

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Якимішина Івана Юрійовича**



Науковий керівник: д.е.н, **Калінін Олександр Володимирович**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Михайло САГАЙДАК**



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Маркетингові стратегії підприємства, їх види та особливості.....	5
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ KERNEL.....	22
2.1. Аналіз показників економічної діяльності компанії Kernel.....	22
2.2. Аналіз маркетингової діяльності компанії Kernel.....	30
2.3. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії Kernel.....	36
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах посилення конкурентної боротьби та конкурентного тиску будь-якому підприємству для забезпечення власного виживання на ринку необхідно значної уваги приділяти розвитку ефективної маркетингової діяльності, що тісно пов'язано з процесами формування та реалізації відповідного типу маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія у вузькому розумінні являє собою комплексний план дій, який розробляють, щоб збільшити прибуток компанії. Цей план може охоплювати або діяльність підприємства загалом, або окремі напрямки його роботи, наприклад, просування товару, виробництво, побудову процесів усередині компанії тощо.

Без розробки відповідної маркетингової стратегії маркетингові зусилля підприємства будуть хаотичними та малоефективними. Грамотно побудована маркетингова стратегія допомагає підприємству зосередити зусилля в правильному напрямку й оптимізувати процеси, а також вирішити низку важливих завдань, зокрема, підвищити присутність бренду на ринку, збільшити прибуток, підвищити конкурентоспроможність компанії завдяки розробці нових продуктів, розширенню асортименту, ребрендингу та інших заходів.

Метою роботи є висвітлення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії підприємства. Відповідно до окресленої мети, у роботі було поставлено то виконано основні **завдання** дослідження, зокрема:

- розкрити основні види та особливості формування маркетингових стратегій підприємства;
- висвітлити методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства;
- здійснити аналіз показників економічної діяльності компанії Kernel;
- проаналізувати маркетингову діяльність компанії Kernel;

- надати пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії Kernel.

Об’єктом дослідження є маркетингова діяльність компанії Kernel.

Предметом дослідження є напрями вдосконалення маркетингової стратегії компанії Kernel.

В якості **методів** дослідження у першому розділі роботи було використано методи абстрагування, класифікації і синтезу (для висвітлення теоретичних основ формування маркетингових стратегій та методичних підходів до оцінки їх ефективності). У другому розділі було використано методи економіко-статистичного аналізу (для оцінки показників фінансово-господарської діяльності компанії Kernel), методи аналізу і синтезу (для аналізу маркетингової діяльності компанії Kernel), функціональний і системний методи (для розробки пропозицій щодо вдосконалення стратегії маркетингової діяльності компанії Kernel) тощо. Крім того, використовувалися також методи графічного і табличного інтерпретування результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що запропоновані в ній підходи дають можливість обґрунтовувати практичні пропозиції щодо формування нових і вдосконалення існуючих маркетингових стратегій українських підприємств.

Інформаційну базу дослідження складають фахові наукові публікації вітчизняних авторів і дослідників, дані фінансової звітності компанії Kernel, різноманітні Інтернет-джерела тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, переліку використаних джерел і трьох додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Маркетингові стратегії підприємства, їх види та особливості

У загальному розумінні маркетингова стратегія являє собою сучасну філософію функціонування підприємства, яка передбачає розробку стратегічних напрямів і методичних інструментів для досягнення довгострокових конкурентних переваг, а також можливість своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін факторів макро- та мікросередовища.

Необхідно підкреслити, що серед сучасних вітчизняних авторів і дослідників не розроблено єдиного підходу до визначення сутності маркетингової стратегії підприємства: частина авторів розглядає цю категорію як певний план дій, в той час як інша частина тлумачить маркетингову стратегію як комплекс специфічних заходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи українських авторів до визначення сутності маркетингової стратегії підприємства

Джерело	Визначення сутності маркетингової стратегії підприємства
Шевченко Т. М., Шевченко О. А. [1]	Маркетингова стратегія є планом досягнення маркетингових цілей підприємства, що передбачає сегментацію ринку, вибір цільових ринків, позиціонування товару на ринку, визначення конкурентів-мішеней, а також визначення конкурентних переваг
Струк Н. Р., Капраль О. Р. [2]	«Маркетингова стратегія – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг»
Буняк Н. М. [3, с. 25]	«Маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку»

Продовження табл. 1.1

Ковальчук В. В. [4, с. 159]	«Маркетингова стратегія підприємства – це комплекс маркетингових заходів та набір інструментів з їх реалізації, що спрямований на досягнення місії та реалізацію довгострокових цілей підприємства, а також на задоволення існуючих потреб споживачів»
Кобець Д. Л. [5]	«Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб наявних і потенційних клієнтів підприємства за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом усієї маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів»
Ніколайчук О. А. [6, с. 115]	«Маркетингова стратегія – це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг»

Джерело: складено автором за даними [1-6]

На нашу думку, серед підходів, наведених у табл. 1, одним з найбільш влучних є визначення, яке пропонує Ковальчук В. В.: автор в даному випадку наголошує, що формою реалізації маркетингової стратегії підприємства є комплекс маркетингових заходів та набір відповідних інструментів щодо їх реалізації. Ковальчук В. В. в даному випадку підкреслює, що маркетингова стратегія підприємства спрямована не лише на реалізацію довгострокових цілей підприємства, але і на задоволення існуючих потреб споживачів.

Крім того, доволі слушною є дефініція, яку пропонує Ніколайчук О. А.: автор підкреслює довгостроковий характер реалізації маркетингової стратегії, а також той факт, що маркетингові інструменти, які використовуються для втілення маркетингової стратегії, постійно змінюються під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Крім того, Ніколайчук О. А. доволі справедливо зауважує, що реалізація маркетингової стратегії сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства.

Необхідно підкреслити, що інші вітчизняні автори також пропонують доволі цікаві підходи до визначення сутності маркетингової стратегії підприємства, коли маркетингова стратегія одночасно розглядається з різних

сторін. Так, Петрова І. Л., досліджуючи методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства, запропонувала виділяти 4 основних підходи до тлумачення сутності маркетингової стратегії (рис. 1.1).

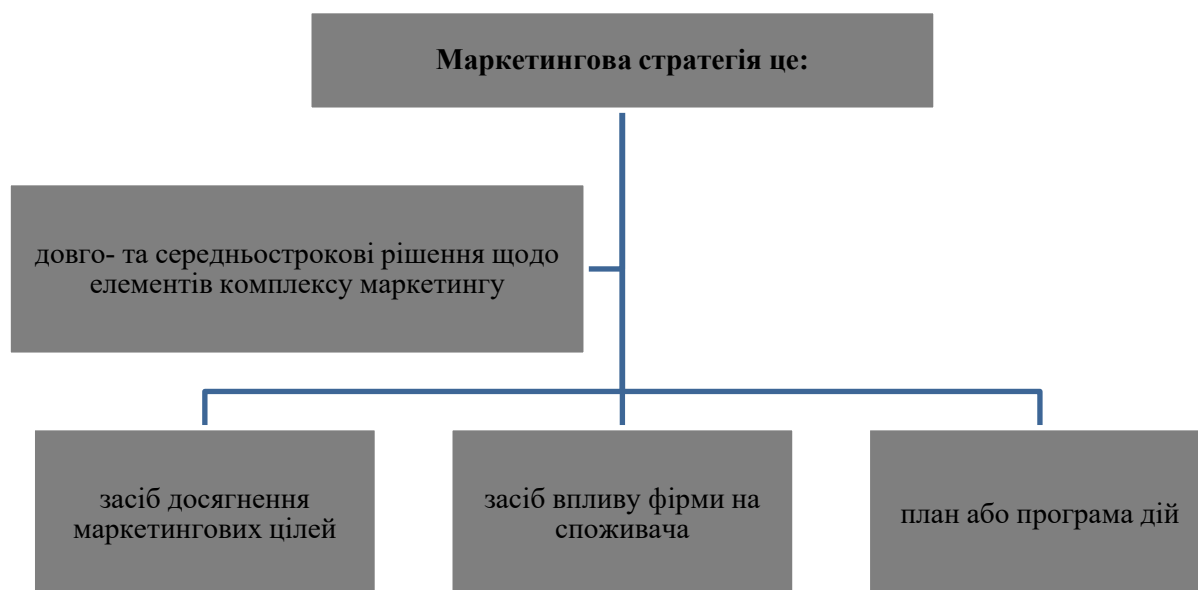


Рисунок 1.1 – Підходи до тлумачення сутності маркетингової стратегії, які виділяє Петрова І. Л.

Джерело: [7, с. 97]

Слід зазначити, що серед вітчизняних авторів також не існує консенсусу щодо визначення цілей формування маркетингової стратегії підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи українських авторів до визначення цілей формування маркетингової стратегії підприємства

Джерело	Визначення цілей формування маркетингової стратегії підприємства
Шевченко Т. М., Шевченко О. А. [1]	«Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги»
Струк Н. Р., Капраль О. Р. [2]	«Основною ціллю реалізації маркетингової стратегії підприємством є досягнення конкурентної позиції на ринку та досягнення стратегічної мети діяльності за рахунок ефективного використання ресурсів»
Кобець Д. Л. [5]	«Мета розроблення маркетингової стратегії підприємства – визначення основних пріоритетних напрямів і пропорцій розвитку підприємства з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення і попиту ринку»

Джерело: складено автором за даними [1-2; 5]

Характеризуючи позиції вітчизняних авторів, наведені у табл. 1.2, вважаємо найбільш слушним і влучним твердження Шевченко Т. М. і Шевченко О. А., які наголошують, що метою розробки і впровадження маркетингової стратегії є узгодження маркетингових цілей підприємства з його можливостями, а також з вимогами споживачів. Крім того, метою втілення маркетингової стратегії є також використання слабких позицій конкурентів та власних конкурентних переваг для забезпечення успішного функціонування на ринку.

Українські автори Шевченко Т. М. і Шевченко О. А. також доволі справедливо наголошують, що маркетингова стратегія підприємства має певні характерні риси зокрема:

- орієнтована на довгострокову перспективу;
- є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства;
- формується за результатами маркетингового стратегічного аналізу;
- має певну субординацію в ієрархії стратегій компанії;
- визначає ринковий напрям діяльності підприємства [1].

Українські автори Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. у своїх публікаціях зауважують, що розробка маркетингової стратегії передбачає детальний аналіз в розрізі базових елементів в рамках комплексу 4Р, завдяки чому підприємство отримує можливість обійняти лідерську позицію у своєму сегменті, а також зміцнити власну конкурентоспроможність внаслідок формування кращої пропозиції товарів чи послуг [8, с. 202]. Автори при цьому наголошують, що перед початком розроблення маркетингової стратегії, підприємству необхідно здійснити маркетинговий аналіз власного внутрішнього і зовнішнього середовища. Цей процес включає дослідження мікро- та макроекономічного оточення підприємства [8, с. 199].

Подібної позиції притримується також Богданов В. В., який виділяє 7 основних етапів формування маркетингової стратегії підприємства, серед яких маркетинговий аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища є початковим етапом:

I етап. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

II етап. Визначення завдань і цілей маркетингової стратегії.

III етап. Формування варіантів альтернативних маркетингових стратегій.

IV етап. Вибір найбільш доцільної маркетингової стратегії.

V етап. Імплементация маркетингової стратегії.

VI етап. Контроль реалізації маркетингової стратегії.

VII етап. Оцінювання результатів реалізації маркетингової стратегії [9].

Разом з тим, варто наголосити, що інші автори пропонують виділяти інші алгоритми послідовності формування маркетингових стратегій підприємства. Так, наприклад, Кобець Д. Л. виділяє 8 етапів розробки маркетингової стратегії підприємства, серед яких першим етапом є не аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, а аналіз ринку, на якому функціонує підприємство (рис. 1.2).

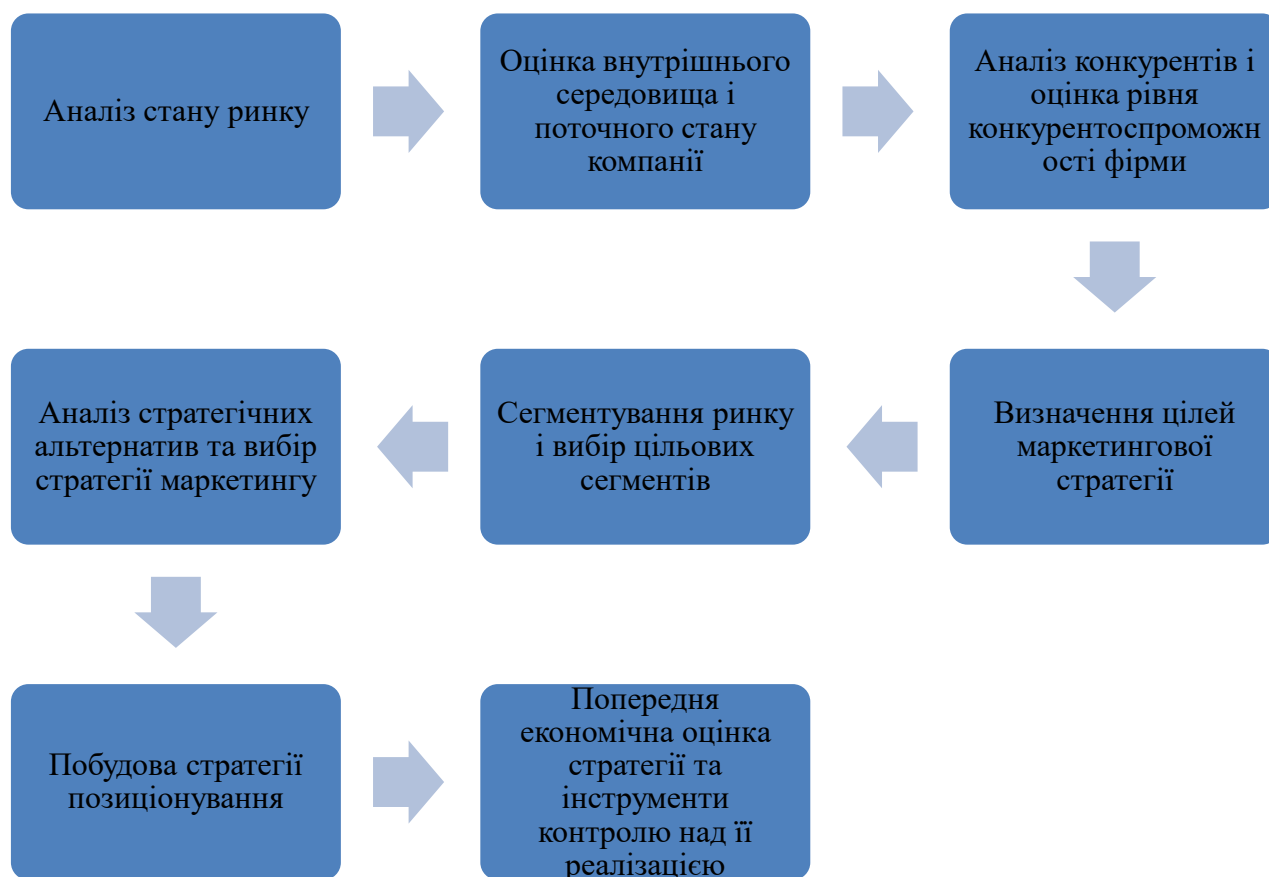


Рисунок 1.2 – Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства

Джерело: складено автором за даними [5]

На нашу думку, підхід щодо формування етапів розробки маркетингової стратегії підприємства, який пропонує Кобець Д. Л., є більш вдалим, ніж той, який пропонує Богданов В. В. Так, наведений на рис. 1.2 алгоритм передбачає не лише аналіз ринку, на якому функціонує підприємство, але й аналіз конкурентного середовища з оцінкою рівня конкурентоспроможності підприємства, сегментування ринку з подальшим вибором цільових сегментів, а також побудову стратегії позиціонування.

Необхідно також підкреслити, що вітчизняні автори пропонують різні підходи до класифікації видів маркетингових стратегій. Так, наприклад, Шульга Л. В., Шарлай О. В. і Терещенко І. О. вважають, що маркетингові стратегії можна класифікувати за критеріями, наведеними у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація маркетингових стратегій підприємства, яку пропонують Шульга Л. В., Шарлай О. В. і Терещенко І. О.

Класифікаційні ознаки	Види маркетингових стратегій
За строками розробки та реалізації	довгострокові (30-50 років); середньострокові (10-30 років); короткострокові (1-10 років)
За станом ринкового попиту	стратегія стимулюючого маркетингу; стратегія синхромаркетингу; стратегія підтримуючого маркетингу; стратегія ремаркетингу; стратегія демаркетингу
Залежно від позиції підприємства на ринку	стратегія лідера, послідовника, претендента на лідерство, стратегія для мешканців ніш і для слабого бізнесу
Залежно від загальноекономічного стану фірми	стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія росту
Залежно від методу обрання цільового ринку	стратегія товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення

Джерело: [10]

Подібну, проте більш розгорнуту класифікацію видів маркетингових стратегій пропонує вітчизняний автор Євтушенко Г. В. (Додаток А). Разом з тим, окремої уваги, на нашу думку, слід приділити позиції Литвиненко А. О. щодо того, що в міжнародній практиці розроблено кілька підходів до класифікації маркетингових стратегій, а найбільш поширені стратегії називають еталонними або базисними [12, с. 251]. При цьому Литвиненко А. О. виокремлює дві класифікаційні ознаки, в рамках яких розглядає чотири різні види маркетингових стратегій (Додаток Б).

Необхідно підкреслити, що проблемним питанням у практиці управління маркетинговою діяльністю багатьох вітчизняних підприємств є той факт, що власники та керівники компаній часто не до кінця усвідомлюють необхідність розробки маркетингової стратегії. У теорії така необхідність визнається, але на практиці стратегія замінюється якимись тактичними маркетинговими заходами, які приносять короткостроковий ефект, і не завжди сприяють розвитку підприємства. Разом з тим, розібравшись у основних аспектах теорії побудови маркетингових стратегій і в способах їхнього практичного втілення, можна побудувати власну маркетингову стратегію, яка стане рушієм усього бізнесу.

Таким чином, можемо зробити висновок, що серед вітчизняних авторів не розроблено єдиного підходу щодо визначення сутності маркетингової стратегії підприємства. Проте найбільш доцільним нам вбачається підхід, в рамках якого маркетингова стратегія розглядається як комплекс заходів і довгострокових рішень щодо задоволення потреб наявних і потенційних клієнтів, а також досягнення цілей діяльності підприємства на ринку за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Під час формування маркетингових стратегій доцільно виходити з оцінки основних ринково-економічних чинників та аналізу наявного стратегічного потенціалу, а також аналізу конкурентного середовища і оцінки конкурентоспроможності власного бізнесу.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія компанії є основним інструментом забезпечення відповідності між внутрішнім середовищем підприємства, його потенціалом та умовами зовнішнього середовища. Необхідно підкреслити, що прогнозування

та передбачення умов зовнішнього середовища є доволі важливим завданням для підприємства, а оцінити реальність таких прогнозів та дослідити можливість виникнення різних видів ризиків для реалізації маркетингової стратегії – це одне з найважливіших завдань, від якого залежатиме ефективність такої стратегії. Разом з тим, оцінювання ефективності маркетингової стратегії не тільки забезпечить компанії вибір оптимального довгострокового плану ефективних дій, необхідних для забезпечення її стратегічного розвитку, але й дозволить виявити ті фактори зовнішнього середовища, вплив яких буде визначальним для успішного функціонування на ринку.

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії створює значні можливості для підприємства, оскільки дозволяє проаналізувати можливі результати ще до їх отримання та порівняти їх з обсягами ресурсів, запланованих до використання. Необхідність врахування всіх внутрішніх і зовнішніх факторів на етапі розробки стратегії максимально підвищує роль перспективного аналізу цих факторів і взаємозв'язку між ними [13, с. 66].

Вітчизняний автор Коваль З. О. у своїх публікаціях підкреслює, що оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємства передбачає вибір наступних критеріїв оцінки: результативність, доцільність, витрати, етичність, раціональність, адаптивність, надійність, динамічність. Такі критерії дозволять комплексно оцінити ефективність маркетингових стратегій. Зокрема, результативність характеризує очікуваний, запланований або фактично досягнутий результат реалізації маркетингової стратегії підприємством. Критерій доцільності характеризує відповідність маркетингової стратегії та наслідків її реалізації поставленій підприємством меті. Критерій витрат характеризує рівень очікуваних або отриманих витрат підприємства в результаті реалізації обраної стратегії. Критерій етичності характеризує відповідність обраної стратегії етичним, соціальним та екологічним нормам [14, с. 36].

Рациональність характеризує відповідність маркетингової стратегії основним принципам розвитку підприємства та його маркетингової діяльності. Критерій адаптивності характеризує рівень пристосування маркетингової стратегії до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, її гнучкість залежно від впливу цих умов. Надійність характеризує здатність маркетингової стратегії зберігати в часі значення всіх параметрів у визначених межах, що свідчить про можливість її застосування в заданих середовищах і умовах. Динамічність характеризує часові рамки реалізації маркетингової стратегії, а також можливість її розвитку [14, с. 36].

Застосування вищезазначених критеріїв для оцінки маркетингової стратегії підприємства дасть змогу проаналізувати не лише ефективність певної стратегії, але й порівняти варіанти стратегій з метою вибору найкращої з них. Зокрема, можна використати модель переваг маркетингових стратегій підприємства, яка створена за аналогією з багатокутником конкурентоспроможності та відображає співвідношення різних показників на площині. Для відображення рівня значущості кожного досліджуваного критерію використовується певна шкала вимірювання, наприклад, оцінка рівня. Таким чином, за допомогою багатокутників переваг стратегій підприємства, зображених на одній площині, можна проаналізувати рівень їх ефективності за різними критеріями.

Оскільки ефективність маркетингової стратегії характеризує результативність процесів її розробки та реалізації, її оцінка повинна включати аналіз наступних аспектів:

- обґрунтованості та реалістичності планів;
- загальної мети та завдань маркетингової стратегії;
- правильності вибору типу стратегії;
- складових стратегії (концепція, заходи та дії, показники та критерії тощо);
- ступінь досягнення мети, результатів, витрат, конкурентоспроможності та гнучкості стратегії тощо [14, с. 38].

Мета аналізу ефективності маркетингової стратегії полягає в отриманні об'єктивної оцінки ефекту, отриманого від реалізації певних маркетингових заходів, та його порівнянні з витратами і поставленою метою. Однак у контексті вартісно-орієнтованого управління ця мета супроводжується оцінкою зміни вартості підприємства внаслідок реалізації цих маркетингових заходів.

З огляду на це, аналіз ефективності маркетингової стратегії також включатиме:

- оцінку приросту вартості підприємства та внеску в нього маркетингової діяльності;
- аналіз ефективності маркетингової діяльності та витрат на здійснені маркетингові заходи;
- аналіз рентабельності інвестицій у маркетингову діяльність;
- оцінку отриманих ефектів та впливу факторів на ефективність маркетингових стратегій, а також резервів її підвищення [14, с. 38].

Сутність оцінки ефективності маркетингових стратегій на вартісно-орієнтованих підприємствах полягає в аналізі розробки стратегії та результатів її реалізації, їх співвідношення з поставленими цілями і понесеними витратами. Аналіз обґрунтованості та реалістичності планів передбачає порівняння стратегічних показників діяльності підприємства з показниками поточного та/або попередніх періодів. Значна різниця в цих показниках має бути обґрунтована або додатковим залученням ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо) у діяльність підприємства, або їх вилученням.

Необхідно підкреслити, що інші автори також наголошують на доцільності використання вартісно-орієнтованого підходу при оцінці ефективності маркетингових стратегій підприємства. Так, наприклад, Поліщук І. Р. наголошує, що оцінка виконання маркетингової стратегії має супроводжуватися розрахунком абсолютних і відносних статистичних показників. Варто порівняти темпи зростання витрат на збут з темпами зростання чистого доходу та чистого прибутку, розрахувати частку

маркетингових витрат у загальних витратах підприємства, період погашення заборгованості дебіторами тощо [15, с. 263].

Для виміру результативності маркетингової стратегії Поліщук І. Р. пропонує використовувати:

- показник «маркетингова віддача» як відношення чистого доходу до витрат, понесених на маркетингові заходи;
- «прибутковість (збитковість) маркетингових заходів» як відношення чистого прибутку (збитку) до витрат, понесених на маркетингові заходи [15, с. 263].
- обсяг чистого доходу від реалізації продукції;
- обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи послуги на кінець року;
- валовий прибуток і маркетингові витрати;
- тривалість обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги;
- частка витрат на маркетинг у загальній структурі витрат підприємства;
- віддача від маркетингу;
- прибутковість (збитковість) маркетингових заходів [15, с. 263].

Разом з тим, Залізнюк В. П. пропонує оцінювати економічну ефективність маркетингової стратегії підприємства шляхом визначення наступних кількісних та якісних показників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Кількісні та якісні критеріальні показники ефективності системи міжнародної маркетингової діяльності промислового підприємства

№ з/п	Критерій/показник ефективності	Значення	Метод розрахунку
1	2	3	4
Ефективність управління товарними потоками			
1	Рентабельність продажу (РП)	Характеризує ступінь прибутковості діяльності підприємства на ринку, привабливість встановлених цін	РП = прибуток від реалізації / обсяг продажу
2	Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КЕР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	КЕР = витрати на рекламу та засоби стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
3	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗГП)	Характеризує ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	КЗГП = обсяг нереалізованої продукції / обсяг продажу
4	Обсяг продажу (доля ринку)	Характеризує місце підприємства на ринку та динаміку його позицій	-
5	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	Відображає реальний маркетинговий вплив реалізованих заходів на споживача	ROMI = (валовий прибуток – інвестиції в маркетинг) / інвестиції в маркетинг
Ефективність діяльності підрозділів підприємства			
1	Рентабельність продукції (РП)	Показує ступінь прибутковості реалізованої продукції	РП = прибуток від реалізації / повна собівартість продукції
2	Продуктивність праці (ПП)	Характеризує ступінь ефективності організації та використання праці	ПП = обсяг випуску продукції / середня чисельність співробітників
3	Прибуток (П)	Характеризує загальноекономічну ефективність діяльності підприємства	П = дохід – витрати
4	Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів підприємства	Ф = обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих фондів
5	Витрати на одиницю продукції (ВО)	Відображає ефективність використання ресурсів	ВО = валові витрати / обсяг випуску продукції
6	Коефіцієнт освоєння нової техніки (Довід)	Характеризує здатність підприємства до освоєння нового устаткування	Довід = вартість запроваджених нових основних фондів / середньорічна вартість основних виробничих фондів
7	Коефіцієнт освоєння нової продукції (До)	Оцінює здатність підприємства до запровадження інноваційної чи удосконаленої продукції	До = прибуток від реалізації нової чи вдосконаленої продукції / загальний прибуток від продажу всієї продукції

Джерело: [16, с. 185]

Слід зазначити, що серед усіх вказаних в табл. 1.5 показників, одним з найбільш важливих, якщо не самим важливим, є ROMI, що характеризує ефективність будь-яких маркетингових заходів.

Крім розглянутих критеріальних показників ефективності маркетингової стратегії підприємства, існує ще цілий ряд критеріїв та показників, які можна розглядати як окремо від показників прибутку та частки ринку, так і як їх

складові елементи, що характеризують ефективність підсистем нижчого рівня. Показники ефективності цих підсистем наведені у Додатку В.

У сучасній маркетинговій теорії, крім підходу визначення ефективності системи міжнародних маркетингових заходів, що базується на аналізі числових показників, існує емпіричний підхід. Сутність емпіричного підходу полягає у тому, що потрібно виділити 8 основних критеріїв ефективності маркетингової діяльності, і після цього шляхом здійснення АВС-аналізу виявляють цінність і значущість кожного з них для підприємства. А вже наступним кроком є аналіз відповідності маркетингової діяльності цим критеріям на основі статистичного чи експертного методу, де за еталон приймається 100% [17, с. 130].

В рамках емпіричного підходу показниками ефективності маркетингової стратегії вважають наступні критерії:

1. Задоволення потреб споживачів. Маркетингова стратегія вважається успішною, якщо вона орієнтована на універсальні людські потреби.

2. Зрозумілість. Цей критерій передбачає, що продукт стратегія, мета і цінності підприємства мають бути зрозумілими для споживачів, і споживачі мають їх поділяти. Маркетингова діяльність і стратегія підприємства в цілому має бути спрямована на встановлення тісних зв'язків зі споживачами і усвідомлення їх потреб.

3. Стратегічна креативність, яка передбачає винахідливість підприємця і відмову від шаблонів.

4. Інноваційність. Маркетингова діяльність і стратегія підприємства повинна постійно змінюватись і трансформуватись внаслідок впровадження інновацій [17, с. 130].

5. Довіра з боку клієнтів та споживачів. Якщо маркетингова діяльність і стратегія зорієнтовані на взаємодію і співробітництво зі споживачами, то це дозволяє підприємству активно залучати клієнтів та покупців до процесів просування і продажу його товарів.

6. Автентичність. Традиційні маркетингові стратегії базувалися на шаблонах і умовностях, а сучасні стратегії повинні бути персоніфікованими,

реальними і оригінальними. Це потребує оригінального і творчого підходу, що призведе до радикальних змін правил, які діють на ринку.

7. Здатність швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Внаслідок адаптивності підприємство зможе випускати актуальний і потрібний на ринку товар, який відповідатиме очікуванням споживачів і не йтиме в розріз з сучасним тлумаченням його актуальності та ефективності використання.

8. Відповідність цінностям, стратегічному баченню і місії підприємства. Будь-яка фірма матиме дві сильні переваги порівняно з конкурентами, якщо матиме унікальне бачення свого майбутнього, усвідомить власну роль на ринку і матиме унікальну культуру та цінності [17, с. 130].

З нашої точки зору, жоден з методів не дасть можливості здійснити повноцінний аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. Так, емпіричний метод передбачає використання експертних оцінок, тому залежить від рівня кваліфікації і суб'єктивності кожного експерта. Водночас, метод, який базується на визначенні числових показників, перевантажений розрахунками, що характеризують кожен окремий елемент діяльності підприємства, та не має єдиного узагальнюючого показника. На нашу думку, доцільним є одночасне поєднання цих двох методів для формування універсального підходу щодо визначення ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Варто наголосити, що в сучасних реаліях, коли механізми ведення підприємницької діяльності втрачають уніфікованість, а успіх бізнес-діяльності набуває все більш і більш індивідуальних ознак, кожна окрема бізнес-структура стає унікальною, оскільки її внутрішнє і зовнішнє середовище формують унікальний вплив на виробничо-господарську діяльність.

За таких умов, кожне підприємство має на власний розсуд визначити, які показники ефективності в конкретний момент є для нього пріоритетними, і визначити напрями змін і вдосконалення своєї діяльності. Для цього необхідно розрахувати кожен з тринадцяти критеріальних показників ефективності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства, які наведено у табл.

1.5. А вже наступним кроком є визначення коефіцієнту відповідності кожного з цих показників за допомогою ABC-XYZ аналізу.

Для здійснення аналізу в рамках цього підходу слід заповнити відповідними даними дві таблиці (табл. 1.5 і табл. 1.6).

Таблиця 1.5 – Підсумкова таблиця визначення пріоритетності та значення показників ефективності маркетингової стратегії підприємства

Показник	Розрахунок показника за періодами			Група за ABC-XYZ аналізом
	Період 1	Період 2	Період N	
Рентабельність продажу (РП)	...	...	...	...
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КЕР)	...	...	...	...
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗГП)	...	...	...	...
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КЗВП)	...	...	...	...
Обсяг продажу (доля ринку)	...	...	...	...
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	...	...	...	...
Рентабельність продукції (РП)	...	...	...	...
Продуктивність праці (ПП)	...	...	...	...
Прибуток (П)	...	...	...	...
Фондовіддача (Ф)	...	...	...	...
Витрати на одиницю продукції (ВО)	...	...	...	...
Коефіцієнт освоєння нової техніки (Довід)	...	...	...	...
Коефіцієнт освоєння нової продукції (До)	...	...	...	...

Джерело: складено автором

Після розрахунку показників ефективності маркетингової стратегії (табл. 1.5) за той чи інший період часу (рік, місяць тощо) здійснюється їх ранжування з використанням ABC-XYZ аналізу (табл. 1.6). Після того, як було здійснено ранжування, значення результатів проведеного ABC-XYZ аналізу слід занести у табл. 1.5, у стовпчик «Група за ABC-XYZ аналізом» з метою виявлення пріоритетів. Так, всього є три групи показників:

- показники, які входять до групи так званих «локомотивів» - АХ, ВХ та АУ – вони характеризують ті напрями, що найвдаліше реалізуються в поточній маркетинговій стратегії та забезпечують її успіх;
- показники, які входять до так званої групи «посередніх показників» - АZ, ВУ та СХ – вони або є важко прогнозованими, або мають посередній результат, і не здатні забезпечити підприємству успішну реалізацію його маркетингової стратегії в довгостроковій перспективі;
- показники, які входять до групи «якір» - СУ, СZ та ВZ – вони визначають неуспішність реалізації напрямів маркетингової діяльності і стратегії, які вони відображають. У зв'язку з цим підприємству рекомендується для підвищення ефективності реалізації його поточної маркетингової стратегії звернути увагу на цю групу показників, а також корегувати плани з їх досягнення і методи їх реалізації.

Слід при цьому наголосити, що АВС-аналіз є інструментом, який дає змогу визначити рейтинг показників відповідно до вказаних критеріїв і виявити ту їх частину, що забезпечує підприємству максимальний ефект. В основі ідеї АВС-аналізу лежить принцип Парето, який можна сформулювати так: «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль лише 20% результату». Тобто лише п'ята частина всіх показників характеризує 80% загальної ефективності обраної маркетингової стратегії підприємства.

Таблиця 1.6 – Підсумкова матриця АВС-XYZ аналізу

	А	В	С
Х	АХ – високий рівень зростання, стабільні показники	ВХ – достатні темпи зростання показника поєднуються зі стабільністю	СХ – стабільні, проте низький або нульовий темпи зростання
У	АУ – високий рівень зростання, з певною періодичністю, середній рівень прогнозування	ВУ – достатній рівень зростання з середнім рівнем прогнозування періодичних коливань	СУ – низькі темпи зростання показників з середнім рівнем прогнозування періодичних коливань
Z	AZ – високі але не регулярні темпи зростання, низький рівень прогнозування	BZ – достатній рівень зростання показників, нерегулярність з низьким рівнем прогнозування	CZ – низькі показники зростання з нестабільними темпами і низьким рівнем

Джерело: складено автором

Якщо застосовувати принцип Парето до нашого випадку, то можемо зробити наступний висновок: систему маркетингової діяльності і маркетингової стратегії підприємства можна вважати ефективною, якщо набір показників, наведених в табл. 1.5, ранжується таким чином:

- група «локомотиви» охоплює не менше 10% показників;
- група «посередні» охоплює не менше 15% показників;
- група «якір» охоплює не більше 75% показників, що розраховуються.

При цьому підкреслимо, що для адекватної оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства необхідно враховувати ще декілька важливих зовнішніх ринкових чинників, зокрема, ступінь конкурентності ринку або рівень його монополізації. Рівень монополізації окреслює можливості входження нових гравців на ринок, і саме тому цей чинник слід обов'язково враховувати при оцінці та прогнозуванні ефективності маркетингової діяльності того чи іншого підприємства.

Таким чином, можемо зробити висновок, що вибір показників для оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства повинен передбачати отримання об'єктивних даних щодо показників фінансово-господарської і збутової діяльності підприємства. Застосування запропонованих показників для оцінки маркетингових стратегій підприємства дозволить отримати об'єктивну оцінку їх ефективності, що стане підґрунтям для подальшого отримання значних конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ KERNEL

2.1. Аналіз показників економічної діяльності компанії Kernel

Компанія Kernel є одним з найбільш потужних в Україні виробників і експортерів зернових культур, а також одним з провідних гравців на світовому ринку соняшникової олії – на частку Kernel припадає близько 8% світового експорту цього виду продукції. Експортуючи свою продукцію до понад 70 країн світу, Kernel є ключовим постачальником на світові ринки аграрної продукції з регіону Чорноморського басейну. Зазначимо також, що, починаючи з осені 2007 року, акції досліджуваного підприємства торгуються на Варшавській фондовій біржі [18]. Варто наголосити, що станом на кінець 2023 року компанія Kernel увійшла до найбільших підприємств-платників податків в Україні, сплативши 4,3 млрд. грн. до державного бюджету [19].

Вертикально-інтегрована структура компанії Kernel будується на тісно пов'язаних між собою бізнес-сегментах:

- високотехнологічне рослинництво;
- виробництво, експорт і внутрішні продажі соняшникової олії;
- надання послуг зі зберігання та перевалки зерна на елеваторах і портових терміналах;
- експорт зернових культур [20].

Станом на 2023 рік земельний банк Kernel налічував 363 тис. гектар, а основними географічними регіонами діяльності компанії є Одеська, Тернопільська, Кіровоградська, Миколаївська, Полтавська, Черкаська, Сумська, Харківська, Чернігівська, Хмельницька і Дніпропетровська області. Переробні потужності досліджуваного підприємства складають близько 3 млн. тон насіння соняшнику в рік, або ж 1,2 млн. тон соняшникового шроту і 1,3 млн. тон соняшникової олії наливом на рік. Примітно, що Kernel володіє найбільшою

приватною мережею елеваторів в Україні загальною потужністю одноразового зберігання у більш ніж 2,84 млн тон зернових [21].

Профільними культурами, на вирощуванні яких спеціалізується досліджуване підприємство, є ячмінь, пшениця, соняшник, кукурудза, горох, соя, цукрові буряки. У 2023 році у структурі посіву основну ставку компанія Kernel зробила на олійних культурах: під соняшник було відведено близько третини посівних площ, а під сою озиму та пшеницю – трохи менше п'ятої частини від загальних посівних площ. Досліджуване підприємство щорічно експортує близько 5 млн. тон пшениці, кукурудзи, сої, ячменю та ріпаку, закупаючи аграрну продукцію у більш ніж 5 тисяч виробників. Логістику забезпечують власні портові термінали компанії [22].

Слід зазначити, що компанія Kernel має 5 дочірніх підприємств, більша частина яких знаходиться на території Європи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Дочірні підприємства компанії Kernel

Назва компанії	Опис діяльності	Країна базування
Inenco Trade S.A.	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	Ньйон, Швейцарія
Avere Commodities SA	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	Версуа, Швейцарія
Estron Corporation Ltd	Надання послуг з транспортування та перевалки зерна, олії та шроту	Лімасол, Кіпр
Sentix Spolka z Ograniczona Odpowiedzialnoscia	Оптова торгівля, консультаційні послуги	Варшава, Польща
Kernel Mideast Trading DMCC	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	Дубай, ОАЕ

Джерело: складено автором за даними [23]

Розглянемо загальні показники доходів і рентабельності досліджуваного підприємства за 2019-2023 рр., результати відобразимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Загальні показники доходів і рентабельності компанії Kernel за 2019-2023 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023/ 2019, %
1	2	3	4	5	6	7
Дохід від реалізації, млн. дол. США	3960	4107	5595	5332	3455	87%

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
EBITDA	346	443	806	220	544	157%
EBIT	269	337	689	91	439	163%
Чистий прибуток, млн. дол. США	190	118	513	-41	299	157%
Прибуток на акцію (EPS), дол. США	2,31	1,42	6,10	-0,51	3,86	167%
Валова рентабельність	8,4%	11,2%	16,2%	12,2%	18,4%	-
Рентабельність за EBITDA	8,7%	10,8%	14,4%	4,1%	15,8%	-
Показник чистої рентабельності	4,7%	2,9%	9,2%	-0,8%	8,7%	-

Джерело: складено автором за даними [24]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.2, за період 2019-2023 рр. дохід від реалізації компанії Kernel знизився на 13% (з 3,9 до 3,4 млрд. дол. США), хоча якщо порівнювати показники 2023 року з показниками 2022 року, то скорочення доходу від реалізації було більш значним і склало 35% (зниження з 5,3 до 3,4 млрд. доларів США). За даними Kernel, це відбулося в основному через зниження обсягів експорту зернових через обмежені можливості експортної логістики. Крім того, чинником зниження доходів від продажу були також:

- чиста зміна справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції, спричинена зниженням цін на зернові протягом звітного періоду, що призвело до збитку компанії у розмірі 115 млн доларів США у 2023 році [25];
- витрати на експортну логістику фактично зросли на 63%, а також компанія здійснила зміну умов INCOTERMS з FOB на CIF для більшості реалізованих товарів. Як наслідок, валовий прибуток за звітний період скоротився на 2% порівняно з аналогічним періодом минулого року і склав 636 млн доларів США [25].

Проте в цілому варто наголосити, що, попри зниження доходів від реалізації товарів, робіт і послуг компанія Kernel за підсумками 2023 року продемонструвала доволі непогані фінансові результати: значення показника EBITDA зросло на 57% порівняно зі значенням 2019 року (з 346 до 544 млн. дол. США), значення EBIT збільшилось на 63% (з 269 до 439 млн. дол. США), а обсяг чистого прибутку також зріс на 57% (зі 190 до 299 млн. дол. США). Крім того, на 67% зросло значення показника EPS – прибутку на одну акцію компанії – з 2,31 до 3,86 дол. США.

Разом з тим, необхідно підкреслити, що компанія Kernel покращила не лише абсолютні показники результатів фінансово-господарської, але також і відносні: за період 2019-2023 рр. показник валової рентабельності зріс з 8,4% до 18,4%, рентабельність за EBITDA зросла з 8,7% до 15,8%, а показник чистої рентабельності зріс з 4,7% до 8,7%. Така ситуація, зокрема, склалася через те, що у 2023 році компанія Kernel отримала операційний прибуток у розмірі 753 млн. доларів США (табл. 2.4), а такий рекордно високий результат було досягнуто завдяки відкриттю чорноморських портів для експорту сільськогосподарської продукції протягом більшої частини сезону та відносно високим світовим цінам на сировинні товари, які переважали протягом більшої частини 2023 року [25].

Розглянемо окремі показники статей балансу компанії Kernel за 2019-2023 рр., результати відобразимо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Окремі показники статей балансу компанії Kernel за 2019-2023 рр., млн. дол. США

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023/ 2019, %
1	2	3	4	5	6	7
Грошові кошти та їх еквіваленти	77	369	574	448	954	1239%
Торговельна дебіторська заборгованість	183	215	381	143	322	176%
Запаси, зокрема:	358	303	332	954	342	96%
готова продукція	293	252	285	892	282	96%

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Поточні біологічні активи	309	252	377	162	148	48%
Інші оборотні активи	330	391	620	817	677	205%
Основні засоби	765	984	1065	1018	1020	133%
Інші необоротні активи	443	649	648	644	423	95%
Всього активів	2464	3165	3997	4186	3886	158%
Короткострокові зобов'язання, зокрема:	480	413	917	2238	1899	396%
процентний борг	203	73	263	1696	1474	726%
Довгострокові зобов'язання, зокрема:	638	1258	1131	261	242	38%
довгострокова процентна заборгованість	560	966	822	-	-	-
Загальна сума зобов'язань	1118	1671	2048	2499	2141	192%
Загальна сума власного капіталу	1346	1494	1949	1686	1744	130%

Джерело: складено автором за даними [24]

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.3, за період 2019-2023 рр. відбулося зростання вартості активів компанії Kernel на 58% (з 2,4 до 3,8 млрд. дол. США), що було пов'язано зі зростанням обсягів грошових коштів та їх еквівалентів у більш ніж 12 разів (з 77 до 954 млн. дол. США), збільшенням вартості основних засобів на третину (з 765 до 1020 млн. дол. США), зростанням торговельної дебіторської заборгованості на 76% (зі 183 до 322 млн. дол. США), а також дворазовим зростанням вартості інших оборотних активів (з 330 до 667 млн. дол. США).

Водночас, досліджуване підприємство протягом 2019-2023 рр. доволі суттєво (з 638 до 242 млн. дол. США, або ж на 62%) скоротило довгострокові зобов'язання, і майже вчетверо (з 480 до 1899 млн. дол. США) збільшило короткострокові зобов'язання, що було здійснено за рахунок доволі суттєвого

зростання процентного боргу (з 203 до 1474 млн. дол. США, тобто у 7,2 рази). Разом з тим, за період 2019-2023 рр. загальна сума власного капіталу компанії Kernel зросла на 30% (з 1,3 до 1,7 млрд. дол. США). Таким чином, можемо зробити висновок, що в цілому структура балансу досліджуваного підприємства є ефективною, проте певні ризики для його фінансово-господарської діяльності несе в собі суттєве зростання короткострокових зобов'язань.

Розглянемо окремі показники руху грошових коштів компанії Kernel за 2019-2023 рр., результати відобразимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Окремі показники руху грошових коштів компанії Kernel, млн. дол. США

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023/ 2019, %
Операційний прибуток до зміни оборотного капіталу	368	422	649	677	753	205%
Зміни в оборотному капіталі	-94	-10	-44	-794	128	236%
Грошові кошти, отримані від операційної діяльності	274	412	605	-117	881	322%
Фінансові витрати, нетто	-72	-135	-128	-119	-120	167%
Сплачено податок на прибуток	-3	-8	-18	-70	-44	1467%
Чисті грошові кошти, отримані від/(використані в) операційній діяльності	199	269	460	-305	716	360%
Чисті (придбання)/вибуття основних засобів	-157	-210	-172	-114	-74	47%
Чисті (придбання)/вибуття нематеріальних та інших необоротних активів	-84	7	-33	-180	84	200%
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності	-241	-203	-205	-294	10	104%

Джерело: складено автором за даними [24]

Як свідчать дані табл. 2.4, зміни в оборотному капіталі призвели до притоку грошових коштів у розмірі 128 млн доларів США у 2023 фінансовому році, в основному за рахунок зменшення запасів, тоді як основний відтік грошових коштів відбувся через зміни в торговій дебіторській заборгованості та

інших фінансових активах. Сплачені відсотки у 2023 році склали 148 млн доларів США, що на 14% більше, ніж у 2022 році, тоді як отримані відсотки сягнули 28 млн доларів США.

Враховуючи сплачений податок на прибуток у розмірі 44 млн доларів США, компанія Кернел отримала 716 млн доларів США грошових коштів від операційної діяльності. Чисті грошові кошти, отримані від інвестиційної діяльності, склали 10 млн доларів США у 2023 році, в основному це 123 млн доларів США, отримані від вибуття нематеріальних та інших необоротних активів (передусім конвертація криптоактивів у грошові кошти), 90 млн доларів США надходжень від продажу дочірніх підприємств (частина коштів, отриманих за продаж окремих сільськогосподарських підприємств), 77 млн доларів США на придбання основних засобів у рамках капітальних інвестицій на утримання та розширення виробництва, а також 123 млн доларів США на розміщення заставного депозиту, а також деякі інші статті [25].

Розглянемо показники формування заборгованості компанії Kernel за 2019-2023 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Окремі показники заборгованості компанії Kernel, млн. дол. США

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023/ 2019, %
Валовий борг	770	1350	1410	1935	1672	217%
Грошові кошти	77	369	574	448	1077	1399%
Чистий борг	694	981	836	1488	595	86%
Товарні запаси	293	252	285	892	282	96%
Скоригований чистий фінансовий борг	400	729	551	596	313	78%
Загальний капітал, що належить акціонерам	1351	1493	1946	1683	1742	129%
Чистий борг/EBITDA	2.0x	2.2x	1.0x	6.8x	1.1x	-
Скоригований чистий борг/EBITDA	1.2x	1.6x	0.7x	2.7x	0.6x	-
Покриття відсотків (EBITDA/Відсотки)	4.2x	3.0x	5.7x	1.8x	4.4x	-

Джерело: складено автором за даними [24]

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.5, боргові зобов'язання компанії Kernel скоротилися на 14% за 2023 рік – позначки до 1 672 млн доларів США. Це скорочення було зумовлене погашенням банківської заборгованості за допомогою механізму cash sweep та девальвацією залишків за кредитами та лізингом, деномінованими в українській гривні. Оскільки станом на 2023 рік компанія Kernel не мала безумовного права відстрочити погашення на 12 місяців або довше за своїми банківськими кредитами, всі боргові зобов'язання досліджуваного підприємства були перекласифіковані як короткострокові станом кінець 2023 року [25].

Грошові кошти компанії Kernel зросли більш ніж удвічі у 2023 році порівняно зі значенням 2022 року, сягнувши 954 млн. доларів США станом на кінець 2023 року. Крім того, досліджуване підприємство мало 123 мільйони доларів США у вигляді грошового депозиту, наданого як застава за певними кредитними лініями. Хоча цей депозит не розглядається у звітності як грошові кошти, наявні в розпорядженні компанії Kernel, він розглядається як грошові кошти для цілей розрахунку кредитних показників. Як наслідок, чистий борг досліджуваного підприємства скоротився на 60% у порівнянні з 2022 роком до 595 млн доларів США. При цьому обсяг товарних запасів станом на 2023 рік становили 282 млн доларів США, що на 68% менше, ніж у 2022 році, і покривають 47% чистого боргу. Зниження зумовлене зменшенням обсягів запасів переважно насіння соняшнику та зерна, а також зниженням собівартості тонни запасів, що відображає суттєве падіння світових цін на сировинні товари у 2023 році [25].

Таким чином, можемо зробити загальний висновок, що в цілому за період 2019-2023 рр. фінансово-господарська діяльність компанії Kernel була ефективною і результативною, і підприємству у 2023 році вдалося значно покращити фінансово-господарські показники не лише порівняно з 2022 роком, але і з 2019 роком. При цьому складнощі ведення бізнесу досліджуваного підприємства у 2023 році були пов'язані зі зниженням світових цін на сировинні

товари, а також зростанням вартості логістичного обслуговування експортних операцій.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності компанії Kernel

Через повномасштабне збройне вторгнення в Україну військ Російської Федерації компанія Kernel була змушена тимчасово призупинити реалізацію маркетингової стратегії зростання і працювати в режимі виживання. Враховуючи невизначеність щодо майбутньої доступності морського експорту, а також бізнес-середовища в Україні, досліджуване підприємство було змушене призупинити свої стратегічні ініціативи і планує переглянути свою довгострокову маркетингову стратегію, як тільки ступінь невизначеності зменшиться [25].

До початку повномасштабної війни в Україні маркетингова стратегія розвитку компанії Kernel передбачала стабільне збільшення масштабів та ефективності власної бізнес-системи для забезпечення щорічного експорту близько 20 мільйонів тон аграрної продукції з України шляхом придбань інших підприємств, побудови лояльних відносин з місцевими фермерами та постійного розвитку співробітників [26].

Таблиця 2.5 – Маркетингові стратегічні цілі компанії Kernel на період до 2026 року

Напрямок діяльності	Ключові стратегічні цілі
Переробка олійних культур	6 млн. тон переробки олійних культур на рік, з яких 35% становлять внутрішні поставки
Інфраструктура та торгівля	Забезпечення щорічного експорту зернових з України на рівні 15 млн тон, з яких 50% складають внутрішні поставки
Сільське господарство	4 млн тон продукції власного виробництва щороку на 0,7 млн га сільськогосподарських земель під операційним контролем

Джерело: складено автором за даними [26]

При цьому компанія Kernel визначила також низку маркетингових стратегічних ініціатив, реалізація яких також наразі призупинена (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Маркетингові стратегічні ініціативи компанії Kernel на період до 2026 року

Напрямок реалізації	Ключові заходи
Збільшення масштабів діяльності компанії	1. Придбання через M&A / оренду активів / толінг: - 1,5 мільйона тонн переробки насіння соняшнику - 5,0 мільйонів тонн перевалки зерна - 0,2 млн га сільськогосподарських угідь 2. Удосконалення CRM і систем аналізу ринків 3. Подальше розширення проекту «Open Agribusiness»
Підвищення ефективності бізнес-процесів	1. Автоматизація та цифровізація процесів 2. Підвищення продуктивності праці 3. Впровадження інноваційних рішень в агробізнесі 4. Електронний документообіг
Підхід до сталого розвитку	- Досягнення відповідних цілей сталого розвитку ООН - Підтримка цілей Європейського зеленого курсу за допомогою активних дій із захисту клімату - Виконання ролі амбасадора сталого сільського господарства в Україні шляхом поширення ресурсозберігаючої, екологічно і соціально відповідальної виробничої практики серед наших партнерів в ланцюжках поставок - Забезпечення достойних і безпечних умов праці, належних ресурсів і середовища для навчання, а також рівних можливостей для самореалізації, щоб залишатися етичним бажаним роботодавцем - Активне сприяння поліпшенню добробуту місцевих громад

Джерело: складено автором за даними [26]

Історично склалося так, що два ключові маркетингові чинники суттєво впливали на бізнес компанії Kernel з переробки олійних культур:

1) баланс попиту та пропозиції на насіння соняшнику в Україні, який визначав розподіл прибутку між фермерами та переробними підприємствами в країні;

2) світові ціни на соняшникову олію, що впливають на сукупні прибутки місцевих виробників та переробників насіння соняшнику [25].

Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року можливість експорту соняшникової олії та шроту через інші канали, окрім українських чорноморських портів, а також вартість такої логістики стали новим важливим маркетинговим чинником та новим викликом. Хоча у 2023 році було відкрито нові експортні маршрути і більше немає обмежень щодо пропускної спроможності, логістичні витрати залишаються важливим фактором, що впливає на бізнес компанії Kernel [25].

Історично склалося так, що переробка насіння соняшнику в Україні була значною мірою локалізована: переважна більшість насіння соняшнику, зібраного місцевими фермерами, перероблялася всередині країни. Імпортно-експортні операції з насінням соняшнику були незначними, а перехідні запаси між сезонами були мінімальними. Однак після лютого 2022 року ця ситуація зазнала значних змін: великі обсяги насіння соняшнику почали експортуватися, що забезпечило 2,4 млн тон, експортованих протягом 2023 року. Крім того, на пропозицію насіння соняшнику у 2023 році вплинули значні перехідні запаси в обсязі 4,6 млн тон, які слугували буфером для пом'якшення негативних наслідків зниження врожаю на 29% (до 11,9 млн тон) порівняно з 2022 роком. Це скорочення відбулося насамперед через зменшення посівних площ, спричинене окупацією Росією південно-східних регіонів України, які є основним регіоном виробництва насіння соняшнику. Крім того, врожайність культури у 2023 році знизилася на 7% порівняно з минулим роком [25].

Слід зазначити, що на ринку України та зарубіжних країн продукція компанії Kernel представлена низкою брендів, під якими досліджуване підприємство реалізовує переважно олію соняшкову (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Бренди компанії Kernel на ринку України та зарубіжних країн

Назва бренду	Вид продукції	Сегмент споживачів
1	2	3
Щедрий Дар	Олія соняшникова	Масс-маркет
Стожар	Олія соняшникова	Масс-маркет
Чумак	Олія соняшникова	Преміум-сегмент

Продовження табл. 2.7

1	2	3
QLIO	Олія соняшникова з додаванням олії extra virgin та оливков	Преміум-сегмент
MARINADO	Овочева консервація	Масс-маркет
Le Blanc	Олія соняшникова	Преміум-сегмент
KERNEL	Олія соняшникова	Масс-маркет
Premi	Олія соняшникова	Преміум-сегмент

Джерело: складено автором за даними [27-32]

Вважаємо за доцільне порівняти за методикою комплексу маркетингу 7Р позиції компанії Kernel з його основними конкурентами – компанією Нібулон і Агропросперіс.

Необхідно підкреслити, що порівняння компанії Kernel в рамках елементів комплексу маркетингу 7Р дає змогу зробити висновок про наявність значної переваги у категорії «Місце продажу» і «Просування» порівняно з обраними конкурентами, проте за рештою показників досліджуване підприємство не має очевидних беззаперечних переваг (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняння компанії Kernel з основними конкурентами в рамках комплексу маркетингу 7Р

Показник	Kernel	Нібулон	Агропросперіс
1	2	3	4
«Продукт»	Зернові, олійні культури, олія соняшникова, овочева консервація	Вирощування великої рогатої худоби, зернові, олійні культури	Зернові, олійні культури
«Ціна»	ринкова	ринкова	ринкова
«Місце продажу»	оффлайн у провідних мережах супермаркетів, на ринках, у кіосках; онлайн на сайті підприємства з доставкою кур'єром; онлайн на інших сайтах; експорт	експорт	експорт
«Просування»	звичайні знижки, зовнішня реклама, платна реклама в мережі Інтернет, YouTube та соціальних мережах, продаж державним установам та організаціям	звичайні знижки, зовнішня реклама, платна реклама в мережі Інтернет	звичайні знижки, зовнішня реклама, платна реклама в мережі Інтернет

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
«Люди»	персонал висококваліфікований	персонал висококваліфікований	персонал висококваліфікований
«Процес»	Виробництво та експорт	Виробництво та експорт	Виробництво та експорт
«Фізичне оточення»	використання сучасного виробничого обладнання, наявність лабораторій для контролю якості продукції, власні елеватори, власні логістичні потужності	використання сучасного виробничого обладнання, наявність лабораторій для контролю якості продукції, власні елеватори, власні логістичні потужності	використання сучасного виробничого обладнання, наявність лабораторій для контролю якості продукції, власні елеватори, власні логістичні потужності

Джерело: складено автором на основі даних [33-34]

Як свідчать дані табл. 2.8, досліджуване підприємство має низку вигідних конкурентних переваг порівняно з компанією Нібулон і Агропросперіс, в результаті чого нами було присвоєно перше місце (з використанням п'ятибальної шкали, де 5 – це найвищий бал) для компанії Kernel у порівнянні з іншими його конкурентами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Порівняння компанії Kernel з основними конкурентами в рамках комплексу маркетингу 7Р з присвоєнням рейтингових балів

Показник	Kernel	Нібулон	Агропросперіс
«Продукт»	4	5	4
«Ціна»	5	5	5
«Місце продажу»	5	3	3
«Просування»	5	4	3
«Люди»	5	5	5
«Процес»	5	5	5
«Фізичне оточення»	5	5	5
Підсумковий бал	34	32	30
Рейтингове місце	1	2	3

Джерело: складено автором

Цікаво, що якщо говорити про Інтернет-маркетинг, то порівняння ефективності веб-сторінки досліджуваного підприємства з основними конкурентами свідчить, що найбільш ефективним є сайт компанії Нібулон (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Окремі показники ефективності веб-сайтів провідних агрохолдингів в Україні (станом на серпень-жовтень 2023 року)

Підприємство	Трафік	Середня к-сть відвідувачів сайту за місяць	Час перебування на сайті	К-сть переглянутих сторінок	Показник відмов, %	Середня кількість посилань на сайт
Нібулон	350195	116732	00:07:14	4,90	49,25	274
Кернел	331639	110546	00:07:51	5,77	28,58	268
Агропросперіс	57279	19093	00:06:27	3,01	43,73	286

Джерело: складено автором на основі даних [35]

Як свідчать дані табл. 2.10, лідером по кількості відвідувачів сайту є компанія «Нібулон», трафік якої складає 350195 осіб, а середня кількість відвідувачів сайту станом на серпень-жовтень 2023 року складала 116,7 тис. осіб, що пояснюється періодом жнив і піком попиту на послуги цього підприємства. При цьому компанія «Нібулон» має також найвищий показник відмов – 49,25% - це доволі високий показник, який характеризує відсутність зацікавленості відвідувача сайту залишатися на ньому. Разом з тим, лідером за кількістю переглянутих сторінок і тривалістю перебування на веб-сторінці є як раз компанія «Kernel». При цьому для її сайту характерним є найменший показник відмов – 28,58% [35].

Необхідно зауважити, що робити однозначні висновки щодо позитивних чи негативних значень даних показників на основі наведених даних складно, оскільки низька тривалість перебування відвідувачів на веб-сторінці підприємства (в тому числі і високий показник відмов) можуть свідчити і про швидке знаходження необхідної інформації на веб-сайті, і про корисність контенту, і про зручність навігації на сайті, а також і про незрозумілість інтерфейсу веб-сайту [35].

Таким чином, можемо зробити висновок, що компанія Kernel, будучи потужним підприємством і відносно старим гравцем на світовому ринку аграрної продукції світу та України, проводить доволі зважену цінову політику і пропонує клієнтам відносно широкий асортимент продукції, а також встигло «просунути» власну продукцію на полиці найбільш потужних торговельних

мереж і інших точок продажу, що вже можна вважати маркером ефективності маркетингово-збутової діяльності досліджуваного підприємства.

2.3. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії Kernel

Пропонуючи напрями вдосконалення маркетингової діяльності компанії Kernel на ринку України, на нашу думку, досліджуваному підприємству під час розробки заходів щодо зміцнення власного іміджу та подальшого розвитку власної діяльності необхідно враховувати такі тенденції маркетингових комунікацій, як зростання соціальної активності конкурентів та компаній-виробників аграрної продукції, а також поступовий перехід ринку в мережу Інтернет з одночасним зростанням активності у соціальних мережах.

Грамотний підхід до формування іміджу соціально-відповідального бізнесу, а також ефективне використання інструментів Інтернет-маркетингу (та, зокрема, SMM-маркетингу) є доволі дієвими маркетинговими заходами для українських підприємств в сучасних умовах, і в якомусь сенсі є навіть безпрограшними варіантами маркетингових комунікацій, оскільки водночас формують довіру і повагу, а також підвищують лояльність до бренду підприємства. Тому, з нашої точки зору, компанії Kernel слід окремої уваги приділити розвитку проектів корпоративної соціальної відповідальності з одночасним висвітленням ходу їх реалізації у соціальних мережах.

На нашу думку, враховуючи поточну ситуацію в Україні щодо ведення бойових дій та доволі низького рівня державного забезпечення матеріальними і технічними засобами бійців Сил оборони України, досліджуваному підприємству доцільно розробити програму збору коштів для окремо взятої бригади Збройних Сил України. Як приклад, компанія Kernel може запровадити проект, в рамках якого спільно з благодійним фондом «Повернись живим» та

провідними мережами супермаркетів (Сільпо, АТБ, Novus, Фора, Varus, Рукавичка тощо) буде здійснюватися збір на розвідувальні БПЛА/дрони для 3-ї штурмової бригади ЗСУ, а джерелом надходження коштів для цього збору буде умова, коли з кожної проданої пляшки олії 1 гривня буде спрямовуватися на придбання дронів. Подібну схему вже реалізувала мережа автозаправних комплексів «ОККО», коли запровадила акцію, в межах якої 1 гривня з кожного літра пального PULLS 95 або PULLS Diesel, які клієнт придбав на «ОККО», автоматично надходила на закупівлю БПЛА «Шарк», вироблених спільно компанією «Укрспецсистемс» і Pulsar Expo. Таким чином, мережею «ОККО» було забезпечено придбання 25 комплексів БПЛА «Шарк» на загальну суму 325 млн. грн. [36].

Подібну акцію запровадила також мережа супермаркетів Novus, запровадивши акцію, за якої клієнти, купуючи товари власної торгової марки Novus, автоматично підтримують бійців тої ж таки Третьої окремої штурмової бригади у найгарячіших точках фронту (в рамках цієї акції, кожна гривня з продажу товару власної торгової марки Novus спрямовується на забезпечення термінових потреб бригади). В результаті проведення цієї акції мережі супермаркетів Novus вдалося зібрати вже понад 5,8 млн. грн., які було спрямовано на придбання важливого військового оснащення, зокрема автомобілів і оптичних пристроїв [37].

Доволі цікавим є також інший приклад, коли мережею Novus було запроваджено акцію, в рамках якої прибуток від продажу кам'яної солі «ВОЛЯ» з Соледару спрямовується на придбання FPV-дронів для військових, які знаходяться на фронті. Станом на зараз мережі супермаркетів Novus вдалося продати понад 38 тисяч пачок солі, в результаті чого вдалося акумулювати 7 млн. грн., які було спрямовано на придбання 45 БПЛА Mavic 3 та Mavic 3T (ця акція була реалізована спільно з благодійними фондами «Вірю в Україну» і «Support AZOV»). Умови акції доволі прості: щоб долучитися до неї, потрібно придбати кам'яну сіль «ВОЛЯ» у магазинах Novus або онлайн на сайті «novus.online». Вартість одної пачки складає 200 гривень, і така покупка

водночас є донатом, а весь прибуток від продажу спрямовується на придбання FPV-дронів військовим [37].

Схожу акцію також було запроваджено торговельною мережею «Аврора» протягом вересня-листопада 2022 року, коли тривала благодійна акція, метою якої було зібрати 3 млн. гривень на закупівлю дронів для ЗСУ. Аби зібрати кошти, ініціатори акції створили колекцію фішок з супергероями. Вона представляє 4 епохи й показує еволюцію захисників від 1648 року до майбутнього 2030-го. Вартість однієї фішки складала 10 гривень, 9 з яких перераховувалися на збір. Крім цього, фішку можна було придбати за 2 грн, за умови покупки в «Аврорі» на суму від 80 грн. У такому разі на дрони перераховувалася 1 гривня. Також до збору залучали по 10 гривень від продажу кожного стилізованого альбому, призначеного для колекціонування фішок. Таким чином, з 29 вересня по 24 листопада 2022 року українцям вдалося назбирати 3 481 576 грн., а мережа мультимаркетів «Аврора» подвоїла суму, зібрану в межах акції, і перерахувала до фонду «Повернись живим» 7 млн. грн. [38].

Значно більш масштабні програми соціальної відповідальності реалізовує в Україні компанія-гігант IDS Ukraine (бренди «Миргородська», «Моршинська», «Aqua Life», «Аляска», та ексклюзивна дистрибуція «Vorjomi»), яка лише у 2022 році спрямувала на благодійну допомогу 75 млн. грн. Починаючи з 24.02.2022 року IDS Ukraine на потреби Збройних Сил України, лікарень, тимчасово переселеним особам та на деокуповані території було безоплатно передано бутильованої питної води на суму 61 млн. грн. Загалом, компанія співпрацює на регулярній основі з більш ніж 40 благодійними і волонтерськими організаціями, включаючи всесвітньо відомі. Особливої уваги IDS Ukraine приділяє допомозі Збройним Силам України: у 2022 році ця компанія перерахувала близько 10 млн. грн. на потреби армії та благодійних організацій, які опікуються допомогою ЗСУ. Крім того, співробітникам, які вступили до лав ЗСУ та ТрО, компанія закупила сучасне

екіпірування на суму понад 3,5 млн. грн., серед якого військове спорядження та взуття, каски, бронежилети, аптечки [39].

Окремої уваги заслуговує ініціатива компанії IDS Ukraine під назвою «Зелена торба – сортуй на дрони!», завдяки якій на 3D-принтері з пластику використаних PET-пляшок друкують деталі для навчальних дронів ЗСУ. Цей проект став наступним кроком у розвитку соціальної програми «Зелена торба» від «Моршинської», завдяки якій з 2020 року клієнти компанії мають можливість піклуватися про довкілля, збираючи PET-пластик у спеціальні торбинки, які компанія обмінює на нові після наповнення. Увесь зібраний пластик після цього вона спрямовує на переробку. У воєнний період суто екологічна мета програми отримала додаткове спрямування. Після консультацій із технологами та військовими була знайдена можливість переробляти пластик використаних пляшок на сировину для 3D-принтера, аби друкувати з неї замінні деталі для дронів, які використовують під час навчання операторів БПЛА [40].

Необхідно підкреслити, що компанія Kernel має потужні фінансові можливості порівняно, і може реалізовувати масштабні проекти соціальної відповідальності. Так, доволі перспективним, на нашу думку, є проект, в рамках якого досліджуване підприємство укладає угоди з провідними мережами супермаркетів (Сільпо, АТБ, Novus, Фора, Varus, Рукавичка тощо) щодо продажу олії у пляшках, коли кожна гривня з проданої пляшки спрямовується на придбання міні-квадрокоптерів iFlight ProTek35 6s з TBS Nano Analog (це FPV-дрон з максимальною швидкістю до 120 км/год та міцною рамою з вуглецю) компанії «iFlight» для Третьої окремої штурмової бригади, яка зараз боронить нашу державу на передових позиціях.

Ціна одного такого міні-квадрокоптера складає близько 20 тис. грн. [41], і в якості цільової установки може бути оголошено збір на 100 таких FPV-дронів на загальну суму 2 млн. грн. Особливістю цього дрону є не лише здатність розганятися до 120 км./год., але і можливість обладнати його скидами для бойових гранат, що дозволить бійцям П'ятої окремої штурмової бригади

уражати ворожі позиції дистанційно і з мінімальними ризиками для особового складу.

З нашої точки зору, в рамках реалізації цього проекту компанії Kernel доцільно закладати цю гривню з кожної пляшки води на придбання FPV-дронів у кінцеву ціну кожної пляшки, щоб не нести значних фінансових збитків від реалізації такого проекту. На нашу думку, успішна його реалізація дасть змогу досліджуваному підприємству отримати ряд переваг, зокрема, домовитись з мережами супермаркетів щодо розміщення продукції компанії Kernel разом з відповідними POS-матеріалами на «вигідних» полицях (на рівні очей або грудей), що дасть змогу покупцям швидко побачити не лише товари досліджуваного підприємства, але і супровідну інформацію про умови акції (крім того, розміщати інформацію про проведення цієї акції потрібно також на сайті досліджуваного підприємства і його дистриб'юторів). В результаті цього, компанія Kernel отримає змогу не лише збільшити обсяги продажів виробленої продукції, але і підвищити лояльність покупців до власного бренду, а також одночасно реалізувати соціальний проект на підтримку Сил оборони України.

Підкреслимо при цьому, що обов'язковою умовою реалізації є паралельне висвітлення пропонованого проекту у соціальних мережах з використанням інструментів відео-маркетингу, а також celebrity- або influence-маркетингу, що дозволить підвищити впізнаваність бренду компанія Kernel у мережі Інтернет.

ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія у вузькому розумінні являє собою комплексний план дій, який розробляють, щоб збільшити прибуток компанії. Цей план може охоплювати або діяльність підприємства загалом, або окремі напрямки його роботи, наприклад, просування товару, виробництво, побудову процесів усередині компанії тощо. Без розробки відповідної маркетингової стратегії маркетингові зусилля підприємства будуть хаотичними та малоефективними. Грамотно побудована маркетингова стратегія допомагає підприємству зосередити зусилля в правильному напрямку й оптимізувати процеси, а також вирішити низку важливих завдань, зокрема, підвищити присутність бренду на ринку, збільшити прибуток, підвищити конкурентоспроможність компанії завдяки розробці нових продуктів, розширенню асортименту, ребрендингу та інших заходів.

Серед вітчизняних авторів не розроблено єдиного підходу щодо визначення сутності маркетингової стратегії підприємства. Проте найбільш доцільним нам вбачається підхід, в рамках якого маркетингова стратегія розглядається як комплекс заходів і довгострокових рішень щодо задоволення потреб наявних і потенційних клієнтів, а також досягнення цілей діяльності підприємства на ринку за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Під час формування маркетингових стратегій доцільно виходити з оцінки основних ринково-економічних чинників та аналізу наявного стратегічного потенціалу, а також аналізу конкурентного середовища і оцінки конкурентоспроможності власного бізнесу.

Успіх у застосуванні методів оцінки ефективності системи маркетингової діяльності вітчизняних підприємств може принести лише правильний відбір і облік всієї сукупності використаних методів з урахуванням цілей і можливостей підприємства на тому чи іншому ринку. Помилковий вибір і використання невірної методології можуть дуже дорого обійтися

підприємству і спричинити втрату прибутків. Як правило, успіх підприємству приносить системний і комплексний підхід, який ґрунтується на всебічному аналізі різних елементів ринку та синтезі отриманих результатів. Однак трапляються і такі випадки, коли для підприємства успішним є застосування лише окремих методів, які виявляються найбільш ефективними в тій чи іншій ситуації.

Об'єктом дослідження в роботі є компанія Kernel, яка виступає в ролі одного з найбільш потужних в Україні виробників і експортерів зернових культур, а також одним з провідних гравців на світовому ринку соняшникової олії – на частку Kernel припадає близько 8% світового експорту цього виду продукції. Kernel володіє найбільшою приватною мережею елеваторів в Україні загальною потужністю одноразового зберігання у більш ніж 2,84 млн тон зернових. Профільними культурами, на вирощуванні яких спеціалізується досліджуване підприємство, є ячмінь, пшениця, соняшник, кукурудза, горох, соя, цукрові буряки.

За період 2019-2023 рр. дохід від реалізації компанії Kernel знизився на 13% (з 3,9 до 3,4 млрд. дол. США), хоча якщо порівнювати показники 2023 року з показниками 2022 року, то скорочення доходу від реалізації було більш значним і склало 35% (зниження з 5,3 до 3,4 млрд. доларів США). За даними Kernel, це відбулося в основному через зниження обсягів експорту зернових через обмежені можливості експортної логістики. Проте в цілому варто наголосити, що, попри зниження доходів від реалізації товарів, робіт і послуг компанія Kernel за підсумками 2023 року продемонструвала доволі непогані фінансові результати: значення показника EBITDA зросло на 57% порівняно зі значенням 2019 року (з 346 до 544 млн. дол. США), значення EBIT збільшилось на 63% (з 269 до 439 млн. дол. США), а обсяг чистого прибутку також зріс на 57% (зі 190 до 299 млн. дол. США). Крім того, на 67% зросло значення показника EPS – прибутку на одну акцію компанії – з 2,31 до 3,86 дол. США.

Було зроблено загальний висновок, що за період 2019-2023 рр. фінансово-господарська діяльність компанії Kernel була ефективною і

результативною, і підприємству у 2023 році вдалося значно покращити фінансово-господарські показники не лише порівняно з 2022 роком, але і з 2019 роком. При цьому складнощі ведення бізнесу досліджуваного підприємства у 2023 році були пов'язані зі зниженням світових цін на сировинні товари, а також зростанням вартості логістичного обслуговування експортних операцій.

У роботі було здійснено аналіз маркетингової діяльності компанії Kernel, в результаті чого було виявлено, що на діяльність досліджуваного підприємства найбільш суттєво впливали такі маркетингові чинники, як баланс попиту та пропозиції на насіння соняшнику в Україні, а також світові ціни на соняшникову олію. Крім того, було здійснено порівняльний аналіз конкурентних позицій компанії Kernel з його основними конкурентами - компаніями Нібулон і Агропросперіс. Було виявлено, що компанія Kernel має переваги у категоріях «Місце продажу» і «Просування» порівняно з обраними конкурентами, тому їй було присвоєно перше місце як лідеру на ринку України.

З метою якомога більш повної реалізації стратегічного потенціалу компанії Kernel у роботі було запропоновано сфокусувати увагу досліджуваного підприємства на окремих аспектах розкриття власного маркетингового потенціалу, зокрема, шляхом втілення проектів корпоративної соціальної відповідальності щодо формування проектів підтримки Сил оборони України. Так, було запропоновано розробити благодійну акцію, за якої кожна гривня з проданої пляшки олії повинна спрямовуватись на придбання партії FPV-квадрокоптерів фірми iFlight з метою їх подальшої передачі бійцям Третьої окремої штурмової бригади ЗСУ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414> (дата звернення: 01.04.2024).
2. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927> (дата звернення: 01.04.2024).
3. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22-29.
4. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156-165.
5. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf (дата звернення: 01.04.2024).
6. Ніколайчук О. А. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 61. № 6. С. 111-118.
7. Петрова І. Л. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2022. Вип. 1. С. 95-104.
8. Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. 2023. *Innovation and Sustainability*. №1. С. 197-203.
9. Богданов В. В. Етапи формування маркетингової стратегії ІТ-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3320> (дата звернення: 01.04.2024).

10. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 01.04.2024).

11. Євтушенко Г. В. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 40. С. 75-81.

12. Литвиненко А. О. Види маркетингових стратегій на міжнародному ринку. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 р. Запоріжжя, 2023. С. 251-253.

13. Koval Z. O. Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. *Economic Innovations*. 2019. Vol. 21, Issue 1(70). PP. 64-74.

14. Koval Z. O. Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. *Economics, entrepreneurship, management*. 2016. Vol. 3, No. 1. PP. 35-39.

15. Поліщук І. Р. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 3 (33). С. 259-271.

16. Залізнюк В. П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 4. С. 182-192.

17. Романов О. О. Маркетингова діяльність підприємства: інструменти, критерії результативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2. Т. 1. С. 127-133.

18. Про компанію. *Офіційний сайт компанії Kernel*. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 20.05.2024)

19. У 2023 році Kernel сплатив до бюджету 4,3 млрд грн податків.

Офіційний сайт Інтернет-видання «Лівий Берег». URL: https://lb.ua/economics/2024/01/15/593855_2023_rotsi_kernel_splativ_byudzhetu.html (дата звернення: 20.05.2024)

20. Кернел Групп. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Лівий Берег».* URL: https://lb.ua/file/company/3577_kernel_grupp.html (дата звернення: 20.05.2024)

21. Кернел. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Latifundist».* URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp> (дата звернення: 20.05.2024)

22. Кернел. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Elevatorist».* URL: <https://elevatorist.com/kompanii/119-kernel-grupp> (дата звернення: 20.05.2024)

23. Дочірні компанії. *Офіційний сайт компанії Kernel.* URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/> (дата звернення: 20.05.2024)

24. Financial highlights. *Офіційний сайт компанії Kernel.* URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/equity-story/financial-highlights/> (дата звернення: 20.05.2024)

25. Kernel Holding S.A. Annual report for the year ended 30 June 2023. *Офіційний сайт компанії Kernel.* URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2023/10/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 20.05.2024)

26. Стратегічні цілі. *Офіційний сайт компанії Kernel.* URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/strategy/> (дата звернення: 20.05.2024)

27. From Kernel to the world. *Офіційний сайт ТМ Kernel.* URL: <https://www.kernel-brand.com/> (дата звернення: 20.05.2024)

28. PREMI SUNFLOWER OIL. *Офіційний сайт ТМ Premi.* URL: <https://premi.ae/> (дата звернення: 20.05.2024)

29. Мариновані овочі ТМ «MARINADO». *Офіційний сайт ТМ «MARINADO».* URL: <https://marinado.ua/> (дата звернення: 20.05.2024)

30. Premium Sunflower Oil. *Офіційний сайт ТМ «Le Blanc».* URL: <https://leblanc.life/> (дата звернення: 20.05.2024)

31. Олія Стожар. *Офіційний сайт ТМ «Стожар».* URL:

<https://www.stozhar.ua/> (дата звернення: 20.05.2024)

32. Щедрий Дар. *Офіційний сайт ТМ «Щедрий Дар»*. URL: <https://sdar.com.ua/> (дата звернення: 20.05.2024)

33. Про виробництво. *Офіційний сайт компанії «Агропросперіс»*. URL: <https://www.agroprosperis.com/production.html> (дата звернення: 20.05.2024)

34. АГРОВИРОБНИЦТВО. *Офіційний сайт компанії «Нібулон»*. URL: <https://www.nibulon.com/napriamy-diialnosti/ahrovyrobnnytstvo/> (дата звернення: 20.05.2024)

35. Рябчик А. В. Організація Інтернет-маркетингової діяльності на підприємствах аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3115> (дата звернення: 20.05.2024)

36. Око за око. *Офіційний сайт мережі АЗК «ОККО»*. URL: <https://charity.okko.ua/> (дата звернення: 20.05.2024)

37. Насолити ворогу: NOVUS передасть прибуток від соледарської солі на FPV-дрони. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Апостроф»*. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/business/2024-01-13/nasolit-vragu-novus-peredast-pribyl-ot-soledarskoj-soli-na-fpvdrony/312043> (дата звернення: 20.05.2024)

38. 7 мільйонів для ЗСУ. Мережа мультимаркетів «Аврора» подвоїла зібрані впродовж акції «Козаки та Аврора» 3,5 мільйона. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Hromadske»*. URL: <https://hromadske.ua/posts/7-miljoniv-dlya-zsu-merezha-multimarketiv-avrora-podvoyila-zibrani-vprodovzh-akciyi-kozaki-ta-avrora-35-miljona> (дата звернення: 20.05.2024)

39. Десятки мільйонів гривень на благодійність – кому допомагає IDS Ukraine. *Офіційний сайт Інтернет-видання «Interfax-Україна»*. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/881586.html> (дата звернення: 20.05.2024)

40. Збільшення підписок у три рази: українці підтримали проєкт "Зелена торба – сортуй на дрони!" від "Моршинської". *Офіційний сайт*

Інтернет-видання «Interfax-Україна». URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/959433.html> (дата звернення: 20.05.2024)

41. Квадрокоптер iFlight ProTek35 6s з TBS Nano Analog – FPV дрон з максимальною швидкістю до 120 км/год та міцною рамою з вуглецю. *Офіційний сайт Інтернет-магазину «Dron-shop»*. URL: <https://dron-shop.com.ua/fpv/iflight-protek35-6s-with-tbs-nano-analog> (дата звернення: 20.05.2024)

ДОДАТОК А

Класифікація маркетингових стратегій підприємства, яку пропонує
Євтушенко Г. В.

Класифікаційна ознака	Види стратегій
Залежно від терміну реалізації	• довгострокові • середньострокові • короткострокові
Залежно від стратегії життєвого циклу товарів	• на стадії виведення товару на ринок • на стадії росту • на стадії насичення ринку • на стадії спаду
Залежно від стану ринкового попиту	• конверсійного маркетингу • креативного маркетингу • стимулюючого маркетингу • розвиваючого маркетингу • синхромаркетингу • підтримуючого маркетингу • ремаркетингу • індивідуального маркетингу • протидіючого маркетингу
Залежно від загальнооекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	• виживання • стабілізації • ріст
Залежно від елементів маркетинг-міксу	• товарна • цінова • збутова • комунікаційна
Залежно від конкурентних переваг (за М. Портером)	• цінового лідерства • диференціації • фокусування (концентрації)
Залежно від виду диференціації	• товарна • сервісна • іміджева • кадрова
Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	• ринкового лідера • челенджерів • послідовників • ринкової ніші
Залежно від позиціювання за матрицями БКГ та Мак-Кінсі	• розвитку • підтримування • збирання врожаю • елімінації
Залежно від методу вибору цільового ринку	• товарної спеціалізації • сегментної спеціалізації • односегментної концентрації • вибіркової спеціалізації • повного охоплення
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	• недиференційованого маркетингу • диференційованого маркетингу • концентрованого маркетингу

Джерело: [11, с. 77]

ДОДАТОК Б

Класифікація маркетингових стратегій підприємства, яку пропонує
Литвиненко А. О.

Класифікаційні ознаки	Види маркетингових стратегій
В залежності від місця, яке займає підприємство на цільових ринках	Стратегії компанії, що обслуговує нішу цільового ринку. Майже в кожній галузі існують підприємства, що спеціалізуються на обслуговуванні ринкових ніш. Не переслідуючи мети домогтися лідерства на всьому цільовому ринку, ці підприємства обирають цільові сегменти в межах інших, більш великих сегментів
	Стратегії компанії-послідовника. Підприємство, що іде за лідером, може одержати безліч переваг. Ринковий лідер часто несе величезні витрати, пов'язані з розвитком нових товарів і ринків, розширенням каналів товароруху, освоєнням нових сегментів цільового ринку
	Стратегії компанії-претендента. Іноді фірми, що займають друге, третє і наступні місця в галузі, являють собою досить великі підприємства. Ці підприємства, що складають свого роду «першу десятку галузі». Вони можуть почати атаку на лідера й інших конкурентів, відкрито заявивши свої права на більшу частку ринку
	Стратегії лідера зовнішнього ринку. Лідеру належить найбільша частка ринку певного продукту. До стратегій лідера зовнішнього ринку належать розширення ринку в цілому. З цією метою застосовуються наступні стратегії: залучення нових споживачів; пошук нових можливостей використання товару; підвищення частоти споживання товару; збільшення частки ринку; підвищення продуктивності; оборона лідируючої ринкової позиції
В залежності від характеру економічного росту підприємства	Стратегії зосередженого зростання: ця група включає стратегії, пов'язані зі зміною продукту чи ринку, які не торкаються інших трьох елементів. Існує три типи стратегій концентрованого зростання: стратегія зміцнення позиції на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту
	Стратегії скорочення: це стратегії скорочення, які реалізуються, коли фірмі необхідно перегрупуватися після тривалого періоду розвитку або під час спаду на ринку (у галузі). Існує чотири типи цільових стратегій скорочення бізнесу: стратегія ліквідації; стратегія «збирання врожаю»; стратегія скорочення збиткових підрозділів; стратегія зниження витрат
	Стратегії інтеграційного зростання: ці стратегії передбачають розширення фірми шляхом додавання нових структур. У більшості випадків вони використовуються фірмами, які знаходяться на високому рівні розвитку бізнесу і не можуть реалізувати стратегії концентрованого зростання. Компанія може досягти інтегрованого зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом внутрішнього розширення
	Стратегії диверсифікованого зростання: ці стратегії впроваджуються у випадку, якщо підприємства більше не можуть розвиватися на певному ринку з даним продуктом у певній галузі. Існує три типи диверсифікованих стратегій зростання: стратегія концентричної диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія диверсифікації конгломерату

Джерело: [12, с. 252-253]

ДОДАТОК В

Показники підсистем ефективності маркетингової стратегії підприємства

Елемент підсистеми	Показник ефективності
Показники ефективності використання маркетингових інструментів	Індекс споживчої задоволеності, коефіцієнт довіри споживача до товару, комплексний показник лояльності покупців, економічний ефект від програм лояльності
Показники ефективності маркетингової взаємодії з контрагентами	Рентабельність взаємодії з контрагентами, коефіцієнти: зміни кількості контрагентів, кількості укладених договорів, кооперування партнерів, зміни обсягу поставки; питома вага кількості невиконаних угод у загальній кількості укладених угод
Показники ефективності взаємодії з постачальниками	Частка витрат на закупку матеріальних ресурсів у виручці від реалізації, закупок з відстрочкою платежу в загальному обсязі закупок, якісних матеріальних ресурсів у загальному обсязі їх поставок, витрат на закупівлю матеріальних ресурсів через стратегічні зв'язки, комплексний показник виконання зобов'язань з поставок матеріальних ресурсів
Показники ефективності взаємодії з посередниками	Кількість постійних покупців, рівень утримання споживача; якість обслуговування: рівень сервісної підтримки, компетентності персоналу; результативність мерчандайзингу: коефіцієнт покупки, кількість товарів у «споживчій корзині», середній розмір покупки, частка збільшення розміру покупки
Показники ефективності взаємодії зі споживачами	Валовий товарообіг, індекс ефективності підприємства, середній темп зміни обсягу реалізації товарів, рентабельність взаємодії зі споживачем
Показники ефективності позиціонування на ринку	Рівень залучення клієнтів, утримання клієнтів, коефіцієнт динаміки споживачів, приросту вартості покупців: прибуток у розрахунку на одного покупця; обсяг повторних покупок; процент повторних покупок; коефіцієнт участі нових покупців у прибутковості підприємства
Показники ефективності діяльності підрозділів підприємства	Обсяг реалізації і споживання продукції загалом і за асортиментними групами, собівартість продажу продукції, рентабельність продажу продукції, чистий дохід на одиницю продукції
Показники ефективності виробництва продукції	Обсяг виробництва продукції загалом і за асортиментними групами, собівартість виробництва продукції, рентабельність виробництва продукції, розмір виробничих потужностей, коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей, затрати праці на одиницю продукції; коефіцієнти якості продукції, автоматизації виробничих процесів, виробничої гнучкості, кооперування підрозділів, спеціалізації підрозділу
Показники ефективності розвитку виробництва продукції	Зміна чисельності робітників на ділянках впровадження нових технічних засобів, річна економія на витратах виробництва, зміна прибутку у результаті розвитку виробництва, зміна продуктивності праці у результаті розвитку виробництва, економія витрат у результаті розвитку виробництва

Джерело: [16, с. 186]



Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016281447

Дата перевірки:
25.05.2024 05:58:52 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
25.05.2024 06:00:47 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Якимішин КБР 1.docx

Кількість сторінок: 45 Кількість слів: 10372 Кількість символів: 80076 Розмір файлу: 124.84 KB ID файлу: 1016074154

37.5%
Схожість

Найбільша схожість: 13.4% з Інтернет-джерелом (<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/46801>)

29.6% Джерела з Інтернету	296	Сторінка 47
25.4% Джерела з Бібліотеки	472	Сторінка 50

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	1
------------------	---

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Якимішин Іван Юрійович

Назва роботи: Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Науковий керівник: Калінін Олександр Володимирович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 37,5 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☒ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Робота допускається до захисту після засідання та розгляду роботи комісії з етики

01.06.2024

(дата)



(підпис)

Калінін О. В.

(ПІБ)