішньому ринку пов'язана з суттєвими витратами та підвищеним ступенем ризику, що компенсується економією на оплаті послуг посередника [8, с.56].

Практика безпосереднього експорту найпоширеніша серед аграрних підприємств, які тільки розпочинають свою експортну діяльність. По-перше, вона потребує менше капіталовкладень, підприємству не потрібен за кордоном власний торговий апарат, не потрібно налагоджувати зв'язки з покупцями. По-друге, вона пов'язана з меншим ризиком, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги [7, с. 68].

Стратегія експортування є найпростішим способом виходу підприємств аграрного сектору на зовнішній ринок, в основному вона застосовується у випадках, коли підприємства лише розпочинають свою експортну діяльність. Аграрні підприємства застосовують дану стратегію при виготовленні своїх товарів у власній країні, пропонуючи їх на експорт у модифікованому або в не модифікованому вигляді. Застосовуючи стратегію експортування, підприємства аграрного сектору мають на меті збільшити свої доходи від продажу товарів та надання послуг. Під спільним підприємництвом розуміється об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи.

Стратегія спільного підприємництва застосовується підприємствами аграрного сектору у випадках нестачі ними фінансових коштів і

матеріальних ресурсів та для зменшення ризику при виробництві нових видів продукції. Також дана стратегія використовується аграрними підприємствами, коли вони мають на меті створювати виробничі та маркетингові потужності за кордоном. Метою цієї стратегії є проникнення компаній на нові ринки з меншими витратами і ризиком, ніж у разі застосування інших методів [7, с. 68].

Особливе місце серед стратегій зовнішньоекономічної діяльності належить прямому інвестуванню. Під прямим інвестуванням розуміється розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії [17, с. 39].

Інвестування може виконуватися аграрним підприємством самостійно або разом з господарчими суб'єктами країни, в яку ввозиться капітал.

На думку автора, найбільш повною формою залучення в діяльність аграрних підприємств на закордонному ринку є поміщення капіталу в створення за кордоном власних виробничих підприємств. По-перше, підприємство може зекономити кошти за рахунок більш дешевої робочої сили або більш дешевих ресурсів за рахунок скорочення транспортних витрат. По-друге, створюючи нові робочі місця, аграрне підприємство отримує певну вигоду собі і цим самим створює благо приємний образ в країні партнера. По-третє, підприємство налагоджує більш глибокі відносини з державними органами, клієнтами, постачальниками. В-четвертих, підприємство зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями, а також може розробляти політичні установки в області виробництва та маркетингу, які будуть відповідати її довгостроковим задачам в міжнародному масштабі.

Стратегія прямого інвестування застосовується підприємствами аграрного сектору у випадках потреби оновлення існуючих і створених нових благ та створення за кордоном власних складальних або виробничих підприємств.

Також дана стратегія використовується аграрними підприємствами тоді, коли вони мають на меті дізнатися й використовувати виробничі й торговельні секрети в діяльності своєї фірми [17, с. 40].

Кожна із розглянутих вище стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті насамперед особливостей товару. Водночас доцільно зіставити стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств за такими критеріями [5, с. 44]:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);
- причетність до міжнародного маркетингу (необхідність та ступінь використання концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми) [5, с. 44].

Отже, враховуючи багатогранність стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору та наявність різних її типів, яким властива індивідуальна специфіка, аграрному підприємству, що бажає вийти на зовнішній ринок та ефективно функціонувати на ньому, необхідно приймати рішення про вибір стратегії послідовно, комплексно і виважено.

1.3 Проблеми формування та розвитку конкурентних маркетингових стратегій українських сільськогосподарських підприємств при виході на зовнішній ринок

Сьогодення українських товаровиробників характеризується недосконалістю виробничо-комерційних відносин, низьким рівнем платоспроможності вітчизняних споживачів, недоліками в управлінні маркетингом підприємств. У той самий час, розвиток ринку аграрної продукції в Україні можна розглядати як досить стабільний. Про це свідчить в цілому позитивна статистика обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, а також висока інвестиційна привабливість харчових і переробних галузей економіки [14, с. 87].

Головною метою аграрних підприємств є забезпечення виробництва таких видів продукції, які користуються попитом, тобто товар давав би сприятливе рішення про покупку у максимального числа потенційних споживачів на обраному сегменті ринку, і ціни на ці товари були економічно обґрунтовані. Тобто, пропонована сільськогосподарська продукція повинна бути конкурентоспроможною на вітчизняному ринку, де, за визначенням Д. А. Міщенка, досить сприятлива ситуація зумовлена дією таких чинників як [14, с.88]:

- досить низька еластичність попиту, що обумовлює стабільність обсягів збуту продукції кінцевим споживачам;
- ринкові та споживчі характеристики об'єктів ринку продовольства, які відрізняються високим рівнем стандартизації товарних партій;
- конкурентна ситуація на ринках окремих видів продовольчих товарів, що є близькою до ринку чистої конкуренції або до олігополії;
- сформованість каналів розподілу продукції, які на продовольчому ринку є довшими за ті, що існують на інших ринках товарів і послуг;
- функціонування механізмів взаємного впливу ринку продовольства та суміжних товарних ринків [14, с. 88].

У той же час, за умов посилення інтеграційних процесів, лібералізації умов торгівлі сільськогосподарськими товарами, сучасні аграрні підприємства все більше орієнтуються на зовнішні ринки. Світовий аграрний ринок характеризується мінливістю попиту та високими вимогами до якісних характеристик пропозиції. Таким чином, гостре питання конкурентоспроможності аграрних підприємств пояснюється об'єктивним посиленням глобалізації [4, с. 3].

Цілі функціонування агропромислового підприємства повинні зв'язуватися з виконанням основних функцій маркетингу, які полягають в наступному: орієнтації на ринок збуту, що передбачає вивчення всіх відомостей про структуру ринку та основних гравців; пристосуванні до мінливих ринкових умов; організації ефективної системи збуту продукції; націленості на досягнення комерційного успіху в довгостроковий період.

На даний момент ринок сільськогосподарської продукції розвивається нестабільно, ціни на продукцію значно коливаються, для рентабельного існування галузі, потрібний професійний підхід, але висококваліфікованих кадрів важко залучити до сільського господарства, що негативно діє на сам процес розвитку галузі [4, с. 3].

Аналіз тенденцій розвитку українського ринку сільськогосподарської продукції дозволяє відзначити, що її виробництво в довгостроковій перспективі здатне в цілому задовольнити існуючий попит не лише на території країни, але й продовжити діяльність на міжнародному ринку сільськогосподарських культур. В умовах протікання подібних тенденцій на ринку, дії жорсткого конкурентного середовища, в умовах коли ціни на продукцію нестійкі сільськогосподарським підприємствам необхідно впроваджувати функції агромаркетингу в свою діяльність. Це сприяє ефективному управлінню господарською діяльністю та правильній побудові подальших планів організації [4, с. 3].

На даний час в Україні маркетингова діяльність ще не набула широкого розповсюдження, агропромисловими підприємствами використовуються

лише окремі функції та стратегії маркетингової діяльності, які не вимагають значних фінансових втрат та глибоких професійних знань в даній області, однак вони не дають належного довгострокового ефекту. Існуюча економічна ситуація в країні не дозволяє більшості товаровиробників застосовувати всю систему маркетингу [24, с. 33].

Першою та основною проблемою при застосуванні маркетингу на підприємстві є підвищення ефективності АПК як ключової ланки економіки країни від якої залежить вирішення соціальних та економічних проблем на державному рівні. З цієї проблеми випливає значна кількість інших, пов'язаних безпосередньо з маркетинговою діяльністю:

- 1) відсутність визнання маркетингу як ефективної концепції управління господарською діяльністю;
- 2) небажання вітчизняних аграріїв побудови комплексної плодово-овочевої галузі на базі інтеграції технологічного процесу;
- 3) відсутність чітко визначеної структури та розміру попиту на продукцію;
- 4) необхідність модернізації всіх ланок виробництва для ефективної роботи маркетингових інструментів;
- 5) необхідність значних фінансових вкладень.

До практичних рекомендацій з організації агромаркетингу на сільськогосподарських підприємствах можна віднести:

- 1) організація на підприємстві служби маркетингу функціонального типу, оскільки в сільськогосподарських підприємствах, як правило, не багато видів продукції і вони працюють на одному ринку;
- 2) своєчасний збір і обробка актуальної інформації, отриманої із зовнішнього середовища;
- 3) формування цільової маркетингової програми та її забезпечення необхідними матеріальними ресурсами;
- 4) встановлення і виявлення причин відхилень від планових показників, усунення джерела відхилення та коректування планів [24, с.33].

Забезпечення населення високоякісними продуктами харчування українського виробництва є основним соціально-економічним завданням на даному етапі розвитку агропромислового комплексу. Проте, одна лише орієнтація підприємств агропромислового комплексу до стабільного нарощування виробництва сировини і готової продукції не вирішує даного завдання, необхідна наявність ефективного ринкового механізму, яким і являється агромаркетинг [27, с. 39].

Отже, для поліпшення поточної ситуації на аграрному ринку потрібна скоординована діяльність всіх рівнів та гілок влади, політика підтримки вітчизняного товаровиробника і розвитку АПК. Розвиток агромаркетингу в Україні призведе до зростання зайнятості серед населення, збільшення сільськогосподарських товарів на вітчизняному ринку за доступною ціною, соціально-економічному росту по території всієї країни. Вдосконалення маркетингу у кожній галузі сільського господарства значно укріпить АПК країни в цілому, посилить виробничі потужності сільськогосподарських підприємств, дозволить випускати продукцію конкурентоздатну на міжнародному ринку.

Висновки до розділу 1

Визначено, що найбільш поширеними формами роботи фірми на зарубіжному ринку є експорт та посередництво.

Зазначено, що для розширення ринків збуту та успішного просування вітчизняної аграрної продукції на світові продовольчі ринки необхідно:

переорієнтувати розвиток економіки підприємств аграрного сектору на нарощування експортного потенціалу при умові дотримання балансу між внутрішнім і зовнішнім попитом на продукцію сільськогосподарського виробництва;

підвищувати ефективність виробництва традиційної для України експортної продукції – зернових культур, соняшника, продукції тваринництва

та нарощувати потенціал у перспективних секторах світового сільського господарства: виробництво рапсу, відродження льоно-виробництва;

диверсифікувати географічну структуру зовнішньої торгівлі сільськогосподарської продукції (насамперед експорту), мінімізуючи залежність від окремих держав (ринків), підсилюючи тим самим економічну безпеку країни;

забезпечити на державному рівні збалансованість експорту й імпорту сільськогосподарської продукції, тобто домагатися збільшення позитивного сальдо в зовнішній торгівлі – перевищення експорту над імпортом;

необхідно на рівні державних представництв та посольств України за кордоном вести пошук постійних покупців вітчизняної сільськогосподарської продукції, підтримувати й розвивати дипломатичні відносини з реальними партнерами.

Вважаємо, що основні етапи розробки стратегії поведінки вітчизняних підприємств аграрного сектору на зовнішньому ринку повинні включати:

всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств;

аналіз очікуваних змін підприємствами аграрного сектору у кон'юктурі зовнішнього ринку;

аналіз можливостей аграрних підприємств на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;

аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики, вплив змін у ній на умови діяльності організації;

аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування аграрних підприємств;

розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогностичного стану на зовнішніх ринках, а також

можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування аграрних підприємств.

До практичних рекомендацій з організації агро-маркетингу на сільськогосподарських підприємствах можна віднести:

організація на підприємстві служби маркетингу функціонального типу, оскільки в сільськогосподарських підприємствах, як правило, не багато видів продукції і вони працюють на одному ринку;

своєчасний збір і обробка актуальної інформації, отриманої із зовнішнього середовища;

формування цільової маркетингової програми та її забезпечення необхідними матеріальними ресурсами;

встановлення і виявлення причин відхилень від планових показників, усунення джерела відхилення та коректування планів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ СП «НІБУЛОН»

2.1 Оцінка ресурсних складових та параметрів виробничо-господарської діяльності ТОВ СП «Нібулон»

ТОВ СП «Нібулон» - спільне українсько-угорсько-англійське сільськогосподарське підприємство. Компанія є найбільшим українським сільськогосподарським виробником, інвестором і експортером, одним із лідерів вітчизняного аграрного ринку. Підприємство охоплює 40 філій в 11 областях України і 80 тис. га орендованих земель сільськогосподарського призначення. Адреса центрального офісу підприємства: Україна, м. Миколаїв, вул. Фаліївська, 9-Б.

Основні напрями діяльності підприємства - виробництво та експорт сільськогосподарської продукції (пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, соняшник та ін.).

Створення спільного українсько-угорсько-англійського сільськогосподарського підприємства «Нібулон» (ССГП «Нібулон») відбулося у 1991 році. Співзасновниками підприємства стали угорська фірма "KOMBISEED KFT" і англійська фірма "Meridian Commodities Ltd.". Назва підприємства «НІБУЛОН» складається з -перших літер назв міст-засновників: Миколаїв, Будапешт, Лондон.

Експортну діяльність підприємство почало у 1995 році. Експортуючи соняшникову олію та шрот, ССГП «Нібулон» забезпечило роботою кілька олієекстракційних заводів та збільшило частку продукції глибокої переробки в структурі українського експорту. На той час більшість трейдерів експортували олієнасіння соняшнику.

В 2003 році підприємство офіційно зареєстроване як суб'єкт спеціальної (вільної) економічної зони «Миколаїв» (Свідоцтво № 7 від 07.05.2003 р.). На

території СЕЗ підприємство реалізовувало інвестиційний проект з будівництва перевантажувального терміналу для зернових та олійних культур.

До складу ТОВ СП «Нібулон» входять 40 підрозділів, розташованих в одинадцяти областях України, сім філій займаються тваринництвом. Підприємство має сучасну матеріально-технічну базу виробництва сільськогосподарської продукції, власний транспорт, потужності зберігання зерна (до 420 тис. т) і власний перевантажувальний термінал.

Потужності терміналу забезпечують прийом вантажів сільськогосподарської продукції із залізничного та автотранспорту і відвантаження на борт судна, а також тимчасове зберігання продукції до накопичення суднових партій (потужність одночасного зберігання 132 тис. т) із можливістю одночасного зберігання 7 різних партій і доведення продукції до необхідних кондицій якості.

Акваторія терміналу дозволяє приймати під навантаження судна вантажомісткістю до 40 тис. т, довжина головної причальної стінки (352 м) дозволяє одночасно завантажувати до 2-х судів.

На ТОВ СП «Нібулон» припадає 70% тракторів Фендт і 60% ґрунтообробної техніки Лемкен, що використовуються в Україні.

Сьогодні компанія «Нібулон» продовжує реалізацію комплексного інвестиційного проекту з відродження річки Південний Буг як головної транспортної артерії Миколаївської області України.

В рамках цього проекту будується перевантажувальний термінал та виконуються роботи із поглиблення дна на річці Південний Буг, що дасть можливість зменшити обсяги автомобільних перевезень зерна, собівартість яких значно вища, ніж водним транспортом. Активне будівництво терміналу компанія розпочала восени 2015 року.

Реалізуючи цей проект, ТОВ СП «Нібулон» інвестує відразу у кілька галузей економіки України: будівельну, суднобудівну, транспортну та аграрно-промисловий комплекс.

Основні економічні показники діяльності ТОВ СП «Нібулон» наведені в таблиці 2.1. Вони розраховані на основі даних фінансової звітності підприємства (Додаток А).

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ СП «Нібулон» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2019 р. від 2018 р., +/-	
	2017	2018	2019	абсол.	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1598346	2066466	2624758	+1026412	+ 64,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	848045	1084528	1517668	+ 669623	+ 79,0
Валовий прибуток, тис. грн.	750301	981938	1107090	+ 356789	+ 47,6
Адміністративні витрати, тис. грн.	75402	94578	139415	+ 64013	+ 84,9
Витрати на збут, тис. грн.	191063	414479	566854	+ 375791	+ 196,7
Чистий прибуток, тис. грн.	216871	231313	159642	- 57229	- 26,4

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Як свідчать дані таблиці 2.1, чистий дохід ТОВ СП «Нібулон» склав у 2019 р. 2624,8 млн. грн., що на 64,2 % більше, ніж у 2017 р. Собівартість реалізованої продукції зросла за цей період на 79,0%. В результаті такого співвідношення темпів приросту чистого доходу та собівартості продукції валовий прибуток збільшився лише на 47,6 %.

Високі темпи зростання операційних витрат призвели до зменшення суми чистого прибутку, який у 2019 р. становив 159,6 млн. грн., що менше значення 2017 р. на 26,4 %.

Таким чином, аналіз основних економічних показників ТОВ СП «Нібулон» показав, що, незважаючи на зростання в останні роки сум чистого доходу та валового прибутку, підприємство має низку проблем в своїй діяльності: зменшення чистого прибутку, зниження значень показників рентабельності; відсутність власних обігових коштів.

2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ СП «Нібулон»

За останні роки Україна стала одним із лідерів на світовому ринку зерна. По-перше, це пов'язано з прискореними темпами зростання населення.

Аналіз прогнозу попиту та пропозиції на зернові у світі, за даними ФАО, в сезоні 2019–2020 рр. очікується відносно спокійна ситуація, незважаючи на незначне скорочення обсягів виробництва. По-друге, природно-кліматичні умови та родючі землі України сприяють вирощуванню всіх зернових культур і дають змогу отримувати високоякісне продовольче зерно в обсягах, достатніх для забезпечення внутрішніх потреб і формування експортного потенціалу. Розглянемо основні зернові культури українського зернового ринку.

Україна – перша у світі з виробництва соняшника. За даними, у 2019 р. було зібрано 13,8 млн. т цієї культури, суттєво випередивши головних конкурентів – Росію (10,9 млн. т), ЄС (8,6 млн. т), Аргентину (3,4 млн. т) та Китай (2,8 млн. т). Оскільки більша частина соняшника споживається внутрішнім ринком, його експорт становив всього 200 тис. т, забезпечивши нам 10,7% світового ринку та п'яте місце. Дохід від продажу становив \$72 млн., а головними покупцями були Туреччина, Франція, Португалія, Іспанія.

Пшениця – це основний хлібний злак у світовій торгівлі із середнім обсягом виробництва 650–685 млн. т, обсягом споживання – 654–660 млн. т та 160–190 млн. т річного запасу. За статистичними даними, у 2018–2019 рр. було зібрано 26,5 млн. т зерна з площі 6,7 млн. га за середньої врожайності 39,8 ц/га. Основне виробництво зосереджено у центральних регіонах України. У досліджуваному періоді найбільше зібрали пшениці у Харківській (2,2 млн. т), Дніпропетровській (2,0 млн. т) та Запорізькій (2,0 млн. т) областях. Україна займає шосту сходинку експортерів пшениці з обсягом зовнішніх продажів 15,8 млн. т.

Прогнози USDA підтверджуються даними Мінагрополітики України. Так, за інформацією профільного міністерства, станом на 2019 р. з України експортовано 15,94 млн. т пшениці. Загалом фактичні обсяги експорту зерна

становлять 37,3 млн. т. Із них, окрім пшениці, на зовнішні ринки продано кукурудзи 16,8 млн. т, ячменю – 4,3 млн. т та іншого зерна – 0,23 млн. т. Слід наголосити, що за останні роки всі основні експортери збільшили врожайність пшениці. Лідером – експортером даного виду залишається ЄС, далі йдуть Україна, Канада, США, РФ, Австралія.

Аналіз світового ринку зерна та тенденцій розвитку вітчизняної зернової галузі дає підстави стверджувати, що Україна поступово зміцнює свої позиції на ньому, а зерно є одним з основних вітчизняних експортних товарів. Проте аналіз розподілу ринкових часток серед компаній-експортерів свідчить про високу ступінь монополізації як вітчизняного, так і зарубіжного ринку.

Необхідно відзначити, що однією з перешкод нарощування експортного потенціалу зернових культур в Україні є відсутність ефективної збутової інфраструктури. Більше 90% насипних сільськогосподарських вантажів експортується через портові термінали, що вимагає злагожденості та високої ефективності роботи лінійних елеваторів, транспорту і безпосередньо терміналів, а також відповідності інтенсивності приросту пропускної здатності інфраструктури інтенсивності збільшення обсягів експорту. Дефіцит потужностей зі зберігання становить 16–20%. Він призводить до суттєвих коливань на зовнішньому ринку, коли до 50% річного обсягу експорту зерна вивозиться за перші три-чотири місяці нового сезону.

На заваді зростанню обсягів експорту зерна є якість продукції та зростання логістичних витрат. Кожна країна-імпортер має власні санітарні вимоги до якості ввезеної на її територію агропродукції. Так, Держпродспоживслужба України зафіксувала наявність заборонених у Китаї збудників карантинних захворювань на кукурудзяних посівах площею 1,8 тис. га. Зокрема, носіями бактеріального в'янення кукурудзи стали зразки цієї культури, отримані від виробників Львівської, Рівненської, Івано-Франківської, Волинської та Тернопільської областей, які планують експортувати свою продукцію до Китаю.

Разом із тим, вимоги до зерна в імпортерів суттєво відрізняються. Так, країни Південної Європи приймають продукцію з пилком бур'яну амброзії на відміну від Єгипту та Ізраїлю, тому потрібно формувати партії товару, враховуючи вимоги конкретного покупця. Високі логістичні витрати є одним із головних факторів впливу на ефективність експорту продукції. Основними шляхами постачання українського зерна на світовий ринок є морські перевезення через порти Чорного моря.

Таким чином, сформовані на лінійних елеваторах товарні партії зерна перевозять залізницею або автошляхами до припортових елеваторів для подальшої перевалки та фрахту суден.

У 2018 р. підвищилися витрати на автоперевезення зерна, що зумовлено введенням у дію обмежень щодо обсягів перевезення вантажів дорогами місцевого значення. Зокрема, дозволена загальна вага машини з вантажем не повинна перевищувати 24 т. Тобто до однієї машини можна завантажити не більше 22 т зерна. Як наслідок, вартість перевезень автошляхами зросла вдвічі та збільшився попит на перевезення залізницею.

Динаміка обсягів експорту ТОВ СП «Нібулон» за період 2013-2018 маркетингових років (МР) відображена на рис. 2.1.

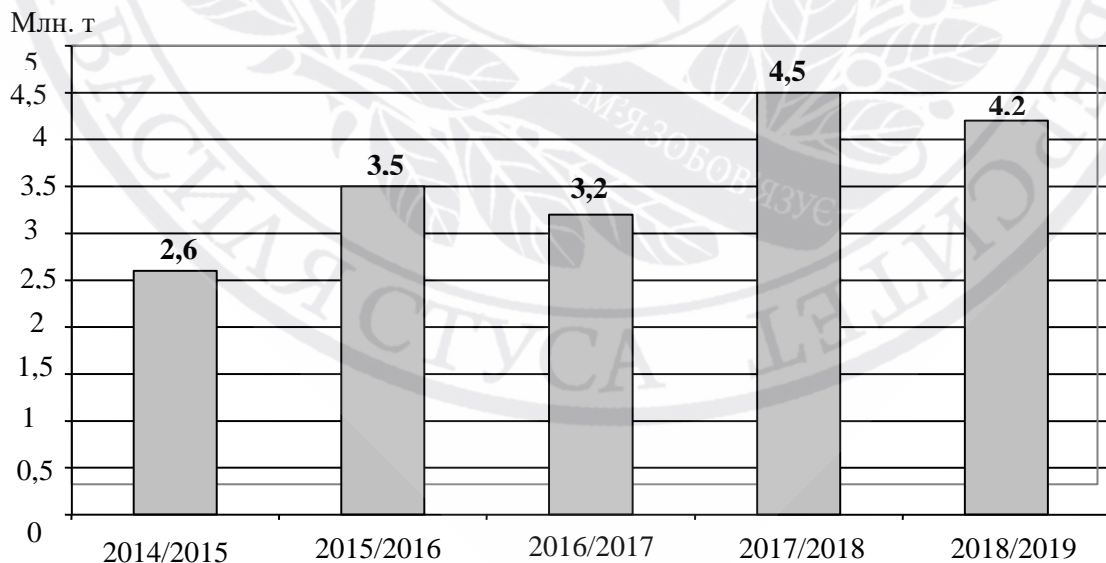


Рисунок 2.1 - Експорт ТОВ СП «Нібулон» за 2014-2019 МР, млн. т (МР - триває з 1 липня до 30 червня)

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

У 2014/2015 МР обсяги експорту підприємства становили 2,6 млн. т зернових та олійних культур, а у 2017/2018 маркетинговому році дорівнювали 4,2 млн. т, тобто збільшились на 61,5 %. Більше 3,3 млн. т експортованого зерна припадає на кукурудзу та пшеницю (79 %).

Протягом 2018/2019 МР підприємство відвантажило 7 видів зернових та олійних культур до 19-ти країн світу. Найбільшим споживачем експортованої ТОВ СП «Нібулон» продукції став Єгипет. Значні обсяги відвантажень підприємство здійснило також до Ірану, Туреччини, Тунісу, Сирії, Саудівської Аравії.

Частка ТОВ СП «Нібулон» в структурі українського експорту зернових культур склала у 2018/2019 маркетинговому році 8,1 % (рис. 2.2).

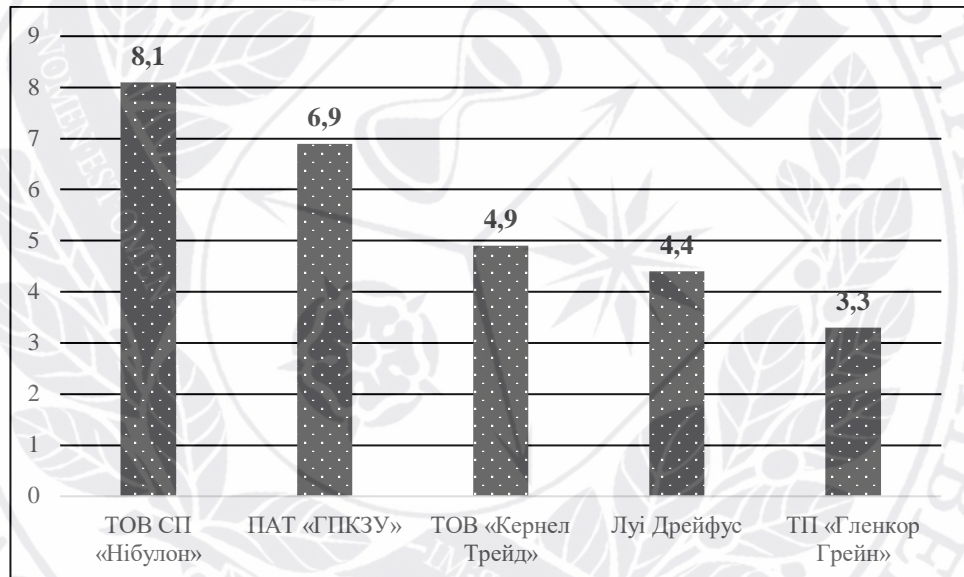


Рисунок 2.2 - Рейтинг фірм-експортерів зернових та олійних культур у 2018/2019 МР, % від загальноукраїнського експорту

Джерело: [12]

Отже, у рейтингу фірм-експортерів зернових та олійних культур ТОВ СП «Нібулон» займає перше місце.

На другому місці із часткою 6,9 % знаходиться ПАТ «ГПКЗУ» - Державна продовольчо-зернова корпорація України.

Третє місце у рейтингу із часткою 4,9 % належить ТОВ «Кернел Трейд».

У таблиці 2.2 (Додаток Б) досліджується частка ТОВ СП «Нібулон» в загальноукраїнському експорті окремих зернових культур.

Наведені дані свідчать, що у загальному обсязі українського експорту пшениці частка ТОВ СП «Нібулон» становить 10,5 % (перше місце), у рейтингу експортерів кукурудзи підприємство займає друге місце (після ПАТ "ДПЗКУ") із часткою 6,5 %, частка в експорті ячменю складає 10,0 % (третє місце).

Товарна структура експорту ТОВ СП «Нібулон» у 2018/2019 маркетинговому році відображена на рис. 2.3.

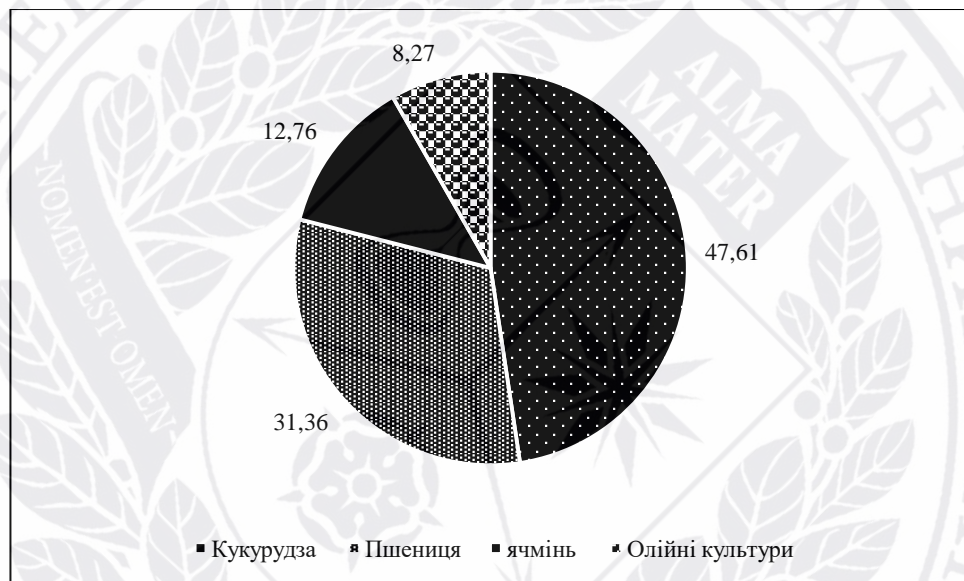


Рисунок 2.3 - Товарна структура експорту компанії «Нібулон» у 2018/2019 МР, %

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

У структурі експорту ТОВ СП «Нібулон» найбільшу частку займає кукурудза – 47,61 %, майже третину експорту (31,36 %) становить пшениця, ячмінь у товарній структурі експорту займає 12,76 %, іншій сільськогосподарській продукції (ріпак, сорго, соя) належить 8,27 % загального експорту підприємства.

Таким чином, у 2018/2019 маркетинговому році підприємством було експортовано 2,0 млн. т кукурудзи, 1,3 млн. т пшениці, 0,5 млн. т ячменю та 0,4 млн. т іншої продукції.

Варто відзначити, що ТОВ СП «Нібулон», завдяки авторитету на світовому ринку та реноме надійного партнера, відкриває для себе нові ринки збуту. Так, наприклад, у 2017/2018 маркетинговому році було вперше здійснено відвантаження української кукурудзи до Японії.

У сезоні 2018/2019 рр. підприємством теж відкрито кілька нових напрямків: Китай, Таїланд і Мексика. Остання заслуговує окремої уваги з огляду на географічну віддаленість країни та наближеність провідних сільськогосподарських виробників - США та Аргентини. Ці країни традиційно мають сильні позиції на ринку західної півкулі.

Географічна структура експорту ТОВ СП «Нібулон» відображена в таблиці 2.3 (Додаток Б1).

Найбільший обсяг експорту зернових культур спрямовується підприємством до Єгипту – 1,06 млн. т, або 25,34 %, на другому місці в цій структурі знаходиться Іспанія, третє місце належить Саудівській Аравії.

Для аналізу міжнародного ринкового середовища ТОВ СП «Нібулон» нами вибрано світовий ринок кукурудзи. Підприємство експортує кукурудзу у такі країни світу, як Єгипет, Китай, Південна Корея, Ізраїль, Туніс, Лівія, Іран, Ліберія, Японія.

Основними експортерами (крім України) на світовому ринку кукурудзи є США, Аргентина та Бразилія.

Структура ринку за експортерами у 2018/2019 маркетинговому році наведена на рис. 2.4.

Загальний обсяг світової торгівлі кукурудзою у 2018/2019 маркетинговому році склав 91,7 млн. т. Пропозиція на світовому ринку кукурудзи залежить від обсягу валових зборів цієї культури.

На формування кон'юнктури світового ринку кукурудзи впливає комплекс факторів, серед яких основними слід назвати наступні: попит на продукцію тваринництва; ступінь державного регулювання зовнішньої торгівлі; погодні умови; стихійні лиха; спекулятивні фактори; співпраця з міжнародними організаціями.

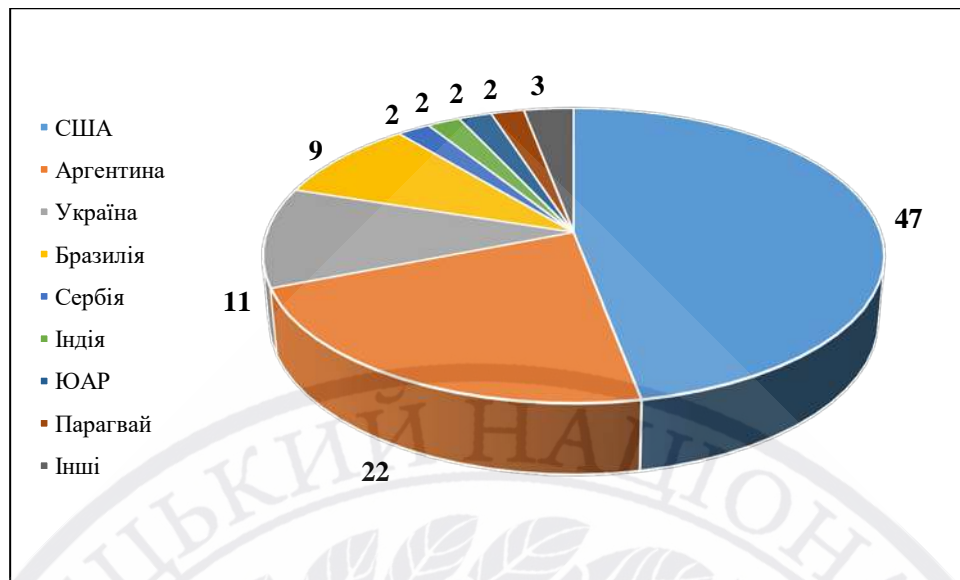


Рисунок 2.4 - Структура світового ринку кукурудзи за експортерами в 2018\2019 МР, %

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Попит на продукцію тваринництва. Високий попит на продукцію тваринництва з боку азійських, південноамериканських та африканських країн підтримує торгівлю кукурудзою на достатньо високому рівні.

Ступінь державного регулювання зовнішньої торгівлі. На сьогоднішній день при експорті кукурудзи в Україні відсутнє експортне мито. У 2016-2017 маркетинговому році проблемою в діяльності ТОВ СП «Нібулон» було запровадження Кабінетом Міністрів України експортного мита на насіння кукурудзи. Такий захід державного регулювання зовнішньої торгівлі значно загальмував експортну діяльність у аграрній сфері. Із-за цього в той період Україна втратила позиції на деяких ринках, чим скористалися експортери з інших країн (наприклад, Російської Федерації).

Стихійні лиха. Великий вплив на ціноутворення на світовому ринку кукурудзи мало стихійне лихо в Японії, яка очолює список ключових імпортерів кукурудзи.

Спекулятивні фактори. Світові ціни на сільськогосподарську сировину (кукурудза, соя, пшениця) дуже піддаються спекулятивному впливу, тому що ф'ючерси на них є ліквідним товаром на світових біржах. У той же час, ці ціни

безпосередньо впливають на українські експортні ціни, а ті, у свою чергу, на внутрішні.

Співпраця з міжнародними організаціями. Продовжується плідна співпраця ТОВ СП «Нібулон» та всесвітньої організації World Food Program.

Отже, дослідження показує, що на формування кон'юнктури світового ринку зернових культур впливає комплекс факторів, серед яких основними слід назвати наступні: попит на продукцію тваринництва, ступінь державного регулювання зовнішньої торгівлі, погодні умови, стихійні лиха, спекулятивні фактори, співпраця з міжнародними організаціями.

Таким чином, ТОВ СП «Нібулон» - це виробник та експортер сільськогосподарської продукції. В рейтингу українських експортерів фірма займає перше місце з часткою ринку 8,1 %.

2.3 Оцінка маркетингових стратегій на підприємстві ТОВ СП «Нібулон»

На діяльність будь-якого підприємства впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно проаналізувати за допомогою такого інструменту стратегічного аналізу, як PEST-аналіз. Для підприємства ТОВ СП «Нібулон» PEST-аналіз наведено у табл. 2.2.

Проведений PEST-аналіз показує, що практично за всіма чинниками маркетингова ситуація сприяє розвитку не тільки підприємства ТОВ СП «Нібулон», а й покращенню ситуації сільськогосподарської галузі України в цілому.

У країні спостерігається політична стабільність, що дозволяє уряду країни проводити роботу по стабілізації та зростання економіки в цілому. Протягом останніх 5 років спостерігається позитивна динаміка економічного стану України, а саме постійний ріст вал сільськогосподарської галузі, в першу чергу за рахунок модернізації обладнання та підвищення якості сільськогосподарських продуктів.

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз підприємства ТОВ СП «Нібулон»

Політика (P): <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення політичних реформ. 2. Зміна податкового законодавства. 3. Зміни законодавства щодо с\г галузі. 4. Відношення підприємства з урядом і владою в цілому. 5. Державне регулювання конкуренції молочної галузі. 6. Сучасні світові тенденції розвитку с\г галузі. 	Економіка (E): <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна ситуація в Україні. 2. Підвищення рівня інфляції. 3. Рівень платоспроможності населення. 4. Зміна тарифів на основні витрати підприємств, в тому числі: <ol style="list-style-type: none"> а) витрати на водопостачання; б) витрати на транспортування тощо.
Соціум (S): <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в базових цінностях. 2. Зміна стилю життя. 3. Екологічний стан країн. 4. Здоровий спосіб життя. 5. Демографічні зміни. 6. Зміни в основних споживчих перевагах на с\г продукцію. 	Технологія (T): <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових технологій. 2. Державна технологічна політика. 3. Оцінки швидкості зміни і адаптації нових технологій. 4. Виробництво нових с\г продуктів на базі інновацій.

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Методичним інструментом дослідження рівня конкурентоспроможності ТОВ СП «Нібулон» є метод SWOT - аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності ТОВ СП «Нібулон» є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій, використання провідних методів управління виробництвом. На цих основних питаннях зосередити увагу при прийнятті стратегічних рішень.

Узагальнення результатів проведеного аналізу показано у матриці SWOT-аналізу (табл.2.4), яка побудована у двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь).

Отже, ТОВ СП «Нібулон» має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління підприємством.

Як показує дане дослідження, використання сучасних методів оцінки при формуванні стратегічних позицій діяльності підприємств аграрної сфери є можливим і необхідним для підвищення їх конкурентного статусу. Основні напрями управління конкурентоспроможністю підприємства сформовані, далі визначимо конкретні стратегії та визначимо доцільність застосування їх у діяльності ТОВ СП «Нібулон».

Таблиця 2.3 - Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ СП «Нібулон»

Стан зовнішнього середовища:		
Можливості 1. Використання нових сортів рослин 2. Виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції). 3. Використання власних ресурсів		Загрози: 1. Використання закордонних технологій конкурентами 2. Зростання тиску конкурентів
Сильні сторони: - Стабільний попит на продукцію - Мала ймовірність виникнення нових конкурентів та посилення загрози з їх сторони - Сегментування ринку	Додаткові вкладення в розвиток перспективних галузей виробництва, завоювання більшої частки ринку, повніше використання державної підтримки, застосування передових досягнень в техніці, технології, організації управління та маркетингу	За рахунок залучення нових технологій та кооперації виробництва зайняти передове положення в галузі
Слабкі сторони: - Зростання темпів інфляції - Зміни в потребах споживачів	Дослідження ринку і використання методів прогнозування та стимулювання попиту на продукцію	Мінімізувати вплив конкурентів на підприємство, зосередитись на виробництві екологічно чистої продукції.

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі і на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найчастіше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Для галузі рослинництва найбільш ефективною буде застосування стратегії вибіркового розвитку, оптимальних витрат, та диверсифікації. В даній галузі в основі стратегії розвитку продукції є використання нових технологій, а також використання високоврожайних та стійких сортів сільськогосподарських культур.

На першому етапі аналізу стратегічного профілю ТОВ СП «Нібулон» та виявлення основних його конкурентів: ПАТ «ГПКЗУ» та ТОВ «Кернел Трейд», які також займаються виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва.

У таблиці 2.4 (Додаток В) зазначаємо дані, необхідні для проведення аналізу стратегічного профілю ТОВ СП «Нібулон».

Проаналізувавши дані таблиці 2.4 та провівши розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, можемо зробити наступний висновок: високий рівень конкуренції спостерігається між ТОВ СП «Нібулон» та ТОВ «Кернел Трейд», сума зважених оцінок 134 та 153 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів), відносний рівень конкурентоспроможності складає 114%. Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності базового підприємства з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні недоліки.

Так, у ході проведення конкурентного аналізу було виявлено основні недоліки, що стоять на перешкоді до забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ СП «Нібулон» – це в першу чергу відсутність досвіду маркетингової діяльності (на даному підприємстві відділ маркетингу створено лише в 2016 р.), відповідно цьому слідує низька адаптованість

каналів збуту та й сама ефективність збутової політики, низька гнучкість політики цін, конкурентоспроможність товарів, імідж підприємства в цілому.

Сума зважених оцінок ПАТ «ГПКЗУ» становить лише 73 бали. Низький рівень ринкової частки, рентабельності виробництва, іміджу підприємства взагалі можна пояснити відсутністю як оргструктури управління маркетингом так і взагалі наявності маркетингового відділу.

Вибір ефективної стратегії розвитку, на врахування основних недоліків, виявлених в ході аналізу, забезпечить підприємству конкурентний статус на найближчу перспективу.

Для підвищення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку за умови невисокої якості продукції керівництвом ТОВ СП «Нібулон» розроблена і реалізовується стратегія низьких цін або стратегія прориву. Низькі ціни також дозволяють підприємству збільшувати свою частку на світовому ринку.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується правильним застосуванням таких загальноприйнятих принципів ціноутворення, як принцип науковості та безперервності.

Сутність принципу науковості полягає в тому, що при визначенні ціни на продукцію фахівці групи цінової політики підприємства ТОВ СП «Нібулон» глибоко аналізують кон'юнктуру ринку та всіх його чинників, чинне законодавство тих держав, в які експортується сільськогосподарська сировина. Застосування цього принципу передбачає наявність достатньої інформаційної бази, передусім стосовно економічної ситуації, а також зовнішнього та внутрішнього середовища.

На підприємстві створена маркетингова система інформації про стан вітчизняного агропромислового комплексу (про хід посівної, прогнози врожайності, валовий збір і т. п.), що дає можливість планувати торговельну діяльність.

Принцип безперервності ціноутворення, який використовує ТОВ СП «Нібулон» означає, що на кожному етапі руху товару встановлюється певна

ціна. З переходом до подальшого етапу постійно вносяться зміни й доповнення з урахуванням особливостей виробництва товару, і в кінцевій ціні це має бути враховано.

Рівень прибутку підприємства багато в чому залежить від правильно встановлених експортних цін. Фахівці групи встановлення цін ТОВ СП «Нібулон» при розрахунку експортної ціни виконують низку послідовних етапів, до яких відносяться:

- постановка цілей і завдань ціноутворення. Основна мета ціноутворення – отримання необхідного прибутку для покриття всіх зобов'язань по даній угоді та прийнятного прибутку для внеску в діяльність підприємства;

- визначення попиту. Ціна і попит знаходяться в певній залежності. Ціна може збільшитися, коли попит великий і зменшитися, коли попит падає, при тому, що витрати на виробництво товару в обох випадках залишаються незмінними. Тому підприємство щотижнево оцінює попит на сільськогосподарську сировину на світовому ринку. Однак, певним недоліком при цьому, з моєї точки зору, є недостатнє застосування технічного аналізу руху цін;

- оцінка витрат виробництва. Витрати виробництва визначають мінімальну ціну товару. Тому на даному етапі підприємство визначає постійні, змінні, валові витрати виробництва при різних обсягах випуску та закупівель зернової сировини;

- аналіз цін та якості товарів конкурентів. Якщо попит визначає максимальну ціну, витрати виробництва – мінімальну, то різниця між ними і є «поле гри» для ухвалення рішення про рівень ціни. Тут вивчають ціну і якість фірм-конкурентів. На основі аналітичного порівняння свого й чужого товару можна буде або встановити більше високу ціну, ніж у конкурентів, або, навпаки, більше низьку, спрогнозувати цінову реакцію або відповідь конкурента на прояв нового товару з відповідною ціною. ТОВ СП «Нібулон» при формуванні ціни, наприклад, на кукурудзу, орієнтується на ціни

експортерів із США та Аргентини, враховуючи при цьому нижчу якість української кукурудзи;

- вибір методу ціноутворення. Ціни на різні види продукції визначаються різними способами;

- розрахунок вихідної ціни. На основі обраного методу визначається рівень цін;

- врахування додаткових факторів. Перш, ніж визначити остаточний рівень ціни, фахівці із цінової політики враховують низку додаткових факторів, що впливають на рівень зовнішньоторговельних цін, враховують реакцію на рівень цін покупців, посередників, конкурентів;

- встановлення остаточної ціни. На цьому етапі встановлюється остаточний рівень цін, відбувається оформлення відповідних документів.

При закупівлі зерна у ТОВ СП «Нібулон» застосовується метод сезонного ціноутворення.

Таким чином, на світовому ринку зерна ТОВ СП «Нібулон» застосовує стратегію низьких цін, або стратегію прориву. Це обумовлено необхідністю завоювання масового ринку та недостатньо високою якістю українського зерна.

Сучасна логістика та інфраструктура дозволяють забезпечити компанії ТОВ СП «Нібулон»: рух зерна від поля до порту; прямий доступ до сільськогосподарського виробника в різних регіонах України, що зменшує природні ризики при закупівлі сільськогосподарської продукції; кількість і якість зерна, що поставляється на експорт; доставку експортної продукції в різні країни світу; контроль над усіма аспектами діяльності компанії та реагування ситуації по мірі їх виникнення.

Отже, на основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків збуту, повинна розроблятися на підприємстві ТОВ СП «Нібулон» товарна, цінова, збутова та інші види політики підприємства, тобто заходи маркетингового комплексу, що входять в стратегічну маркетингову програму. Для успішної організації ЗЕД підприємство ТОВ СП «Нібулон» повинно розробити різні

маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентні, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, цільові, ринкового попиту, товарної політики і т. д. Зміст цих стратегій залежить від загальної стратегії підприємства, зокрема і від стратегії ЗЕД.

Висновки до розділу 2

Розраховано, що чистий дохід ТОВ СП «Нібулон» склав у 2019 р. 2624,8 млн. грн., що на 64,2 % більше, ніж у 2018 р. Собівартість реалізованої продукції зросла за цей період на 79,0%. В результаті такого співвідношення темпів приросту чистого доходу та собівартості продукції валовий прибуток збільшився лише на 47,6 %.

Високі темпи зростання операційних витрат призвели до зменшення суми чистого прибутку, який у 2019 р. становив 159,6 млн. грн., що менше значення 2018 р. на 26,4 %.

Аналіз основних економічних показників ТОВ СП «Нібулон» показав, що, незважаючи на зростання в останні роки сум чистого доходу та валового прибутку, підприємство має низку проблем в своїй діяльності: зменшення чистого прибутку, зниження значень показників рентабельності; відсутність власних обігових коштів.

У структурі експорту ТОВ СП «Нібулон» найбільшу частку займає кукурудза – 47,61 %, майже третину експорту (31,36 %) становить пшениця, ячмінь у товарній структурі експорту займає 12,76 %, іншій сільськогосподарській продукції (ріпак, сорго, соя) належить 8,27 % загального експорту підприємства.

Визначено, що у 2018/2019 маркетинговому році підприємством було експортовано 2,0 млн. т кукурудзи, 1,3 млн. т пшениці, 0,5 млн. т ячменю та 0,4 млн. т іншої продукції.

Проведений PEST-аналіз показав, що практично за всіма чинниками маркетингова ситуація сприяє розвитку не тільки підприємства ТОВ СП

«Нібулон», а й покращенню ситуації с\г галузі України в цілому. У країні спостерігається політична стабільність, що дозволяє уряду країни проводити роботу по стабілізації та зростання економіки в цілому. Протягом останніх 5 років спостерігається позитивна динаміка економічного стану України, а саме постійний ріст валового внутрішнього продукту. Зараз спостерігається тенденція розвитку с\г галузі, в першу чергу за рахунок модернізації обладнання та підвищення якості с\г продуктів.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ТОВ СП «НІБУЛОН»

3.1 Обґрунтування стратегічних орієнтирів діяльності агропідприємства ТОВ СП «Нібулон» на основі матричного аналізу

Для з'ясування конкурентної стратегії ТОВ СП «Нібулон» в роботі застосовано SPACE-аналіз. Матриця SPACE-аналізу дає можливість чіткого вибору придатної стратегії для розвитку організації. Для проведення SPACE-аналізу підприємства та побудови матриці використані такі групи показників:

- фінансова сила (ФС);
- конкурентна перевага (КП);
- привабливість сектора, у якому функціонує підприємство (ПС);
- стабільність сектора, у якому функціонує підприємство (СТ).

Формулювання критеріїв та їх оцінка здійснені за допомогою методу експертних оцінок. В якості експертів виступили фахівці ТОВ СП «Нібулон».

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано такі критерії як рентабельність продажів, платоспроможність, наявність фінансових ресурсів, витратність (сума витрат на 1 грн. чистого доходу), рентабельність вкладеного капіталу.

Оцінка конкурентної переваги ТОВ СП «Нібулон» здійснювалась за наступними критеріями: імідж підприємства, структура асортименту продукції, рівень якості продукції, ціна реалізації, наявність кваліфікованих керівників.

Критерії для оцінки привабливості сектора, в якому функціонує підприємство, наступні: рівень конкуренції; стабільність прибутків; загальна привабливість галузі; застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки; можливість розширення діяльності.

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для ТОВ СП «Нібулон» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE
для ТОВ СП «Нібулон»

Фінансова сила (ФС)				Стабільність середовища (СТ)			
Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів	Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів
1. Рентабельність продажу	3	0,15	0,45	1. Вплив НТП на розвиток галузі	7	0,2	1,4
2. Платоспроможність	8	0,25	2,0	2. Темп зростання економіки країни	4	0,15	0,6
3. Наявність фінансових ресурсів	7	0,25	1,75	3. Стабільність попиту	5	0,25	1,25
4. Виробничі витрати	4	0,2	0,8	4. Стабільність зв'язків з партнерами	7	0,25	1,75
5. Рентабельність вкладеного капіталу	5	0,15	0,75	5. Ступінь впливу держави на галузь	3	0,15	0,45
Всього		1	5,75	Всього		1	5,45
Конкурентна перевага (КП)				Привабливість сектора (ПС)			
Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів	Фактори	Оц-ка (1-10)	Вага	Сума балів
1. Імідж фірми	8	0,2	1,6	1. Рівень конкуренції	6	0,25	1,5
2. Структура асортименту продукції	6	0,1	0,6	2. Стабільність прибутків	6	0,25	1,5
3. Рівень якості	4	0,3	1,2	3. Загальна привабливість галузі	6	0,1	0,6
4. Наявність кваліфікованих керівників	6	0,1	0,6	4. Застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки	5	0,25	1,25
5. Ціна реалізації	9	0,3	2,7	5. Можливість розширення діяльності	5	0,15	0,75
Всього		1	6,7	Всього		1	5,6

Джерело: за даними ТОВ СП «Нібулон»

Для оцінки стабільності галузі, в якій функціонує ТОВ СП «Нібулон», нами обрано такі критерії, як темп зростання економіки країни, стабільність попиту, вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі, ступінь впливу держави на галузь, стабільність зв'язків з партнерами.

Знайдемо координати точки, за якою можна побудувати вектор конкурентної стратегії для ТОВ СП «Нібулон»:

$$X = \text{ПС} - \text{КП} = 5,6 - 6,7 = -1,1; \quad (3.1)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СТ} = 5,75 - 5,45 = 0,3 \quad (3.2)$$

Отже, координати точки, за якою будується вектор стратегії, знаходяться у верхньому лівому квадранті. З'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, який вказує на вид конкурентної стратегії (рис. 3.1).

Отже, згідно побудованої матриці SPACE-аналізу, ТОВ СП «Нібулон» знаходиться в консервативній позиції. Зазвичай такий стан спостерігається на стабільному ринку із низькими темпами зростання. При низьких темпах зростання ринку конкуренція посилюється між учасниками ринку через скорочення попиту. У цьому випадку всі зусилля повинні концентруватися на фінансовій стабільності підприємства. Критичним фактором є конкурентоспроможність продукції.

Таким чином, за результатами проведення SPACE-аналізу зроблено висновок, що ТОВ СП «Нібулон» займає на ринку консервативну позицію. Головними завданнями підприємства є зниження непродуктивних витрат, удосконалення управління грошовими потоками, пошук нових ринків збуту продукції.

Отже, згідно побудованої матриці SPACE-аналізу, ТОВ СП «Нібулон» знаходиться в консервативній позиції. Зазвичай такий стан спостерігається на стабільному ринку із низькими темпами зростання. При низьких темпах зростання ринку конкуренція посилюється між учасниками ринку через скорочення попиту. У цьому випадку всі зусилля повинні концентруватися на фінансовій стабільності підприємства. Критичним фактором є конкурентоспроможність продукції.

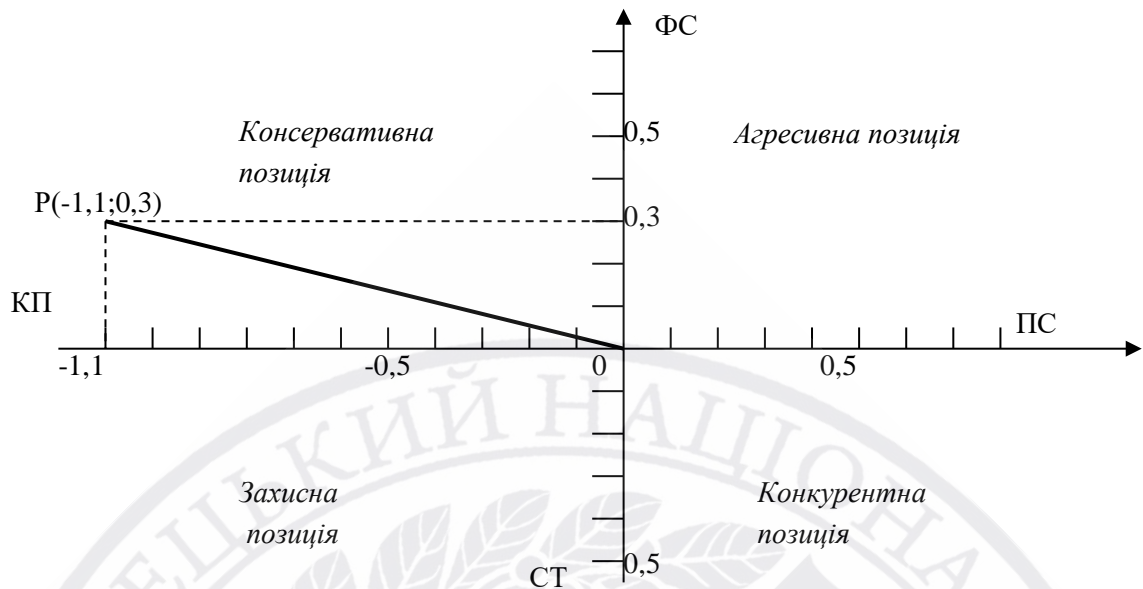


Рисунок 3.1 - Побудова вектору конкурентної стратегії за методом SPACE для ТОВ СП «Нібулон»

Джерело: за даними ТОВ СП «Нібулон»

Таким чином, за результатами проведення SPACE-аналізу зроблено висновок, що ТОВ СП «Нібулон» займає на ринку консервативну позицію. Головними завданнями підприємства є зниження непродуктивних витрат, удосконалення управління грошовими потоками, пошук нових ринків збуту продукції.

Матриця портфельного аналізу, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х рр. XX ст. Бостонською консультаційною групою. В матриці БКГ розглядаються лише два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 3.2).

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Розташовується ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в

праву половину матриці, якщо більше – то в ліву (>1). При цьому горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10.

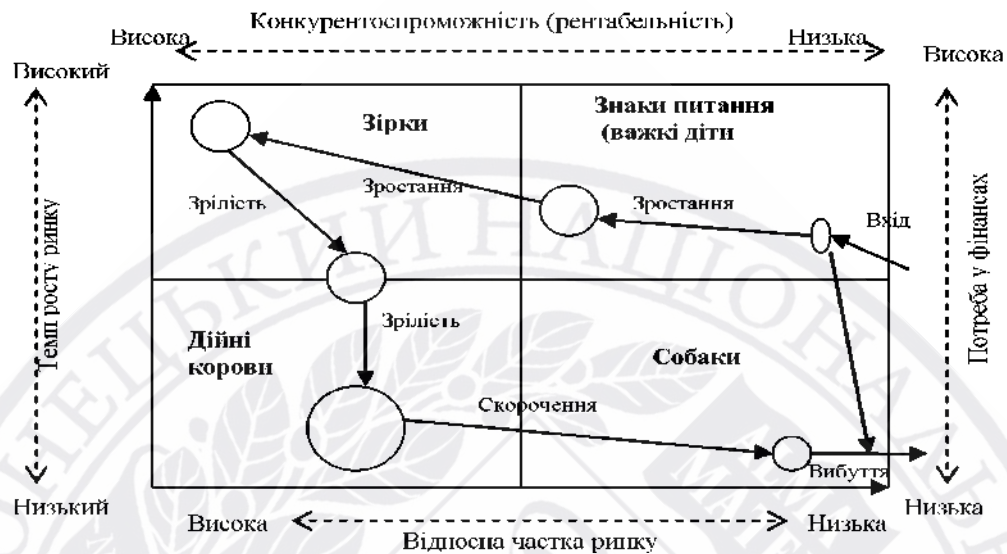


Рисунок 3.2 - Матриця БКГ «зростання – частка ринку» ТОВ СП «Нібулон»

Джерело: за даними ТОВ СП «Нібулон»

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Метод простий у використанні, оснований на доступній інформації і не потребує значних витрат, отримані результати досить зрозумілі для інтерпретації та прийняття рішень. Так, за матрицею можна визначити чотири основні позиції бізнесу:

Висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках ідеальний стан («зірка»);

Висококонкурентний бізнес на насичених, схильних до застою ринках («дійна корова») – стабільне джерело коштів для підприємства;

Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках («важкі діти») – майбутнє бізнесу не визначене;

Поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою («собаки») – відкинуті від світу бізнесу.

Матрицю БКГ найчастіше використовують для визначення взаємопов'язаних висновків про позицію підприємства та його стратегічні перспективи.

Відповідні стратегії в межах матриці БКГ можуть бути такими:

- Збільшення частки ринку;
- Збереження частки ринку;
- «Збирання врожаю»;

Ліквідація бізнесу чи відмова від нього і використання отриманих внаслідок цього коштів в інших галузях.

Для консервативної позиції рекомендуються наступні стратегії: скорочення витрат; скорочення асортименту; концентрація на управлінні потоками платежів; додатковий захист конкурентоспроможних продуктів; спроба проникнення на більш привабливі ринки. Поведінка підприємства, що займає консервативну позицію, це - поведінка аналітика. Ця політика повинна бути основана на ретельному аналізі наявних на ринку можливостей та обережному їх використанні.

Виконані розрахунки дозволяють зробити висновок про добре положення стосовно вирощування насіння зернових та соняшнику для досліджуваного підприємства, але для утримання цих позицій потрібно розвивати маркетингову діяльність, зміцнювати фінансовий стан та вдосконалювати виробництво ТОВ СП «Нібулон».

Тому вважаємо, що ТОВ СП «Нібулон» має такі можливості інтенсивного зростання проектний портфель продукції для розробки нової стратегії ЗЕД, це насіння зернових:

- глибоке проникнення на ринок за рахунок збільшення обсягів збуту своєї продукції на ринках;

- розширення межі ринку завдяки впровадженню існуючої продукції на нові ринки.

Зі зростанням світової чисельності населення відбувається постійне збільшення обсягів споживання харчових продуктів, у тому числі продуктів рослинництва, серед яких значне місце займають зернові культури. Зростання обсягів споживання стимулює постійне збільшення попиту на світовому ринку зерна, що призводить до збільшення обсягів світової торгівлі. Це створює додаткові можливості для нарощування виробництва та експорту зерна, зокрема і в Україні.

За останні десять років в Україні спостерігається значне зростання як вартісного, так і кількісного обсягу експорту зерна. Тим не менше, це зростання не є стабільним і схильне до великих коливань. Основні причини таких коливань полягають у зміні обсягів зібраного врожаю, використанні на експорт залишків попередніх періодів, зміні світових цін на зерно, товарної структури експорту зерна і можливостях інфраструктури України. Ще слід зазначити велику залежність експорту зерна від обсягів зібраного врожаю порівняно з іншими цілями використання зерна в Україні. За останні три роки значних змін зазнала й товарна структура виробництва і експорту зерна в Україні. Замість пшениці – основної експортної культури в зерновому експорті України стала кукурудза. Це призвело до переважання кукурудзи в загальному виробництві зернових. Основною причиною цієї трансформації стало зближення світових цін на пшеницю і кукурудзу.

На рентабельність вітчизняних виробників і експортерів зерна впливають і внутрішні проблеми. Зокрема, серед загальних проблем, характерних як для виробництва зерна, так і для сільського господарства України у цілому, можна виділити: зростання цін на ресурси і послуги використовуються у виробництві, відставання і зношеність матеріально-технічної бази, брак кваліфікованих кадрів, виснаження ґрунтів, недолік джерел кредитно-фінансових ресурсів. До більш специфічних проблемам можна віднести: брак якісних зерносховищ, недолік і старіння засобів

транспортування зерна залізницею, недостатня пропускна здатність залізничних колій на ділянках біля портів, проблеми портової інфраструктури, нераціональна система фіто-санітарного контролю, особливості фіскальної політик щодо експорту зерна.

Проведений аналіз господарської діяльності та оцінювання системи стратегічного управління ТОВ СП «Нібулон» засвідчили про наявність низки проблем на підприємстві, зокрема, про зменшення чистого прибутку та зниження показників рентабельності; про збільшення витратності експортної діяльності, про не високу якість продукції, що експортується. Застосування матриці SPACE-аналізу показало, що підприємство знаходиться в консервативній позиції, що обумовлює необхідність скорочення витрат, концентрацію на забезпеченні фінансової стабільності, підвищення конкурентоспроможності продукції.

3.2 Напрями удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ СП «Нібулон»

Для удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ СП «Нібулон» пропонується комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, що експортується, скорочення витрат та модифікацію цінової політики підприємства (рис. 3.3).

Підвищення якості продукції, що експортується, можна досягати різними шляхами. Одним із них є поліпшення формування експортних партій сільськогосподарської сировини.

Для цього необхідно активізувати діяльність Служби якості підприємства щодо впровадження сучасних методів контролю продукції, що закуповується.

Одним із недоліків системи управління якістю у ТОВ СП «Нібулон», на нашу думку, є відсутність статистичних методів контролю якості, тобто з використанням теорії ймовірності і математичної статистики. Метою

статистичних методів контролю є виключення випадкових змін якості продукції. Такі зміни викликаються конкретними причинами, які потрібно вчасно встановити й усунути.



Рисунок 3.3 - Напрями удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ СП «Нібулон»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ СП «Нібулон»

Причинами відсутності цих методів контролю на підприємстві можна назвати наступні: недостатній рівень кваліфікації працівників відділу технічного контролю; відсутність необхідних посібників, які б у доступній формі для працівників відділу технічного контролю розкривали сутність цих методів.

Крім посилення вимог ТОВ СП «Нібулон» до вимірювання якості продукції необхідним є удосконалення державного регулювання якості

зернової сільськогосподарської сировини. Відмова у прийнятті покупцями експортованого зерна з причини невідповідності фактичної якості контрактним вимогам вимагає досягнення відповідності вітчизняних показників якості нормам міжнародних стандартів.

Наприклад, якість української кукурудзи не узгоджується з вимогами іноземних покупців по вмісту зернової домішки (битих зерен) і нерідко це пов'язане з різними методами визначення цього показника в Україні й на Заході. Згідно із вимогами європейських покупців, вміст зернової домішки в кукурудзі, що поставляється, не повинний перевищувати 5-6 %, що згідно із українськими методами визначення цього показника, приблизно відповідає 10-12 %. У той же час, відповідно до діючого Держстандарту 4525:2006, зернова домішка в кукурудзі, що поставляється для потреб тваринництва, не повинна перевищувати 15 % [24].

Таким чином, вимоги до кукурудзи з боку іноземних покупців значно вищі, ніж внутрішні українські стандарти.

Вітчизняні стандарти, у порівнянні з європейськими і міжнародними, містять також меншу кількість мікотоксинів та радіонуклідів для контролю. Тому необхідно оптимізувати ці вітчизняні показники через розширення переліку мікотоксинів та радіонуклідів і приведення їх норм у відповідність міжнародним вимогам. Тільки частково співпадає перелік пестицидів за вітчизняними і міжнародними документами, але в деяких випадках норми цих показників безпеки вимагають перегляду згідно з міжнародними вимогами.

Отже, на державному рівні необхідно провести аналіз відповідних нормативних документів та розглянути можливість перегляду норм та розширення переліків мікотоксинів, радіонуклідів та пестицидів у відповідності з міжнародними вимогами, а також підвищення показника зернової домішки.

Якість зерна також може значно погіршитися на шляху від елеватора до судна. Оскільки в останні роки зерно, як правило, надходить від сільськогосподарських виробників з підвищеним вмістом вологи й вимагає

додаткової доробки, його досушка приводить до ще більшого погіршення якості за рахунок пересушування й появи в зернах тріщин. Надалі, при транспортуванні й особливо при перевалці через портові елеватори велика кількість зерен б'ється, що приводить до збільшення вмісту зернової домішки. Таким чином, наступним напрямом поліпшення якості експортованої продукції ТОВ СП «Нібулон» є підвищення вимог до якості транспортування зернових культур.

Зниження витрат на підприємстві пропонується досягти двома шляхами: впровадженням бюджетування, а також шляхом пошуку і застосування енергозберігаючих технологій.

Бюджетування (англ. – budgeting) – це процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності, чи напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження і досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління [27, с.46].

Як правило, на підприємстві складаються такі бюджети: бюджет продажу, виробництва, бюджет прямих витрат на матеріали, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет витрат на збут та управління, бюджет грошових коштів. Бюджет допомагає координувати діяльність підрозділів підприємства, об'єднувати їх для виконання єдиного плану. Порівнюючи фактичні цифри з плановими показниками з різноманітних категорій витрат, можна визначити ті з них, які не були заплановані і потребують у зв'язку з цим особливої уваги [27, с.46].

Основна мета бюджетування полягає в підвищенні ефективності роботи підприємства на основі: здійснення періодичного планування операцій, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації; мотивації менеджерів кількісно обґрунтовувати плани і усвідомлювати витрати, пов'язані з їх виконанням; створення основи для оцінки діяльності менеджерів,

контролю за результативністю і забезпеченням планової дисципліни; мотивації працівників підприємства до досягнення встановлених показників; підвищення професіоналізму менеджерів, тобто складання бюджетів сприяє детальному вивченню діяльності своїх підрозділів і взаємовідносин між центрами відповідальності на підприємствах.

З точки зору дослідників, значення бюджетування на вітчизняних підприємствах і, особливо, на підприємствах-суб'єктах ЗЕД недооцінюється [10].

Керівництву ТОВ СП «Нібулон» необхідно: виділити в компанії центри фінансової відповідальності (ЦФВ); розробити для кожного ЦФВ систему ключових показників діяльності (КПД); створити Бюджетний комітет як дорадчий орган, основним завданням якого буде проведення загальної політики бюджетування на підприємстві та координація підготовки бюджетів; почати створення наскрізної системи бюджетів, закріпивши за кожним із центрів фінансової відповідальності певний перелік бюджетів.

Така система, з нашої точки зору, дозволить встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для скорочення непродуктивних витрат у ТОВ СП «Нібулон».

Пошук енергозберігаючих технологій повинен бути спрямований, перш за все, на сушіння зернових культур, адже енерговитрати на сушіння складають більше 30 % собівартості зерна.

Слід сказати, що компанія вже розпочала активний пошук новітніх енергозберігаючих та екологічних розробок у технологічному процесі сушіння зернових культур. На елеваторних комплексах та перевантажувальних терміналах широко використовуються зерносушарки компаній «MATHEWS» (США) та «Cimbria Unigrain» (Данія). Проте, слід звернути особливу увагу на технології сушіння насіння кукурудзи. За висновками фахівців, сушіння кукурудзи потребує в 1,5-2 рази більше тепла, порівняно з іншими зерновими культурами, у зв'язку з особливими умовами виконання. При сушінні мають витримувати особливі умови: м'які

температурні режими, повільне волого випаровування, що підвищує витрату енергоматеріалів. Науковці розробляють і пропонують до впровадження різноманітні енергозберігаючі технології для підприємств аграрного сектору. Так, наприклад, вченими Інституту сільського господарства степової зони НААН (м. Дніпро) з метою інтенсифікації процесу і енергозбереження розроблено новий спосіб сушіння кукурудзи, який включає зміну напрямку продувки качанів залежно від температурного режиму теплоносія.

За результатами виробничого випробування цього способу сушіння зроблено висновок про підвищення швидкості сушіння на 19,2 %, зниження енерговитрат (палива, електроенергії) на 4,7-20,2 %, отриманні економічного ефекту в сумі 219,2 грн. на кожній тонні насіння.

Останнім часом також істотно підвищився інтерес до мікрохвильового сушіння сипучих матеріалів. Якісні зміни мікрохвильових зерносушарок характеризуються високою продуктивністю; малими габаритами й вагою; економічністю й відсутністю забруднення зерна канцерогенними продуктами згоряння палива; низькою вартістю переробки зерна.

Отже, технологам ТОВ СП «Нібулон» необхідно вивчати нові розробки українських та зарубіжних науковців у цій сфері з метою скорочення витрат та зниження собівартості зерна, що експортується.

В рамках заходів з удосконалення цінової політики пропонуються два напрями – а) застосування технічного аналізу інформації про розвиток ринку і б) вивчення та застосування світового досвіду державного регулювання експортних цін.

3.3 Шляхи удосконалення маркетингової стратегії ТОВ СП «Нібулон»

Поряд із цим маркетингова діяльність традиційно передбачає здійснення процесів обґрунтування і розробки маркетингової стратегії. Водночас велика група проблем, що виникають у процесі цієї діяльності, пов'язана не лише з

обґрунтуванням ефективної маркетингової діяльності та її здійсненням. Недостатньо ефективне управління процесом реалізації маркетингової стратегії може нейтралізувати можливості зміцнення конкурентних позицій аграрного підприємства, що були закладені в розробленій стратегії. У свою чергу, розробка і реалізація маркетингової стратегії аграрних підприємств виступають ще однією необхідною передумовою вдосконалення управління маркетинговою діяльністю [3, с.166].

Необхідно визначити цілі маркетингової діяльності й розробити заходи щодо їх досягнення. Практика підтверджує, що до головних цілей маркетингової діяльності ТОВ СП «Нібулон» належать:

- забезпечення виживання аграрного підприємства в умовах кризи;
- швидка адаптація маркетингової діяльності й усієї системи управління аграрними підприємствами до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов. Досягнення першої цілі передбачає виконання таких завдань:
 - активна участь у державних програмах розвитку й виробництва товарів і надання послуг, участь у грантах, які дотуються за рахунок державного бюджету;
 - постійний пошук замовників на вироблені продовольчі товари;
 - поступове згортання малоефективних підгалузей аграрного виробництва;
 - рекламування виробленого підприємством продовольства;
 - активний розвиток комерційної діяльності, в тому числі надання в оренду майна, придбання і збут товарів інших виробників;
 - зниження витрат на виробництво та реалізацію аграрної продукції [11, с. 53].

Досягнення другої цілі можливе за допомогою ведення агресивної маркетингової діяльності ТОВ СП «Нібулон», прискорення темпів розробки нових видів продукції; підвищення достовірності ринкових прогнозів; перехід до мікро сегментаційних стратегій, а також від маркетингу одноразових трансакцій до маркетингу довгострокових відносин; пошуку інформації щодо

нових потреб споживачів та відповідної модифікації маркетингових стратегій. Доведено, що вибір одного з цих напрямів залежить, насамперед, від змін, які відбуваються в економіці нашої держави. У межах цих схем маркетингових стратегій в аграрних підприємствах ретельно аналізується динаміка кон'юнктури ринку, наявність і якісний склад робітників та спеціалістів, можливі джерела надходження фінансових і матеріальних ресурсів. Здійснюється взаємодія з державними органами та аграрними підприємствами, виявляються основні конкуренти на ринку продовольства. Тобто для цілей стратегічного планування в аграрних підприємствах критично аналізуються п'ять основних функціональних складових: маркетинг, фінанси, виробничий процес, персонал, організаційна культура та імідж аграрного підприємства [6, с.688-695].

Нині виникла необхідність здійснення диверсифікації аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон». Однією з головних причин стало прагнення зменшити або розподілити ризик або ж вийти з ринку. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найефективніше реалізувати конкурентні переваги аграрного підприємства. У свою чергу диверсифікації притаманні певні позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпорошенням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими аграрними підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли аграрне підприємство далі не може розвиватися на певному ринку в межах певної аграрної галузі.

У сучасних умовах серед основних стратегій диверсифікації розрізняють [10, с.111]:

- напрям концентрованої диверсифікації, яка базується на пошуку й використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, тобто існуюче виробництво залишається в центрі підприємницької діяльності, а нове виникає виходячи з можливостей вже освоєного ринку, застосовуваних технологій або інших сильних сторін функціонування аграрного підприємства;

– горизонтальна диверсифікація, що припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової товарної продукції, яка вимагає нової технології, відмінної від використаної; за згаданої стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували наявні можливості аграрного підприємства, адже новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, за своїми якостями бути супутнім продуктом, що вже виробляється;

– насамкінець, стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що аграрне підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, які пропонуються на нових ринках; це – одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку. Дуже часто вона реалізується шляхом придбання підприємств, а не створення нових підприємств для роботи на новому ринку [10, с.111].

Таким чином, нині найактуальнішим залишається питання використання аграрним підприємством ТОВ СП «Нібулон» маркетингового підходу до виробничо-збутової та комерційної діяльності, який дозволяє окреслити перспективи виходу більшості аграрних підприємств з кризового стану. Поряд із цим повільне зростання обсягів реалізації продовольчих товарів аграрними підприємствами не дає їм змоги утримувати стійкі позиції на продовольчому ринку. Постає нагальна потреба розробки шляхів удосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств.

Визначальними шляхами вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» слід вважати розробку і практичну реалізацію маркетингової стратегії.

Отже, стратегія аграрного підприємства ТОВ СП «Нібулон» має вирішальне значення у формуванні його взаємозв'язків із споживачами, від ефективності яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, фінансовий стан підприємства. Це пояснюється тим, що вдало обрана й належним чином реалізована маркетингова стратегія надає аграрному

підприємству переваги, що виявляються у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та його товарної продукції, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощенні доступу до фінансових, інформаційних і трудових ресурсів.

Висновки до розділу 3

Для з'ясування конкурентної стратегії ТОВ СП «Нібулон» застосовано SPACE-аналіз. Матриця SPACE-аналізу дає можливість чіткого вибору придатної стратегії для розвитку організації. Для проведення SPACE-аналізу підприємства та побудови матриці використані такі групи показників: фінансова сила (ФС); конкурентна перевага (КП); привабливість сектора, у якому функціонує підприємство (ПС); стабільність сектора, у якому функціонує підприємство (СТ).

Згідно побудованої матриці SPACE-аналізу, ТОВ СП «Нібулон» знаходиться в консервативній позиції. Зазвичай такий стан спостерігається на стабільному ринку із низькими темпами зростання. При низьких темпах зростання ринку конкуренція посилюється між учасниками ринку через скорочення попиту. У цьому випадку всі зусилля повинні концентруватися на фінансовій стабільності підприємства. Критичним фактором є конкурентоспроможність продукції.

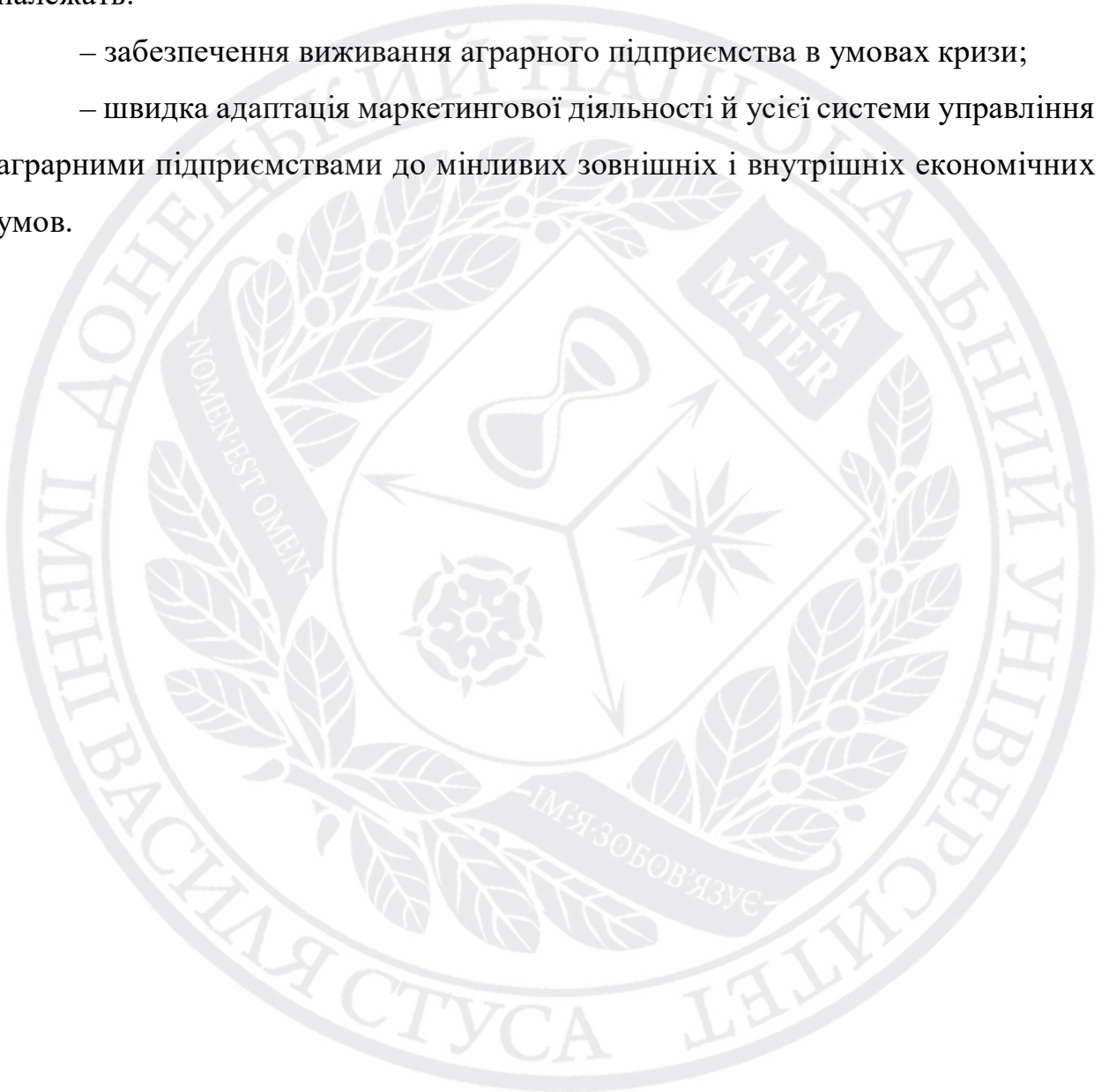
Для консервативної позиції рекомендовано наступні стратегії: скорочення витрат; скорочення асортименту; концентрація на управлінні потоками платежів; додатковий захист конкурентоспроможних продуктів; спроба проникнення на більш привабливі ринки.

Побудовано матрицю портфельного аналізу, яка є однією із найвідоміших та найпростіших, розроблена Бостонською консультативною групою. В матриці БКГ розглядаються лише два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Вважаємо, що ТОВ СП «Нібулон» має такі можливості для розробки нової стратегії ЗЕД, це насіння зернових: глибоке проникнення на ринок за рахунок збільшення обсягів збуту своєї продукції на ринках; розширення межі ринку завдяки впровадженню існуючої продукції на нові ринки.

До головних цілей маркетингової діяльності ТОВ СП «Нібулон» належать:

- забезпечення виживання аграрного підприємства в умовах кризи;
- швидка адаптація маркетингової діяльності й усієї системи управління аграрними підприємствами до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов.



ВИСНОВКИ

В результаті досліджено отримано такі висновки. Визначено, що найбільш поширеними формами роботи фірми на зарубіжному ринку є експорт та посередництво.

Зазначено, що для розширення ринків збуту та успішного просування вітчизняної аграрної продукції на світові продовольчі ринки необхідно:

переорієнтувати розвиток економіки підприємств аграрного сектору на нарощування експортного потенціалу при умові дотримання балансу між внутрішнім і зовнішнім попитом на продукцію сільськогосподарського виробництва;

підвищувати ефективність виробництва традиційної для України експортної продукції – зернових культур, соняшника, продукції тваринництва та нарощувати потенціал у перспективних секторах світового сільського господарства: виробництво рапсу, відродження льоно-виробництва;

диверсифікувати географічну структуру зовнішньої торгівлі сільськогосподарської продукції (насамперед експорту), мінімізуючи залежність від окремих держав (ринків), підсилюючи тим самим економічну безпеку країни;

забезпечити на державному рівні збалансованість експорту й імпорту сільськогосподарської продукції, тобто домагатися збільшення позитивного сальдо в зовнішній торгівлі – перевищення експорту над імпортом;

необхідно на рівні державних представництв та посольств України за кордоном вести пошук постійних покупців вітчизняної сільськогосподарської продукції, підтримувати й розвивати дипломатичні відносини з реальними партнерами.

Вважаємо, що основні етапи розробки стратегії поведінки вітчизняних підприємств аграрного сектору на зовнішньому ринку повинні включати:

всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств;

аналіз очікуваних змін підприємствами аграрного сектору у кон'юктурі зовнішнього ринку;

аналіз можливостей аграрних підприємств на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;

аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики, вплив змін у ній на умови діяльності організації;

аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування аграрних підприємств;

розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування аграрних підприємств.

До практичних рекомендацій з організації агро-маркетингу на сільськогосподарських підприємствах можна віднести:

організація на підприємстві служби маркетингу функціонального типу, оскільки в сільськогосподарських підприємствах, як правило, не багато видів продукції і вони працюють на одному ринку;

своєчасний збір і обробка актуальної інформації, отриманої із зовнішнього середовища;

формування цільової маркетингової програми та її забезпечення необхідними матеріальними ресурсами;

встановлення і виявлення причин відхилень від планових показників, усунення джерела відхилення та коректування планів.

Розраховано, що чистий дохід ТОВ СП «Нібулон» склав у 2019 р. 2624,8 млн. грн., що на 64,2 % більше, ніж у 2018 р. Собівартість реалізованої продукції зросла за цей період на 79,0%. В результаті такого співвідношення темпів приросту чистого доходу та собівартості продукції валовий прибуток збільшився лише на 47,6 %.

Високі темпи зростання операційних витрат призвели до зменшення суми чистого прибутку, який у 2019 р. становив 159,6 млн. грн., що менше значення 2018 р. на 26,4 %.

Аналіз основних економічних показників ТОВ СП «Нібулон» показав, що, незважаючи на зростання в останні роки сум чистого доходу та валового прибутку, підприємство має низку проблем в своїй діяльності: зменшення чистого прибутку, зниження значень показників рентабельності; відсутність власних обігових коштів.

У структурі експорту ТОВ СП «Нібулон» найбільшу частку займає кукурудза – 47,61 %, майже третину експорту (31,36 %) становить пшениця, ячмінь у товарній структурі експорту займає 12,76 %, іншій сільськогосподарській продукції (ріпак, сорго, соя) належить 8,27 % загального експорту підприємства.

Визначено, що у 2018/2019 маркетинговому році підприємством було експортовано 2,0 млн. т кукурудзи, 1,3 млн. т пшениці, 0,5 млн. т ячменю та 0,4 млн. т іншої продукції.

Проведений PEST-аналіз показав, що практично за всіма чинниками маркетингова ситуація сприяє розвитку не тільки підприємства ТОВ СП «Нібулон», а й покращенню ситуації с\г галузі України в цілому. У країні спостерігається політична стабільність, що дозволяє уряду країни проводити роботу по стабілізації та зростання економіки в цілому. Протягом останніх 5 років спостерігається позитивна динаміка економічного стану України, а саме постійний ріст валового внутрішнього продукту. Зараз спостерігається тенденція розвитку с\г галузі, в першу чергу за рахунок модернізації обладнання та підвищення якості с\г продуктів.

Для з'ясування конкурентної стратегії ТОВ СП «Нібулон» застосовано SPACE-аналіз. Матриця SPACE-аналізу дає можливість чіткого вибору придатної стратегії для розвитку організації. Для проведення SPACE-аналізу підприємства та побудови матриці використані такі групи показників: фінансова сила (ФС); конкурентна перевага (КП); привабливість сектора, у

якому функціонує підприємство (ПС); стабільність сектора, у якому функціонує підприємство (СТ).

Згідно побудованої матриці SPACE-аналізу, ТОВ СП «Нібулон» знаходиться в консервативній позиції. Зазвичай такий стан спостерігається на стабільному ринку із низькими темпами зростання. При низьких темпах зростання ринку конкуренція посилюється між учасниками ринку через скорочення попиту. У цьому випадку всі зусилля повинні концентруватися на фінансовій стабільності підприємства. Критичним фактором є конкурентоспроможність продукції.

Для консервативної позиції рекомендовано наступні стратегії: скорочення витрат; скорочення асортименту; концентрація на управлінні потоками платежів; додатковий захист конкурентоспроможних продуктів; спроба проникнення на більш привабливі ринки.

Побудовано матрицю портфельного аналізу, яка є однією із найвідоміших та найпростіших, розроблена Бостонською консультативною групою. В матриці БКГ розглядаються лише два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Вважаємо, що ТОВ СП «Нібулон» має такі можливості для розробки нової стратегії ЗЕД, це насіння зернових: глибоке проникнення на ринок за рахунок збільшення обсягів збуту своєї продукції на ринках; розширення межі ринку завдяки впровадженню існуючої продукції на нові ринки.

До головних цілей маркетингової діяльності ТОВ СП «Нібулон» належать:

- забезпечення виживання аграрного підприємства в умовах кризи;
- швидка адаптація маркетингової діяльності й усієї системи управління аграрними підприємствами до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: навч. посібник. Київ: ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2004. 145 с.
2. Козик В. В. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. Київ: Знання, 2008. 360 с.
3. Кузьмін О.Є. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організацій: навч. посібник. Львів: Видавництво «Растр-7», 2011. 338 с.
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
5. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2014. 559 с.
6. Портер М. Міжнародна конкуренція: посіб. Пер. з англ. Москва: Міжнародні відносини, 2013. 638 с.
7. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
9. Стадник В.В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2013. 202 с.
10. Бойко Є.О. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних переробних підприємств харчової промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 1(29). С. 50–54.
11. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2011. № 6 (35). С. 29–35.
12. Коркуна Д. Конкурентоспроможність підприємства: суть та її оцінка. *Вісник Львів. ун-ту*. 2008. Вип. 40. С. 144–148.

13. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности. *Молодой ученый*. 2014. № 1. С. 374–377.
14. Мазур А.Г. Шляхи підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 1(54). С. 31–37.
15. Міценко Н.Г. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 243–247.
16. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Фінанси України*. 2009. № 4. С. 45–50.
17. Прокопець Л.В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Буковинського університету*. 2014. № 7. С. 37–47.
18. Спаський Г. В. Стан, проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2017. № 9. С. 49–59.
19. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103.
20. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 2. С. 42–46.
21. Черевко Д.Г. Характеристика конкурентоспроможності підприємства в економічній системі АПК. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2015. Випуск 4 (63). С. 112–117.
22. Шмаленко Я.В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Держава та регіони*. 2013. № 3. С. 270–277.
23. Андросова Т. В. Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств. URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_).

24. Біляєв О.С. Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29849/1/59.pdf>.
25. Борисюк І.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: [jrn1.nau.edu.ua>index.php/PPEI/article/download/](http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/).
26. Голубко Є.В. Суть та зміст конкурентоспроможності підприємства. URL: kpi.kharkov.ua.
27. Карпішена М.Г. Процес бюджетування на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. URL: http://www.nbu.gov.ua/2011_20/u1120kap.pdf.
28. Карпюк В.П. Конкуренція: сутність і сучасні підходи до тлумачення. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua>.
29. Клименко В. Зерно дорожче за золото або як у країнах-житницях світу регулюють ринок зерна. URL: <http://agroconf.org>.
30. Коваль Л. Украинский экспорт вырастет на кукурузе. URL: <http://economics.unian.net>.
31. Курочкіна А.Ю. Економія енергоресурсів у процесі сушіння зерна. URL: http://storage.library.opu.ua/online/conference/tez_45/6-77.pdf.
32. Мелешко М. І. Механізми державного регулювання ринку зерна та шляхи його вдосконалення. URL: <http://intkonf.org>.
33. Окландер М., Яшкіна О. Маркетингові дослідження перспектив науково-технологічного розвитку України. *Економіка України*. 2008, № 11. С. 47–56.
34. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом. Москва. 2008. 560 с.
35. Амблер Т. Практический маркетинг. СПб: Издательство «Питер», 2009. 400 с.
36. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/10970>.

37. Ілляшенко С.М. Маркетинг для магістрів. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 928с.
38. Єранкін О. Формування нової парадигми маркетингу в умовах глобалізації. *Маркетинг в Україні*. № 4. 2008. С. 43–50.
39. Федорченко А.В. Система маркетингових досліджень: монографія. Київ. 2009. 267 с.
40. Райко Д.В. Організаційні засади розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства. *Економіка та підприємництво*. Київ: Державний Вищий навчальний заклад «Київський Національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», 2012. № 28. С. 106–115.
41. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. Київ. 2003. 246 с.
42. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: моногр. Київ, 2002. 349 с.
43. Culliton J. W. The Management of Marketing Costs, Harvard University, Boston, MA., 2003. 420 p.
44. Дистрибуция с точки зрения комплекса маркетинга. URL: http://www.marketch.ru/notes_on_marketing/marketing_strategy/marketing_distribution_4P/.
45. McCarthy, E. J. Basic Marketing, Richard D. Irwin, Homewood. 1964. 560 p.
46. Borden, N. H. The Concept of the Marketing Mix, in Schwartz, G., Science in Marketing, John Wiley & Sons, New York, 2002. 230 p.
47. Booms, B. H. and Bitner, M. J., Marketing strategies and organization structures for service firms. Chicago. 1981. 340 p.
48. Язвінська Н. В. Еволюція в управлінні комплексом маркетингу: застосування моделі "7Р" на підприємствах промислових пралень. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 437–445.

49. Артимонова І.В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С.94–101.
50. Otlacan, O. E-Marketing Strategy: 7 Dimensions to Consider, 2005. 452 p.
51. Національний стандарт України «Кукурудза. Технічні умови. ДСТУ 4525:2006». URL: <http://august.in.ua>.
52. Озип И. Мировой рынок кукурузы: расстановка сил впечатляет URL: <http://www.apk-inform.com/ru/exclusive/topic/113702>.
53. Педоренко М.А. Управління конкурентоспроможністю українських підприємств при виході на зовнішні ринки. URL: <http://www.rusnauka.com/>.
54. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. URL: [jrn1.nau.edu.ua>index.php/PPEI/article/download/](http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/).
55. Сайт ТОВ СП «Нібулон». URL: <http://www.nibulon.com/>.
56. Балабаниць А. Управління відносинами з постачальниками на основі концепції маркетингу взаємодії. *Вісн. Тернопільськ. нац. економ. ун-ту*. 2008. Вип. 1. С. 87–92.
57. Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств. *Вісн. Львів. наці. ун-ту*. Серія економічна. Львів, 2008. Вип. 37(1). С. 89–93.
58. Миронова В.С. Зондаж для шага вперед: моделирование будущего спроса на инновации. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/19711/>.
59. Шмелева Ю.А. Принципы взаимодействия предприятия с потребителями на этапе разработки нового товара. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3720>.
60. Бодряков Р. Методика проведения XYZ-анализа. URL: http://www.rombcons.ru/ABC_XYZ.htm.
61. Багиев Г. Л., Тарасович В. М., Анн Х. Маркетинг. Москва, 2001. 698 с.

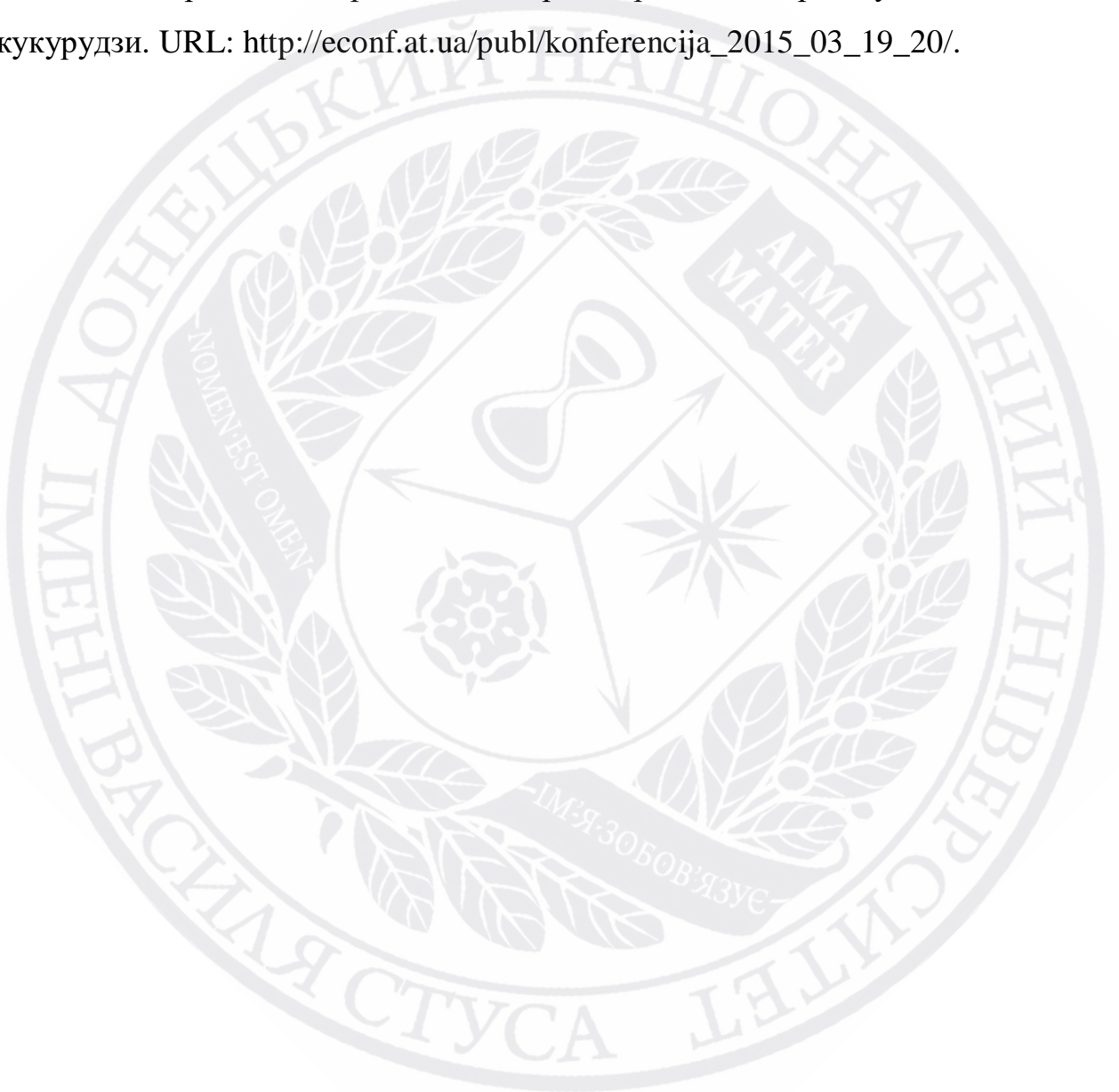
62. Конкурентоспроможність підприємства. URL: <http://library.if.ua/book/14/1299.html>.
63. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб.: Питер, 2002. 857 с.
64. Ілляшенко С. М. Методологічні аспекти стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2002. № 3–4. С. 137–145.
65. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Харків, 2008. 632 с.
66. Greenley G. An Understanding of Market Strategy. *European Journal of Marketing*. 1989. Vol. 23/8. P. 34–47.
67. Маркетинговий менеджмент. Київ, 2004. 354 с.
68. Левків Г.Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 5. С. 129–134.
69. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. Москва: Дело, 2003. 128 с.
70. Райко Д.В. Концептуальна модель автоматизованої інформаційної системи маркетингу на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №3. С. 142–153.
71. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб., 1996. 590 с.
72. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. Київ, 2006. 152 с.
73. Маркетинговий менеджмент. Київ, 2004. 354 с.
74. Яневич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. № 14-15. С. 325–334.
75. Филиппова С.В. Управленческий анализ: теория и практика. Цикл Современные управленческие технологии. Киев, 2004. 336 с.

76. Cooper R. The Dimensions of Industrial Product Success and Failure. *Journal of Marketing*. 1979. № 43. P. 93–103.
77. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту Львів, 2003. 352 с.
78. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2007. №2. С.30–32.
79. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством. *Розбудова держави: Духовність. Екологія. Економіка: VI Загальноукр. студ. конф.: зб. Матеріалів*. Київ, 2000. С. 193–195.
80. Шемаєва Л. Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. *Проблеми науки*. 2007. №7. С.39–46.
81. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: , 2002. 302 с.
82. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
83. Федорченко А.В. Система маркетингових досліджень: монографія. К.: КНЕУ, 2009. 267 с.
84. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами. *Управление и высокие технологии*. 2013. №1. С. 34–45.
85. Калмикова Н.М. Маркетинговый менеджмент в системі управління підприємством. URL: <http://www.nbuu.gov.ua/node/906>.
86. Стратегия развития предприятия: виды, разработка, внедрение. URL: <https://www.gd.ru/articles/9584-strategiya-razvitiya-predpriyatiya>.
87. Ибрагимова Р. Маркетинговый анализ развития предприятия: глобальный подход. *Маркетинг: методы, формы, исследования*. 2006. № 12. С. 15–22.
88. Клівець П. Г., Нечепуренко Д. О. Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 5. С. 48–51.

89. Бойчук І.В. Значення стратегічного маркетингу в управління діяльністю промислового підприємства. *Регіональна економіка*. 2007. № 1. С. 297–303.

90. Шумейко В.М. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2009. №1. С. 46–48.

91. Стюрко М. Проблема енергозбереження при сушінні насіння кукурудзи. URL: http://econf.at.ua/publ/konferencija_2015_03_19_20/.



ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ СП «Нібулон»

Актив	Код рядка	На 1.01. 2017	На 1.01. 2018	На 1.01. 2019	На 1.01. 2020
1	2	4	5	6	7
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	22106	19434	17029	14734
первісна вартість	1001	28008	28471	28991	29735
накопичена амортизація	1002	5902	9037	11962	15001
Незавершені капітальні інвестиції	1005	54199	127491	317435	491582
Основні засоби	1010	611511	640874	809670	174411
первісна вартість	1011	963783	1104370	1405934	1961205
Знос	1012	352272	463496	596264	786794
Інвестиційна нерухомість	1015				
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	19346	23613	31059	39532
інші фінансові інвестиції	1035	15914	15914	10722	10689
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	27740	18755	7986	1305
Відстрочені податкові активи	1045	313	868	974	4080
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	1095	751129	846949	1194875	1736333
II. Оборотні активи					
Запаси	1100				
Виробничі запаси	1101	123368	147497	151758	287692
Готова продукція	1103	59732	72293	100216	135420
Поточні біологічні активи	1110				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	93141	110156	135852	195773
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	667	1398	3513	2951
з бюджетом	1135	3372	4208	5882	29130
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25353	37508	48202	63555
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	14861	43107	61461	25694
Витрати майбутніх періодів	1170				
Інші оборотні активи	1190	5770	10025	12929	27012
Усього за розділом II	1195	326264	426192	519813	767227

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	1077393	1273141	1714688	2503560

Таблиця А.2 – Пасив балансу

Пасив	Код Рядка	На 1.01. 2017	На 1.01. 2018	На 1.01. 2019	На 1.01. 2020
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32512,7	32512,7	32512,7	32512,7
Капітал у дооцінках	1405				
Додатковий капітал	1410	36517	36737	36606	32226
Резервний капітал	1415	8130,3	8130,3	8130,3	8130,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	512528	701535	881864	1010261
Усього за розділом I	1495	589688	778887	959111	1083112
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500				
Довгострокові кредити банків	1510	135881	102798	155771	317038
Інші довгострокові зобов'язання	1515				
Довгострокові забезпечення	1520				
Цільове фінансування	1525				
Усього за розділом II	1595	135881	102798	155771	317038
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	142403	182382	266975	601181
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	32499	26889	46974	81525
товари, роботи, послуги	1615	123138	90659	125434	254388
розрахунками з бюджетом	1620	8155	18244	21747	24991
у тому числі з податку на прибуток	1621				
розрахунками зі страхування	1625	1734	2316	2857	4252
розрахунками з оплати праці	1630	4020	4675	6860	9378
розрахунками за одержаними авансами	1635	28740	45550	76877	81744
Поточні забезпечення	1660				
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690	11135	20741	52082	45951
Усього за розділом III	1695	351 824	391 456	599806	1103410

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.3 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ СП «Нібулон»

І. Фінансові результати

Стаття	Код Рядка	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1598346	2066466	2624758
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	848045	1084528	1517668
Валовий: прибуток	2090	750301	981938	1107090
Збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	191063	175159	538530
Адміністративні витрати	2130	75402	94578	139415
Витрати на збут	2150	191063	414479	566854
Інші операційні витрати	2180	75402	276645	632530
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	309120	371395	306821
Збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200	1927	5882	17738
Інші фінансові доходи	2220	4598	9722	8410
Інші доходи	2240	30228	9618	31213
Фінансові витрати	2250	29347	38507	61085
Витрати від участі в капіталі	2255	1936	3266	9373
Інші витрати	2270	8361	24019	58644
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	306229	330825	235080
Збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	89358	99512	75438
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	216871	231313	159642
Збиток	2355			

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	4	5	6
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465			

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	4	5	6
Матеріальні затрати	2500	736670	931337	1268772
Витрати на оплату праці	2505	114140	152869	205395
Відрахування на соціальні заходи	2510	39214	50830	71516
Амортизація	2515	119053	140722	219261
Разом	2550	1251516	1642537	2278897

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	4	5	6
Середньорічна кількість простих акцій	2600			
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605			
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610			
Дивіденди на одну просту акцію	2650			

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Структура експорту окремих зернових культур за компаніями-експортерами у 2018/2019 МР, %

Фірми-експортери	Частка в загальноукраїнському експорті, %		
	пшениці	кукурудзи	ячменю
ТОВ СП "Нібулон"	10,5	6,5	10,0
ПрАТ "АТ Каргілл"	6,7	1,8	2,9
ТОВ «Луї Дрейфус Комодитиз Україна Лтд.»	6,3	2,7	11,2
ТОВ "Кернел-Трейд»	4,4	4,1	7,5
ПП "Гленкор Грейн Україна»	3,6	1,3	7,8
ТОВ "Нобл Ресорсиз Україна»	3,6	4,4	0,8
ПрАТ "Компанія Райз"	3,2	1,9	1,0
ПАТ "ДПЗКУ"	2,9	8,4	17,3
ТОВ "АДМ Трейдинг Україна" (Альфред С.Топфер)	2,8	-	4,1
ПАТ "Рамбурс"	2,4	1,2	-
ТОВ "Амбар Еспорт»	2,2	-	1,0
ДП "Сантрейд»	2,1	1,6	5,0
ТОВ «Гранум Інвест»	-	3,8	-
ПрАТ "Райз-Максимко»	-	2,5	-
ТОВ "Енселко Агро»	-	2,2	-
СТОВ "Дружба-Нова"	-	2,1	-
ПП «СІС ГРУП»	1,4	1,9	1,6
ТОВ "Деас Трейд"	-	1,4	-
ТОВ "Корн Трейдинг"	-	1,1	-
Інші	46,9	49,2	27,1

Джерело: за даними ТОВ СП «Нібулон»

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.2 - Географічна структура експорту компанії «Нібулон» у 2018/2019 МР

Країни	Обсяг, млн. т	У % до підсумку
Всього	4,20	100,0
в тому числі:		
Єгипет	1,06	25,34
Іспанія	0,39	9,36
Саудівська Аравія	0,34	8,05
Південна Корея	0,29	6,98
Туніс	0,19	4,56
Бангладеш	0,18	4,16
Лівія	0,17	4,09
Ізраїль	0,16	3,89
Пакистан	0,16	3,89
Італія	0,13	3,15
Китай	0,12	2,81
ОАЕ	0,10	2,40
Португалія	0,10	2,40
Нідерланди	0,09	2,25
Інші країни	0,72	16,67

Джерело: за даними ТОВ СП «Нібулон»

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Конкурентний аналіз ТОВ СП «Нібулон» по відношенню до основних конкурентів

Групи показників	Базове підприємство		Конкурент №1		Конкурент №2	
	ТОВ «Нібулон» СП		ПАТ «ГПКЗУ»		ТОВ «Кернел Трейд»	
	значення	експертна оцінка (max 10 б)	значення	експертна оцінка (max 10 б)	значення	експертна оцінка (max 10 б)
1	2	3	4	5	6	7
1. Економічні:						
Ринкова частка, %	6	10	4	8	7	10
Обсяг продажу, тис. грн.	4096,0	9	3505,0	8	5905,0	10
Чистий прибуток, тис. грн.	618,0	8	469,0	8	1050,0	10
Рентабельність, %	9,1	9	3,8	5	13,5	10
Коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів	23	10	5	6	6	7
Зважена оцінка	X	46	x	35	x	47
2. Якісні (100-бальна шкала вимірювання):						
Широта асортименту	80	8	65	7	75	8
Адаптованість каналів збуту	85	8	50	5	100	10
Додаткові послуги	60	7	20	2	60	7
Якість обслуговування	90	10	70	7	100	10
Імідж підприємства	70	8	40	4	65	8
Зважена оцінка	X	41	x	25	x	43
3. Організаційні (+,-):						
Досвід маркетингової діяльності	-	0	-	0	+	10
Оргструктура управління маркетингом	+	10	-	0	+	10

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Взаємодія маркетингової служби з іншими структурними підрозділами	+	10	-	0	+	10
Зважена оцінка	х	20	х	0	х	30
4. Функціональні (100 бальна шкала вимірювання):						
Знання споживачів	100	10	50	5	100	10
Конкурентоспроможність товарів	75	8	30	3	85	9
Ефективна збутова політика	70	7	30	3	90	9
Гнучка політика цін	20	2	15	2	45	5
Зважена оцінка	х	27	х	13	х	33
Сума зважених оцінок	х	134	х	73	х	153

Джерело: за даними ТОВ СП «Нібулон»