

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 07ПЗ

КОВАЛЯ МАКСИМА ВІКТОРОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.93:658.8

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПШ)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та
ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**
(підпис) (ПШ)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
(код і назва)

Освітня програма **Адміністративний менеджмент**
(назва)

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

Кандидат економічних наук,
доцент _____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Олена КОВТУН
(ПШ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Кандидат економічних наук,
доцент _____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО
(ПШ)

Виконав

_____ (підпис)

Максим КОВАЛЬ
(ПШ)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПІП)

«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Ковалю Максиму Вікторовичу

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

Освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління маркетинговою діяльністю підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. №2225 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали, дані міжнародної статистики та публікації наукових установ

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНОСТЮ КОМПАНІЇ

3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

Максим КОВАЛЬ

РЕФЕРАТ

Актуальність обраної теми. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств значні обмеження відносно використання всіх видів ресурсів. Це пов'язано із тим, що на території країни продовжуються військові дії, порушуються логістичні ланцюги, а також відбувається перерозподіл в експортно-імпортному потенціалі підприємств та країні не лише на зовнішньому ринку, а й на внутрішньому. Тому важливим питанням в цих умовах є формування ефективної маркетингової діяльності підприємства, що дозволить підтримати поточні обсяги виробництва продукції та в разі потреби їх наростити.

Мета дослідження: розкриття науково-теоретичних аспектів управління маркетингової діяльності підприємства та виділенні інноваційних шляхів її розвитку.

Для досягнення мети було визначено наступні завдання:

- розкрити сутність та значення маркетингової діяльності для підприємства;
- виявити особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- навести економіко-фінансову оцінку діяльності компанії Kernel;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище компанії Kernel;
- оцінити ефективність здійснення маркетингової діяльності компанії Kernel;
- виявити інноваційні шляхи розвитку маркетингової діяльності компанії Kernel;
- розглянути стратегію сталого розвитку компанії Kernel в умовах війни;
- обґрунтувати інтенсифікацію виробництва як запоруку гармонійного розвитку компанії Kernel.

Предмет дослідження: теоретико-методичні основи створення ефективного управління маркетингової діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління маркетингової діяльності підприємства.

Методи дослідження: під час написання були застосовані різні методи наукового пізнання, а саме графічний під час оцінки економіко-організаційної структури підприємства, порівняльний аналіз при аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища компанії Kernel, моделювання та логічного аналізу, який використаний при оцінці ефективності здійснення маркетингової діяльності та виявленні інноваційних напрямків її розвитку.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що основні шляхи інтенсифікації виробництва досліджуваного підприємства можуть використовуватися в інших підприємствах аграрної сфери.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ,
ВИКЛИКИ, КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та значення маркетингової діяльності для підприємства.....	9
1.2. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ KERNEL.....	28
2.1. Економіко-фінансова оцінка діяльності компанії Kernel.....	28
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії Kernel.....	34
2.3. Оцінка ефективності здійснення маркетингової діяльності компанії Kernel.....	40
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ KERNEL	46
3.1. Інноваційні шляхи розвитку маркетингової діяльності компанії Kernel..	46
3.2. Стратегія сталого розвитку компанії Kernel в умовах війни.....	52
3.3. Інтенсифікація виробництва як запорука гармонійного розвитку компанії Kernel.....	58
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сучасні умови господарювання вимагають від підприємств значні обмеження відносно використання всіх видів ресурсів. Це пов'язано із тим, що на території країни продовжуються воєнні дії, порушуються логістичні ланцюги, а також відбувається перерозподіл в експортно-імпортному потенціалі підприємств та країні не лише на зовнішньому ринку, а й на внутрішньому. Тому важливим питанням в цих умовах є формування ефективної маркетингової діяльності підприємства, що дозволить підтримати поточні обсяги виробництва продукції та в разі потреби їх наростити.

Питанням, які спрямовані на дослідження ефективності маркетингової діяльності підприємства, приділялася значна увага багатьох вчених та науковців. Серед них можемо виділити наукові праці таких вчених як Балабанової Л. В., Багорки М. О., Балановської Т. І., Бахчиванжи Л. А., Виговського В. Г., Виноградової О. В., Головчука Ю. О., Ілляшенка С. М., Крикавського Є. В., Литвиненка С. Л., Мартиненка А. В., Панченка М. О., Поліщука І. І., Райка Д. В., Смерічевського С. Ф., Шпака Н.О. та ін. Проте питання розкриття інноваційних шляхів розвитку маркетингової діяльності досліджуваної компанії та формування стратегії сталого розвитку в умовах війни залишаються актуальними та відкритими.

Мета роботи полягає в розкритті науково-теоретичних аспектів управління маркетингової діяльності підприємства та виділенні інноваційних шляхів її розвитку.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

1. розкрити сутність та значення маркетингової діяльності для підприємства;
2. виявити особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства;
3. дослідити методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства;

4. навести економіко-фінансову оцінку діяльності компанії Kernel;
5. проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище компанії Kernel;
6. оцінити ефективність здійснення маркетингової діяльності компанії Kernel;
7. виявити інноваційні шляхи розвитку маркетингової діяльності компанії Kernel;
8. розглянути стратегію сталого розвитку компанії Kernel в умовах війни;
9. обґрунтувати інтенсифікацію виробництва як запоруку гармонійного розвитку компанії Kernel.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи створення ефективного управління маркетингової діяльності підприємства.

Під час написання були застосовані різні методи наукового пізнання, а саме графічний під час оцінки економіко-організаційної структури підприємства, порівняльний аналіз при аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища компанії Kernel, моделювання та логічного аналізу, який використаний при оцінці ефективності здійснення маркетингової діяльності та виявленні інноваційних напрямків її розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні шляхи інтенсифікації виробництва досліджуваного підприємства можуть використовуватися в інших підприємствах аграрної сфери.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 74 сторінки, в т. ч. 12 таблиць, 21 рисуноків. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення маркетингової діяльності для підприємства

Процес формування ефективного механізму організації виробництва та подальшого збуту продукції сільськогосподарського призначення має стати відповіддю аграрних підприємств на сучасні умови, які склалися в країні. Це зумовлене не лише реформуванням економічних відносин, структуруванням та розвитком цільових сегментів, а й воєнними діями на території країни, економічною і політичною нестабільністю. Всі об'єктивні процеси становлення економічної системи створюють виклики, які переконують у значенні всіх стадій виробничого циклу аграрних підприємств для того, щоб забезпечити розширення відтворення їх капіталу та забезпечити відповідний рівень загальної економічної ефективності. Наслідком цього є потреба у тому, щоб привернути увагу не тільки на виробничу та збутову стадії формування продукції, а й на результативність, від чого залежить рівень доходів підприємства та його економічна ефективність. Зміна механізму реалізації аграрної продукції зумовила потребу в дослідженні ринкового потенціалу підприємства та його продукції. Результати цього зумовлюють потребу у здійсненні корекції товарної політики аграрного підприємства з метою підтримки та підвищення рівня загальної економічної ефективності роботи. Цей комплекс дає можливість раціонально організувати маркетингову діяльність підприємства [43, С. 115-117].

Перейдемо до оцінки наукових підходів вчених щодо виокремлення сутності та значення маркетингової діяльності аграрних підприємств. Так, такі вчені як Г. Черчилль та П. Пітер під маркетинговою діяльністю розуміють процес формування та планування концепцій відносно товаропросування,

ціноутворення та розподілу вироблених товарів шляхом своєчасного обміну, що задовольняє організаційні цілі та суспільні потреби підприємства. Американські вчені Е. Райс та Дж. Траут сформувавши нову концепцію в цій сфері, а саме «маркетингову концепцію війни», що включає в себе не сам процес обслуговування покупців, а потребу в тому, щоб обійти та перемогти конкурентів, іншими словами маркетинг є своєрідною війною, в якій конкуренти являють собою противників підприємства, а споживачами виступає територія, яку потрібно завоювати.

На противагу американським підходам європейці під маркетинговою діяльністю підприємства розуміють певну філософію ведення бізнесу. Ж. Ж. Ламбен під цим процесом розуміє механізм, який безпосередньо спрямовується на те, щоб задовольнити всі потреби підприємства та суспільства шляхом своєчасного забезпечення обміну продукцією, яка є цінністю для споживача. При цьому цей механізм включає в себе операційний та стратегічний аспекти. Німецькі дослідники Е. Дихтль та Х. Хершген прийшли до висновків, що крім філософії бізнесу під маркетинговою діяльністю ще передбачається вираження самого стилю мислення, що безпосередньо орієнтується на цільовий ринок. Цікавим підходом в процесі розвитку маркетингової діяльності в країнах Європи є підхід югославських вчених-економістів. Зокрема, Д. Карич виокремив специфічні концепції та принципи використання маркетингових засобів під час здійснення підприємницької діяльності. Цей вчений надав своє трактування сутності «маркетингової діяльності», під якою він розуміє економічний процес, що спрямований на формування ділових, робочих та наукових концепцій, тобто має включати в себе інституційний, системний, предметний та управлінський аспекти [32].

Інший науковець Л. Радониц акцентує увагу на тому, що базою маркетингової діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є бажання та потреби людей, у зв'язку із чим ця діяльність розглядається як напрямок, за допомогою якого потреби суспільства спрямовуються на одержання

прибутку підприємством. З позиції економічної науки під такою діяльністю розуміють комплекс заходів, які здійснює підприємство для отримання економічної ефективної від реалізації продукції на цільовому ринку, а також орієнтацію підприємства на задоволення потреб наявних та потенційних споживачів.

Ще одним напрямком дослідження маркетингової діяльності аграрних підприємства є їх розгляд через орієнтацію на механізм управління ділових рішень. Такий вид планування включає в себе наступні складові:

- філософію ведення аграрного бізнесу;
- маркетингове дослідження цільового ринку;
- безпосередні інструменти планування, маркетингу та бюджетування.

Тобто саме маркетингова діяльність є філософією бізнесу, яка базується на вимогах наявних та потенційних споживачів, а також особливостях функціонування ринків збуту, що впливають на реалізації потенціалу підприємства шляхом нарощення загальних обсягів випуску продукції. Проте такий підхід, крім прийняття важливих управлінських рішень, включає в себе постійне переорієнтування бізнесу в залежності від умов, в яких функціонує підприємство та потреб споживачів [24, С. 112-113].

Як бачимо, наукові розробки та практична діяльність підприємств дозволяють виділити низку шляхів розвитку системи управління та організації маркетингової діяльності. Важливими серед них є розробка загальних питань стратегічного управління, організація маркетингових досліджень, аналіз загальної ефективності маркетингової діяльності. Цими дослідженнями займалися багато вчених серед, яких можна виокремити наступних: В. Д. Гончарова, М. В. Козлова, В. І. Комарова, Г. І. Макіна, Н. С. Тульську, Т. М. Панченко та ін.

А. В. Войчак виокремлює наступні підходи в процесі дослідження маркетингової діяльності: товарний, концептуальний, управлінський, системно-поведінковий, національний, товарний, функціональний та

інституційний. Н. І. Чухрай та Л. А. Мороз розглядає механізм маркетингу через роботу, що спрямовується на безпосереднє формування загального попиту та втілення цілей підприємства через задоволення основних потреб споживачів. А. О. Старостіна окреслює маркетинг через практику або прийняття управлінських та організаційних рішень, які спрямовуються на процес формуванню продуктової та ринкової стратегії. Крім цього він включає в себе цілі підприємства, які формуються на основі аналізу внутрішніх або зовнішніх чинників, для узгодження та впровадження економічних інтересів головних суб'єктів. З цього можемо зробити висновок, що загальна структура управління маркетингової діяльності підприємства дозволяє сформулювати стратегічні шляхи освоєння ринків збуту та випуску товарів, а також систему цілей, інформації, які потрібні для прийняття управлінських рішень [3, С. 124-127]. Основні принципи маркетингової діяльності аграрних підприємств є наступні (рис 1.1).



Рис. 1.1. Основні принципи маркетингової діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором з використанням [3]

Доцільно зазначити, що аграрні підприємства повинні враховувати базові підходи до організації та управління маркетингу на базі використання цілісної маркетингової концепції. Вона забезпечується додержанням принципів, що дозволяють забезпечити послідовність управлінського впливу на виробництво та збут виробленої продукції підприємства. При цьому підприємство формує власну концепцію управління своєю маркетинговою діяльністю, яка адаптована до базових умов зовнішнього середовища та основних тенденцій розвитку суб'єктів господарювання в галузі та організаційних аспектів підприємства. Тому концепція маркетингової діяльності є центральною концепцією в системі управління бізнесом. Вона є основним інструментом для формування конкурентних переваг, оскільки дає можливість адекватно співвідносити основні вимоги цільового ринків збуту з можливостями суб'єкта господарювання, що дає можливість сформулювати значущі пропозиції продукції. Крім цього, дії та заходи, які закріплюються концепцією маркетингу зумовлюють потребу в управлінні враховуючи сучасні виклики конкурентного середовища [10, С. 29-37]. У механізмі управління маркетинговою діяльністю суб'єкта господарювання виокремлюють такі методи маркетингових досліджень (рис. 1.2).

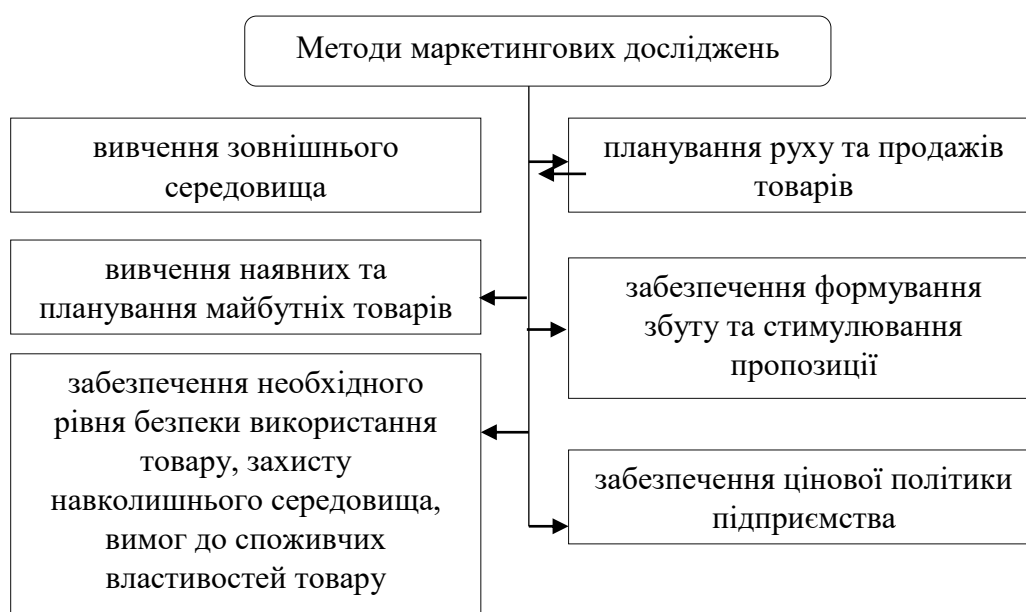


Рис. 1.2. Методи маркетингових досліджень підприємства

Джерело: побудовано автором з використанням [10]

Незважаючи на те, що класична концепція маркетингу є надійною основою під час розробки основних стратегій маркетингу деякі підприємства помічають власні помилки та недоліки в управлінні. Навіть суб'єкти господарювання, яке додержуються принципів проведення маркетингової діяльності, зокрема: проводять аналітичні дослідження цільових ринків збуту, здійснюють корегування товарної політики, позиціонують продукцію на ринку та редагують цінову політику, можуть не отримувати планові обсяги доходів та прибутку через наявність конкуренції. У цьому випадку підприємства орієнтуються лише на покупців, а не на конкурентів, хоча це має включатися в загальну стратегічну маркетингову концепцію. Відповідно до такої концепції підприємство має задовольняти потреби споживачів, а також зберігати перевагу серед конкурентів для забезпечення належного рівня прибутку. Економічний розвиток підприємства призводить до збільшення рівнів уніфікації та стандартизації продукції, що зумовлює дублювання рішень підприємств у сфері проведення маркетингової діяльності. Завдяки актуальності цієї проблеми почала розвиватись загальна концепція маркетингових заходів. Ця концепція включає в себе спрямованість маркетингової діяльності підприємства на встановлення довгострокових, конструктивних стосунків із споживачами [11, С. 132-136].

Отже, посилення значення маркетингових підходів до здійснення діяльності аграрними підприємствами можна пояснити декількома причинами. Однією із них є те, що функціонування ринку сільськогосподарської продукції характеризується певною диференціацією ситуацій, що актуалізує застосування на мікрорівні класичної концепції маркетингу. Крім того, специфіка виробничо-технологічних процесів в аграрному виробництві спонукає до високого рівня стандартизації умов виробництва продукції, що призводить до певної насиченості ринку однорідними товарами. Це в кінцевому підсумку деформує маркетингову

політику підприємства в напрямку урізноманітнення виробленої продукції та вчасній реакції підприємства на змінний споживчий попит.

1.2. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства

Маркетингова діяльність будь-якого суб'єкта господарювання завжди розпочинається з дослідження цільового ринку, що орієнтується на задоволення основних потреб споживачів. Під час аналізу здійснюється вивчення уподобань, смаків та поведінки споживачів, мотивів, споживчих переваг, які спонукають на те, щоб придбати товар, а також дозволити суб'єкту господарювання задовольняти їх потреби. Оцінка ринку передбачає прогнозування та дослідження попиту на товар, окреслення частки підприємства та місткості ринку, вивчення товарів і цін конкурентів. Аналіз дозволяє виявити ринкові можливості та визначити шлях маркетингової роботи, завдяки чому суб'єкт господарювання може набути різних конкурентних переваг. Поряд із цим проводиться пошук потенційних споживачів, основні потреби яких підприємство хоче задовольнити. В цьому випадку застосовується такий маркетинговий прийом як сегментація ринку, іншими словами розподіл споживачів на певні групи, враховуючи їх характеристики, потреби та поведінку. У цьому разі підприємству варто правильно обрати ринковий сегмент для взаємної співпраці [17, С. 47-49].

На наступному етапі проводиться позиціонування товару на споживчому ринку, іншими словами чітко визначається чим саме відрізняється товар цього підприємства від конкурентів та завдяки яким характерним рисам можна здобути переваги у потенційних споживачах. Затвердивши рішення відносно позиціонування товару, суб'єкт господарювання розпочинає розробку маркетингових дій для того, щоб більш ефективно реалізувати продукцію. Важливими елементами при цьому є «4Р»,

тобто сама продукція (product), ціна на неї (price), місце виробництва та реалізації товару (place), просування виробленої продукції (promotion).

В сукупності ці елементи формують комплекс маркетингу, що розробляється для кожної окремої ринкової ситуації. Від того наскільки ефективно можна проводити маркетингову діяльність залежить вирішення практичних задач. Перейдемо до детального розгляду кожного окремого елементами маркетингової діяльності:

1. Вироблена продукція, тобто її асортимент, якість та сервіс. Так, кожний продукт має свої специфічні властивості, що формують інтерес для кожного окремого споживача, а саме його надійність, довговічність, дизайн, можливості, функції, тобто кожний окремий продукт має свою якість, а саме набір властивостей виробленої продукції, за якими споживачі обґрунтовують висновок відносно основних його переваг. В більшості випадків інструментом, що сприяє реалізації товару на цільовому ринку стає його асортимент, широта, тобто кількість найменувань продукції, а також глибина, що вимірюється кількістю видів виробів на кожне окреме найменування виробленої продукції [25, С. 6-10].

2. Цінові коливання на вироблену продукцію, а саме націнки, знижки, термін платежів та інше. Окреслення ціни є найважчим завданням маркетингової діяльності підприємства. Ціна має бути вигідною для підприємства, щоб воно могло отримати прибуток від своєї діяльності та привабливою для кожного окремого покупця.

3. Щодо доставки виробленої продукції до потенційних споживачів варто зауважити, що він має включати оптимальний варіант доставки виробленої продукції від виробника до споживача, тобто її реалізацію через агентів, оптову торгівлю або ж прямим методом, процес збереження, транспортування та обробку вантажів, а також післяпродажне обслуговування споживачів. В сучасних умовах на ринку має більшу перевагу те підприємство, яке не лише завоює нових споживачів, а й має можливість утримати старих, тому основним в цьому питанні є сервіс.

Елементами сервісного обслуговування є такі методи як розробка рекомендацій, проведення інструктажу до та після покупки, встановлення та доставка товару, робота зі потенційними скаргами клієнтів, підготовка працівників, забезпечення нормативно-правовими документами, забезпечення комплектуючими деталями, надання якісного телефонного зв'язку, технічного обслуговування, оперативного реагування та надання гарантії.

4. Просування на цільовому ринку включає в себе комплекс заходів, які спрямовані на створення позитивного іміджу компанії, її реклами, проведення ярмарок, виставок, надання знижок, персональний продаж та ін. В загальному систему маркетингової діяльності відобразимо на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Узагальнена система управління маркетингової діяльності

Джерело: побудовано автором з використанням [16]

Для успішної маркетингової діяльності підприємству потрібно додержуватися наступних умов: проводити організацію навчання експертів

відносно використання сучасних маркетингових засобів і прийомів, займатися підготовкою та формуванням кадрового потенціалу в цій сфері, побудувати ефективну організаційну структуру, створити відповідне науково-матеріального забезпечення, забезпечити високий рівень виконання маркетингових елементів та сформуванню ефективний механізм стимулювання для того, щоб переорієнтуватися на маркетингову діяльність.

Модель «5P» є комплексом маркетингових заходів, яка включає крім розглянутих елементів моделі «4P» додатковий елемент – People (люди). Зазначимо, що цей напрямок включає в себе розробку основних механізмів взаємоспівпраці між основними суб'єктами, підбір та подальше навчання працівників, налагодження співпраці з лідерами думок, а також запуск програм лояльності. Така модель «5P» підходить для суб'єктів господарювання сфери послуг: ресторанів, готелів, салонів краси. Модель «7P» є вдосконаленою версією моделі «5P», які доповнюються наступними елементами як: Process (процес) та Physical evidence (фізичне оточення).

Модель «SIVA» формується з наступних елементів:

1. Solution (рішення), що передбачає пошук рішення оптимального характеру для того, щоб задоволення основні потреби покупців.
2. Information (інформація), яка включає в себе дослідження рівня цільової аудиторії з виробленим продуктом, рівнем поінформованості про його властивості, визначення цього для того, щоб затвердити рішення про купівлю;
3. Value (цінність), що окреслює цінність виробленої продукції для клієнтів, включає в себе дослідження аналогів, аналіз конкурентного середовища та розрахунок доданої вартості.
4. Access (доступ) формування зручних для споживачів точок для продажу [20, 16-18].

Суб'єкт господарювання прагне надавати клієнтам доступ до послуг та продуктів у зручний час та місці. Варто звернути увагу на наступні моделі:

1. «сферична» модель маркетингу, що розглядає ринковий простір як сукупність зон «видимості» та «невидимості»;

2. «комунікаційна» модель маркетингу, яка відводить вагому роль маркетинговим комунікаціям для реалізації маркетингової діяльності.

Крім цього широкого поширення набули нові підходи, які використовуються до реалізації маркетингових концепцій, що зводяться до таких нових маркетингових моделей як «4C», «4S», «4E», «4L», «7S». Зупинимось на них більш детально:

1. Базовими елементами моделі маркетингу «4C» є наступні:
 - Customer needs and wants, що окреслює бажання та основні потреби споживачів;
 - Cost to the customer, тобто витрати споживачів, які враховуються в ціну споживання, ціну позбавлення або ціну покупки;
 - Convenience відображає доступність, додаткову цінність та зручність;
 - Communication показує особливості інформаційного обміну, тобто включає в себе комунікацію між споживачем та виробником, покупцем та продавцем [1].

Відмінними рисами моделі «4C» від моделі «4P» є те, що удосконалена модель має на меті:

1. Акцентувати увагу не на виробленій продукції (Product), а на вивченні бажання та потреби покупців (Customer wants and needs).

2. Зосереджуватися не на ціні (Price), а на сукупні витрати конкретного споживача, тобто на те, щоб задовольнити його основні потреби (Cost to the customer). При цьому ціна завжди відносна, а фінансові ресурси є лише частиною витрат, які менш цінніші, ніж час.

3. Думати не про місце знаходження самого виробництва (Place), а про зручність покупки (Convenience). В сучасних умовах у людей немає потреби йти в конкретне місце (place), оскільки всі товари можуть знайти в інтернеті.

4. Потрібно більше уваги зосереджувати не на налагоджуванні комунікації (Communication), а на просуванні (Promotion). При цьому найкращою рекламою є створення діалогу.

Модель «4S» призначена для того, щоб налагодити продажі через мережу Інтернет. Зазначимо, що вона формується з таких елементів як:

1. Score (сфера дії), що передбачає формування «загальної картини» веб-проєкту підприємства;
2. Site (сайт), яке акцентує увагу на тому, щоб створити зручний веб-сайт для конкретних споживачів;
3. Synergy (синергія) через об'єднання зусиль фронт-офісу, стейкхолдерів та бек-офісу;
4. System (система), що проводить адміністрування та технічну підтримку роботи веб-сайту підприємства [18].

Крім цього широкого розповсюдження набула маркетингова модель «7S», складовими елементами якої є: Skills (навички), Structure (структура), Staff (персонал), Systems (системи), Strategy (стратегія), Style (стиль) та Shared Values (загальні цінності)». Комплексне застосування наведених елементів дає можливість визначити яким чином функціонує підприємство. До моделей соціально-етичного маркетингу відносять модель «4E», елементами якої є: Ethics (етика), Emotions (емоції), Esthetics (естетика) та Eternities (відданість). Натомість відмінними рисами моделі «7S» є орієнтація на зовнішнє середовище, при цьому механізми її функціонування спрямовуються на формування прихильності, а також відданості споживачів через вплив на їх емоції. Модель «7S» відповідає цілям системи внутрішнього управління, сприяє формуванню єдиної команди, що враховує інтереси та цілі підприємства, а також потреби окремого працівника. Не всі маркетингові моделі дозволяють прийняти комплексне рішення щодо практичної реалізації загальної концепції маркетингу. До цих моделей також відносять модель «5E», яка орієнтується на Education (навчання клієнтів); Estimation (оцінка ефективності маркетингових заходів, що побудовані з

врахуванням чотирьох E), а також Exploration (акцентується увага на дослідження клієнтської бази); Elevation (сприяє покращенню життя клієнтів) та Entertainment (дозволяє задовольнити клієнтів від контактів з підприємством. Отже, від того яку модель обиратиме підприємство залежить ефективність його роботи та місце на цільовому ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Ефективність маркетингової діяльності підприємства варто оцінювати з використанням аналізу загальних обсягів витрат на маркетингові заходи та їх впливу на обсяг продукції, яка реалізується. Ефективність маркетингових заходів аналізується за наступними напрямками:

- адекватність інформації;
- стратегічна орієнтація підприємства;
- оперативна ефективність;
- рівень маркетингових інтеграцій та ін.

При визначенні загальної ефективності маркетингової діяльності виокремлюють групи показників, які в основному базуються на співвідношенні загального обсягу витрат, які спрямовані на маркетингові заходи, та розміру прибутків, обсягів реалізації. Серед цих показників виділяють наступні:

1. індекс прибутковості, що обчислюються шляхом розрахунку відношення частки дисконтованого прибутку від маркетингової діяльності та розміру дисконтованих витрат;
2. питома вага підприємства на цільовому ринку;
3. динаміка чистого прибутку;
4. динаміка загального обсягу реалізації продукції;
5. досягнення точки беззбитковості [41, С. 104-105].

Проте наведені показники є частковими показниками, які дозволяють оцінити рівень ефективності маркетингової роботи підприємства, що дають можливість проаналізувати позитивний або негативний напрям зміни кожного окремого елементу. Проте для комплексної та системної оцінки рівня ефективності маркетингової діяльності варто провести інтеграцію часткових показників кожного елементу, що дає можливість врахувати вплив інструментів та заходів у сфері маркетингу для того, щоб досягнути поставлені цілі.

Тому рівень загальної ефективності маркетингової діяльності підприємства недоцільно аналізувати лише одним показником, більш правильним підходом є поєднання основних елементів маркетингу у загальну комплексну оцінку ефективності. Тому варто провести моніторинг часткових маркетингових показників, що мають поєднувати всі фактори впливу ринкового середовища та складові аналізу, а саме показники внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища, а також результати ринкових досліджень. Загальний механізм оцінки ефективності маркетингової діяльності розглянемо на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Механізм оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором з використанням [49]

Крім вже розглянутих показників вище варто додати ще декілька показників, які мають суттєвий вплив на діяльність підприємства та їх систематизувати в табл. 1.1.

Наведені показники можна використовувати у випадках, коли роль показників змінюється з часом, що призводить до скорочення або зростання їх вагових коефіцієнтів в таких випадках:

- протягом тривалого періоду часу показник є стабільний, а його значення практично не змінним;
- величина вагового коефіцієнта пропорційна темпам його зміни;
- під час аналізу індикаторів економічної безпеки деякі показники можуть досягнути порогове значення, тому в такому випадку скорочують їх

вагомі коефіцієнтів, збільшуючи при цьому питому вагу інших показників, які не досягнули порогового значення;

показник втрачає економічний сенс з соціальних, економічних та політичних причин [49, С. 84-90].

Таблиця 1.1

Часткові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства

№	Показники	Особливості розрахунку
1.	Частка витрат на збут у загальних витратах	$ЧВзб = Взб / Вз$, де Взб – витрати на збут, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн
2.	Частка витрат на просування у загальних витратах	$ЧВзпр = Взпр / Вз$, де Взпр – витрати на заходи просування, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн.
3.	Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	$РВзб = П / ВЗб$ де П – валовий прибуток від реалізації, грн.; ВЗб – витрати на збут, грн.
4.	Рентабельність продажів	$Рп = ЧП / ЧД$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; ЧД – чистий дохід від реалізації, грн
5.	Рентабельність продукції	$Рпр = ЧП / С$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; С – собівартість реалізованої продукції, грн
6.	Індекс товарообігу	$Іт = ТО1 / ТО0$, де ТО1 – товарообіг поточного періоду, грн.; ТО0 – товарообіг базового періоду, грн.
7.	Коефіцієнт покриття витрат	$КПв = ТО / (С + ВО)$, де ТО – товарообіг підприємства, грн.; С – собівартість реалізованої продукції, грн.; ВО – сума витрат обігу, грн.

Джерело: побудовано автором з використанням []

–

Під час застосування методу адаптивної оцінки варто акцентувати увагу на тому, що питома вага може змінюватися для всіх розглянутих показників, а їх значення має дорівнювати одиниці. Для того, щоб отримати максимальне значення показника ефективності маркетингової діяльності підприємство повинне мати найвищий рейтинг ефективності. Зазначимо, що рівень ефективності маркетингової діяльності суб'єкта господарювання пропонується визначати з використанням універсальної шкали, яку відобразимо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Рівень ефективності маркетингової діяльності підприємства

Інтервали	Рівень ефективності	Характеристика
0,8-1	Абсолютна ефективність	1. високий рівень рентабельності від проведення маркетингової діяльності; 2. оптимальна інтеграція всіх елементів маркетингового комплексу; 3. виконання затвердженого плану маркетингової роботи; 4. високий рівень потенціалу підприємства.
0,6-0,8	Значна ефективність В	1. оптимальне поєднання всіх елементів маркетингової діяльності; 2. високий рівень дохідності маркетингових заходів; 3. незначний рівень відхилення в процесі виконання плану маркетингової діяльності.
0,4-0,6	Нормальна ефективність	1. середній рівень потенціалу підприємства; 2. середній рівень конкурентоспроможності продукції на цільовому ринку.
0,2-0,4	Помірна ефективність	1. відхилення в процесі виконанні плану маркетингової діяльності.
0-0,2	Низька (критична) ефективність	1. низький рівень рентабельності маркетингової діяльності; 2. низька конкурентоспроможність продукції; 3. неоптимальне використання маркетингових інструментів; 4. невиконання плану з реалізації маркетингової стратегії; 5. низький потенціал підприємства.

Джерело: побудовано автором з використанням [47]

В сучасних умовах маркетингова діяльність проводиться під впливом факторів, які впливають на її ефективність. Для будь-якого суб'єкта господарювання позитивним аспектом є нормальний рівень ефективності маркетингової діяльності. Однак всі підприємства мають прагнення до того, щоб постійно розвивати свою діяльність, тобто націлюються на абсолютну ефективність, підвищення рівня ефективності своєї діяльності та мінімізацію впливу різних факторів.

Активне зростання рівня конкуренції на цільовому ринку пов'язане з присутністю величезної кількості підприємств, які пропонують подібну продукцію. Тому більшість споживачів вже встигли звикнути до високого рівня сервісу, різноманітності товарів, додаткових послуг та якісного

обслуговування. Споживачі точно знають яку продукцію прагнуть придбати та самостійно визначаються до якого підприємства варто звернутися на вигідних умовах. Тому в умовах такої конкуренції основним питанням є виховання та завоювання покупців через запровадження різних програм лояльності покупців. Всі програми лояльності розробляються суб'єктами господарювання для того, щоб збільшити загальні обсяги продажу та підвищити рівень прибутковості через підвищення задоволення клієнтів.

Стратегія, яка націлена на лояльність клієнтів передбачає надання переваг покупцю на індивідуальній основі для задоволення його потреб. Реалізація програм лояльності покупців включає в себе: ідентифікацію клієнтів, проведення їх сегментації, активну взаємодію з ними та подальше їх супроводження. В результаті використання цієї стратегії для клієнта створюється перелік переваг та формуються споживчі цінності. Основні результати таких зусиль мають виражатися у відповідних показниках оцінки їх загальної ефективності. Важливу цінність мають фінансові показники ефективності, оскільки кожна окрема програма лояльності має як дохідну, так і затратну частину, які варто аналізувати та контролювати [46].

Збільшення загальних обсягів продажу, оптимізація вартості для залучення клієнтів, скорочення збитків від шахрайських дій, доходи, які одержані внаслідок автоматизації процесів, зменшення витрат на персонал створюють дохідну складову цих програм. Натомість витрати, які безпосередньо пов'язані з придбанням та запровадженням технологічно-аналітичної бази для оновлення та збору даних по кожному покупцю формують витратну частину програми лояльності. Відсутність постійної оцінки основних показників ефективності системи лояльності приводить до її закриття. Поряд із цим показники та критерії оцінки ефективності систем лояльності є перспективним об'єктом для дослідження вчених-економістів.

Для оцінки ефективності комплексу маркетингових дій на підприємстві варто на стадії розробки загальної концепції передбачити якісні та кількісні показники, завдяки яким буде оцінюватися її загальна ефективність. Варто

окреслити основні цілі та ключові моменти маркетингової програми, а саме перелік показників, шкалу оцінки, способи та форми подання звітності, визначити осіб, які будуть відповідальні за успішність реалізації програми. Під час реалізації маркетингової програми варто проводити регулярну перевірку на відповідність отриманих результатів визначеним цілям. Крім цього потрібно провести опитування споживачів, для того, щоб виявити ступінь задоволеності якістю виробленої продукції, рівня обслуговування та вживати оперативні заходи, які спрямовані на усунення негативних моментів, формування нових варіантів послуг та виробництво удосконаленої або нової продукції [42].

Отже, ефективне поєднання даних про покупців та інструментів оцінки загальної ефективності маркетингової діяльності дозволять оптимізувати рівень доходів та створити основи для формування імітаційних моделей, з використанням яких можна спрогнозувати основні результати запровадження програм лояльності та більш альтернативних маркетингових стратегій. Основними перспективами досліджень у цьому напрямі є формування заходів для підвищення ефективності маркетингової діяльності конкретного підприємств та розробка відповідних рекомендацій, які використовуються на практиці для формування стратегії маркетингового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ KERNEL

2.1. Економіко-фінансова оцінка діяльності компанії Kernel

Компанія Kernel є найбільшим виробником та експортером зерна, соняшникової олії та сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки. Вироблену продукцію компанія Kernel відправляє у 70 країн світу, щодо земельного банку цієї компанії зазначимо, що вона включає 530 тис. га. Kernel є вертикально інтегрованою компанією, яка здійснює свою діяльність в агропромисловому секторі України з 1994 року. На частку компанії випадає близько 8% світового експорту соняшникової олії. Компанії формує взаємозв'язок між наступними бізнес-сегментами:

- здійснення виробництва, внутрішній продаж та експорту соняшникової олії;
- запровадження високотехнологічного рослинництва;
- експорт в різні країни зернових культур;
- надання послуг, які спрямовані на зберігання та перевалку зерна на елеваторах та їх реалізація через портові термінали.

Основними торговими марками, під якими компанія реалізовує власну продукцію є: «Стожар», «Щедрий Дар», «Kernel», «Blanc», «Olio», «Чумак», «Маринадо», «Premi». Компанія Kernel включена в такі асоціації як Американську торговельну палату в Україні, Європейську Бізнес Асоціацію, Федерацію асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами, Міжнародну Асоціацію Торгівлі Зерном та Кормами, Українську Зернову Асоціацію, Укроліяпром, Українського клубу аграрного бізнесу та U.S.-Ukraine Business Council [28].

В компанії Kernel чітко окреслені принципи загальної системи управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні принципи управління компанії Kernel

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

З 15 червня 2005 року материнською компанією групи є Kernel Holding, при цьому емітований капітал Kernel Holding S.A у 2023 року складав близько 300 млн. електронних акцій без номінальної вартості.

На кінець 2023 року акціонером компанії Kernel була Namsen Limited. На початок 2023 року компанією було збільшено статутний капітал на 5704 тис. дол. через випуск 216 млн. нових акцій. Загальна сума розміщення складає близько 59,98 млн. дол. США, при цьому 54,28 тис. дол. США, що спрямовується на емісійний дохід. Компанія зобов'язується відраховувати до резерву близько 5 % чистого прибутку, поки резерв не стане дорівнювати 10 %. Сума резерву станом на 2022 та 2023 рік становив близько 221 тис. дол. США. Поки що економіка країни має риси, які притаманні ринкам, що активно розвиваються, на її розвиток впливає монетарна та фіскальна політики українського уряду та зміни в регуляторному, правовому та політичному середовищі, яке швидко змінюється [28].

В табл. 2.1. розглянемо динаміку показників по напрямках роботи компанії Kernel.

Таблиця 2.1

Динаміка показників по напрямках компанії Kernel за 2022-2023 роки

Показники	2022	2023	Y-O-Y
<i>Прибуток, млн дол. США</i>			
Переробка олійних культур	1681	1908	13%
Інфраструктура і трейдинг	4535	2602	(43%)
Агробізнес	635	695	9%
Коригування	(1519)	(1750)	15%
Всього	5332	3455	35%
<i>EBITDA, млн дол. США</i>			
Переробка олійних культур	(70)	270	n/a
Інфраструктура і трейдинг	237	154	(35%)
Агробізнес	219	221	1%
Нерозподілені витрати	(166)	(101)	(39%)
Всього	220	544	2,5x
<i>Об'єм, тис. тонн</i>			
Переробка олійних культур	967	1139	18%
Інфраструктура і трейдинг	7969	3705	(54%)
Агробізнес	3268	1849	(43%)
<i>Маржа EBITDA</i>			
Переробка олійних культур	(73)	237	n/a
Інфраструктура і трейдинг	32	42	(40%)
Агробізнес	440	609	(39%)

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

З наведеної таблиці можемо зробити висновок, що в період 2022-2023 років збільшився об'єм переробки олійних культур від 967 тис. т. у 2022 році до 1139 тис. т. у 2023 році, тобто на 18%. В напрямку інфраструктури та трейдингу за цей період відбулося скорочення об'єму реалізації на 46%, а в агробізнесі – на 57% [28]. Компанія Kernel проводить управління активами в межах України, а саме агробізнесом у Вінницькій, Сумській, Тернопільській, Одеській, Хмельницькій, Миколаївській, Харківській, Полтавській, Чернігівській, Черкаській та областях України, розподіляючи їх на кластери та регіони, які розглянемо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл напрямків діяльності аграрного бізнесу компанії Kernel

Кластери	Області
Західний	Тернопільська, Хмельницька
Центральний	Вінницька, Миколаївська, Одеська
Придніпровський	Черкаська, частково Полтавська
Полтава Південь	Полтавська
Дружба-Нова	Чернігівська, Сумська
Харківський	Харківська

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

Компанія Kernel має хорошу репутацію та успішна в своєму напрямку, а також здатна задовольняти всі потреби споживачів та інших країн. Компанія має свій механізм збуту та тісно взаємоспівпрацює з іншими компаніями за кордоном.

У компанію Kernel входять наступні структурні підрозділи:

1. Полтавський маслоекстракційний завод, Вовчанський олійноекстракційний завод, Приколотнянський олійноекстракційний завод – торгова компанія Кернел-Трейд з різними представництвами у областях України;
2. 26 елеваторів в Миколаївській, Одеській, Полтавській, Кіровоградській, Дніпропетровській, Черкаській, Харківській та Луганській областях, які мають обсяг зберігання на рівні 1,8 млн. т. олійних та зернових культур;
3. автотранспортне підприємство, яке розташоване в Полтавській області;
4. 6 аграрних підприємств у Одеській, Черкаській та Полтавській областях;
5. компанія Inperco, яка представляє інтереси групи на міжнародному рівні;
6. компанія Кернел-Капітал, що функціонує на ринку цінних паперів [28].

Компанія Kernel має дочірні компанії, які розташовані за межами країни (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

Дочірні компанії, які входять в склад компанії Kernel

Дочірні компанії	Специфіка роботи	Адреса
Inperco Trade S.A.	Торгівля олійними культурами, зерном та продуктами їх переробки	Швейцарія, 1260, Ньйон, вул. Жюль-Гаше, 9
Avere Commodities SA	Торгівля зерном, продуктами їх переробки та олійними культурами	Швейцарія, 1290, Версуа, вул. Шеман Жан-Баттіст Ванделе 3
Estron Corporation Ltd	Надання послуг з перевалки зерна, шроту, олії та транспортування	Кіпр, 3107, Лімасол, вул. 28 Октовріу, 377, СОБОХ ХАУС,

Продовження таблиці 2.3

		третій поверх, квартира/офіс 302, Неаполі.
Sentix Spolka z Ograniczona Odpowiedzialnoscia	Консультаційні послуги та оптова торгівля,	Польща, 02-676, Варшава, вул. Постепу, 21В
Kernel Mideast Trading DMCC	Торгівля олійними культурами, зерна та продуктами їх переробки	ОАЕ, Дубай, Джумейра Лейкс Тауерз, Юніт № 803-004, Платинум Тауер, ділянка № JLT-PH1-12

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

Відповідно до інформації, яку оприлюднює компанія діяльність підприємства базується на виробництві та подальшій реалізації сільськогосподарських культур, соняшnikової олії, а також наданні послуг з очищення, зберігання, сушіння зерна в межах інфраструктури. Розподіл посівних площ у компанії Kernel має наступний вигляд (рис. 2.2).

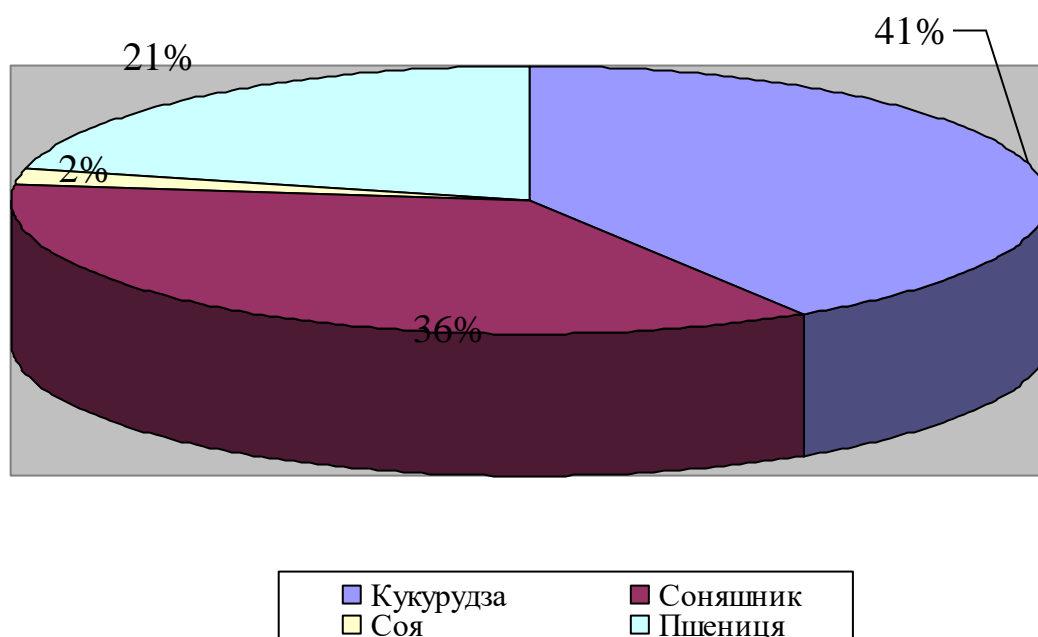


Рис. 2.2. Розподіл посівних площ компанії Kernel у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

У другому кварталі 2024 року операційне середовище суттєво покращилося. Щодо аграрного експорту компанії Kernel у 2024 році він відновився, було відвантажено 1,7 млн. т. зерна на експорт у 2023 році. Це стало рекордним обсягом експорту з початку вторгнення. Стабілізувавши ситуацію із чорноморським експортом загальна сума витрат на логістику

скоротилася, що позитивно вплинуло на показник EBITDA в сегменті інфраструктури та торгівлі.

На наступному рисунку варто відобразити динаміку фінансових показників по окремих групах продукції, яка експортується (рис. 2.3.).

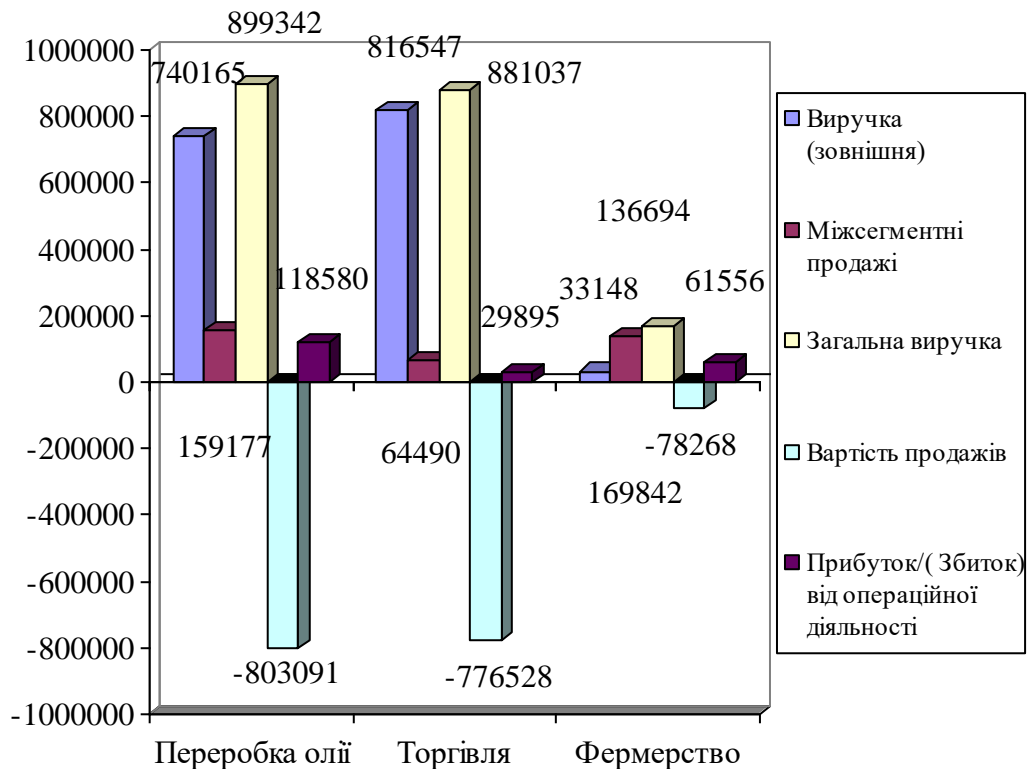


Рис. 2.3. Аналіз фінансових показників по окремих групах продукції компанії Kernel за 2022-2023 роки

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

За 2023 рік сума виручки складала 92,94 тис. дол., основна питома вага якої була одержана через здійснення експортних операцій. Сума загальних доходів включає виручку від переробки олійних культур. За аналізований період експортні операції становили 88,6% від обсягу зовнішніх продажів. У 2023 році дохід від експортних операцій в основному надійшов від 5 базових клієнтів і складає понад 25,7% від загальної суми доходу. Продажі на міжсегментному рівні включають в себе торгівлю соняшникової олії та переробку олійних культур.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії Kernel

Оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища компанії розпочнемо із розгляду внутрішньої системи управління основними процесами виробництва та аналізу напрямків реалізації виробленої продукції. Компанія Kernel має розгалужену систему елеваторів та філіалів, що розташовані по території країни. На рис. 2.4 відображена система збуту товару.

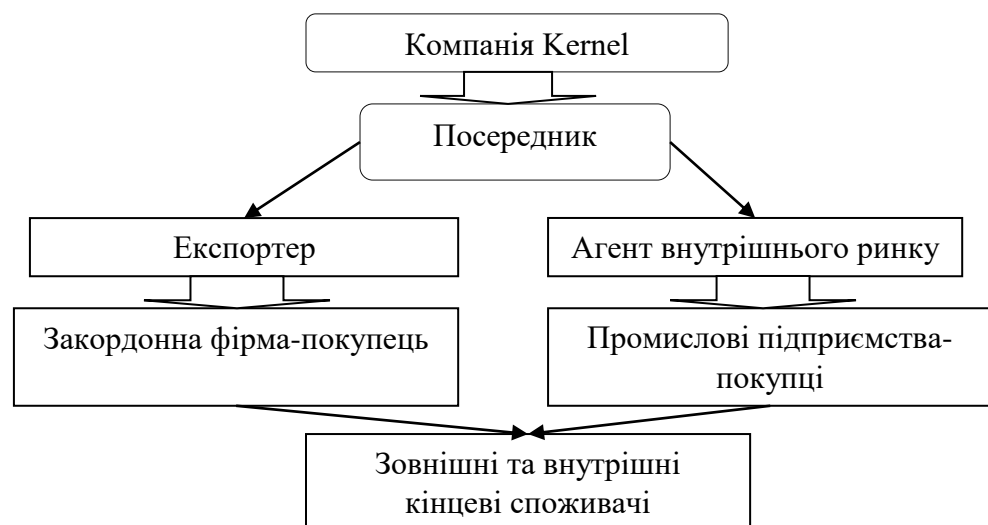


Рис. 2.4. Система збуту товару компанії Kernel

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

Питома вага експорту зерна компанії Kernel складає близько 14%, а в експорті олії – 25,8%. Основними конкурентними перевагами компанії Kernel є наступні:

- компанія є великим агрохолдингом, що постійно розвивається;
- у виробництво компанія залучає інноваційну техніку та технології;
- має велику збутову мережу та хорошу репутацію;
- компанія має зручне місцезнаходження;
- здебільшого вироблена продукція має низьку собівартість продукції за рахунок використання інноваційних технологій;

- має чітку організаційної структури та систему збуту виробленої продукції;
- спостерігається невисокий асортимент продукції, на виробництві якій спеціалізується робота компанія Kernel [28].

На рис. 2.5 відобразимо найбільших імпортерів як по країнах Європи, так і Азії експортоорієнтованої продукції компанії Kernel у 2022 році.

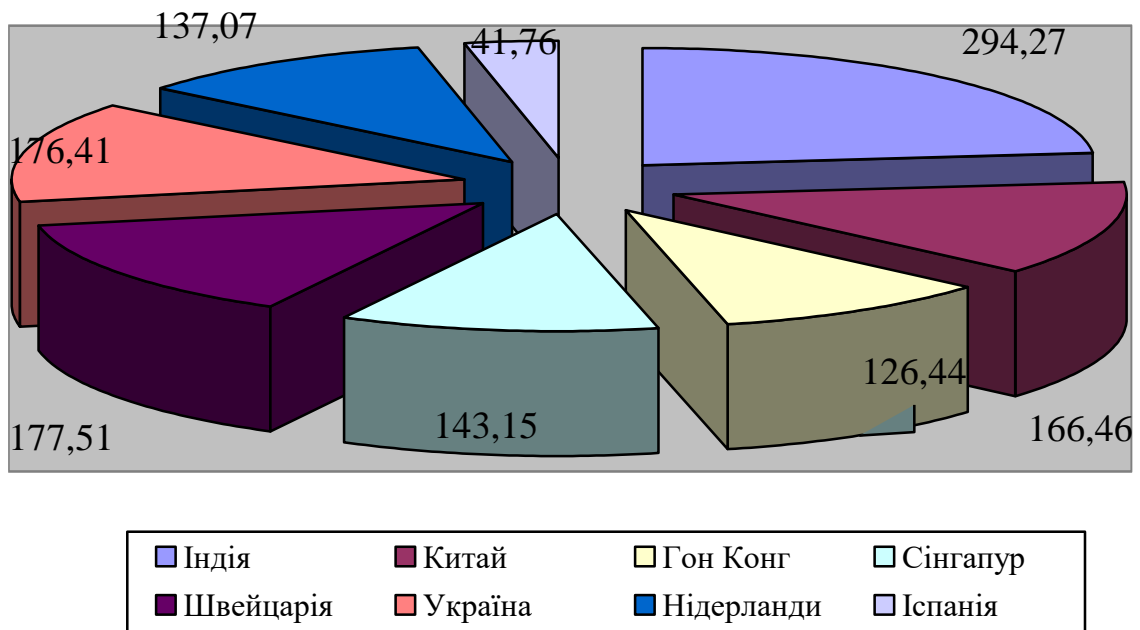


Рис. 2.5. Найбільші імпортери по країнах Європи та Азії продукції компанії Kernel у 2022 році, млн. дол.

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

Так, всього компанією Kernel у 2023 році було експортовано продукції на суму 1889,78 млн. дол., в тому числі до країн Азії 951,80 млн. дол, а до країн Європи – 820,02 млн. дол. Найбільше серед країн Азії було експортовано продукції до Індії – 294,27 млн. дол., а серед країн Європи до Швейцарії на суму 177,51 млн. дол. та на території України – 176,41 млн. дол.

У 2023 році спостерігається аналогічна ситуація, проте загальний обсяг експорту до цих країн та міст скоротився на 299,92 млн. дол. за рахунок блокади Чорноморських портів та проблем, пов'язані з реалізацією продукції через кордон Польщі (рис. 2.6). До країн Азії у 2023 році було експортовано

802,84 млн. грн., а до країн Європи – 736,73 млн. грн. Найбільше серед цих країн було експортовано до Індії – 300,43 млн. грн. та Швейцарії – 275,66 млн. грн.

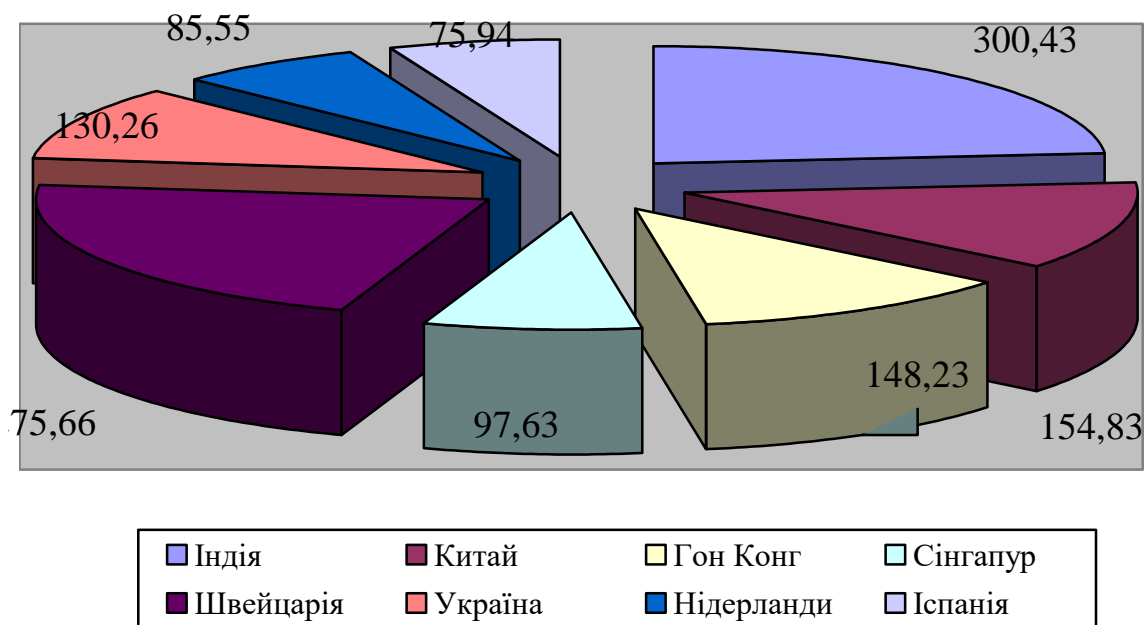


Рис. 2.6. Найбільші імпортери по країнах Європи та Азії продукції компанії Kernel у 2023 році, млн. дол.

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

На рис. 2.7. відобразимо основні показники за напрямками діяльності компанії Kernel у 2023 році.

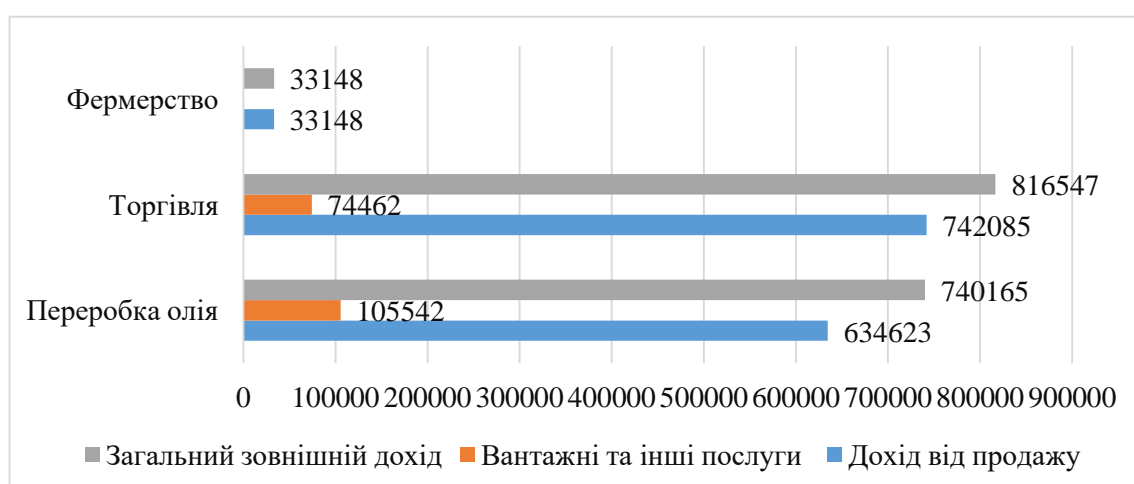


Рис. 2.7. Основні показники від експортних операцій компанії Kernel за 2022-2023 роки

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

В загальному сума доходу від торгівлі становить 742,08 млн. дол., від переробки олії – 634, 62 млн. грн., а від фермерства – 33,15 млн. грн. Значна сума витрат йде на вантажні та інші послуги, а саме на переробку олії – 105,54 млн. грн. та на зовнішню торгівлю – 74,46 млн. грн.

Основними перевагами компанії Kernel на цільовому ринку України є наступні:

1. команда компанії Kernel має єдину направленість на реалізацію основних цілей компанії та чіткий розподіл обов'язків;
2. компанія впроваджує ефективну структуру закупівель із присутністю дочірніх компаній по території країни, враховуючи регіональні особливості та місцеві тенденції в Україні та за кордоном;
3. компанія має доступ до власної інфраструктури України, тобто вона є найбільшою приватною мережею силосів, другою за перевантажувальним потенціалом глибоководного зерна в портах приватного парку та вагонами зерна;
4. проводить ефективне управління ризиками через блокування націнки на продаж зерна за форвардними контрактами у визначені терміни;
5. у відносинах з фермерами застосовується централізована система управління персоналом [28].

Для того, щоб визначити вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність компанії варто провести матричний SWOT-аналіз, що передбачає виокремлення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей (табл. 2.4).

З наведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія є активною на цільовому ринку, має свої переваги та недоліки, однак незважаючи на війну тримає свої позиції на аграрному ринку та продовжує експортувати власну продукцію за кордон. Дохідність процесу виробництва аграрних культур та переробки олійних культур в першу чергу залежить від розвитку інфраструктури. Чим більшими є витрати на зберігання та перевезення зерна експортерами до портів, тим меншою є ціна на зерно для виробника.

Таблиця 2.4

Матричний SWOT-аналіз компанії Kernel

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільний попит на вироблену продукцію, яка експортується на міжнародний ринок. 2. Бізнес-модель, завдяки якій компанія проводить свою діяльність, застосовуючи власні потужності. 3. Безвідходне виробництво. 4. Інноваційність виробленої продукції. 5. Лідируючі позиції в різних напрямках діяльності. 6. Кваліфікований персонал. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріле устаткування та обладнання, яке залишилося на певних етапах виробництва. 2. Залежність від погодних умов та сезонність вирощування сільськогосподарських культур. 3. Залежність від світових цін на аграрну продукцію. 4. Високий рівень плинності кадрів.
Можливість	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання сукупного попиту на нерафіновану та оливкову олію на внутрішньому та світовому ринках. 2. Розширення та вихід на нові ринки збуту. 3. Збільшення загального попиту на нішові продукти із збільшення кількості людей, що виступають здоровий образ життя та веганів. 4. Розширення із збільшення сукупному попиту на міжнародному ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень інфляція. 2. Товари, що є замінниками. 3. Зростання рівня конкуренції на міжнародному ринку. 4. Значний рівень інфляція. 5. Скорочення загального попиту на рослинну олію. 6. Продовження війни в країні.

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

На цільовому ринку, в якому працює компанія Kernel є декілька конкурентів, які мають сильні позиції, а саме COFCO Agri Ukraine та NIBULON, на які приходить 30% питомої ваги на ринку. Варто відмітити, що такі компанії як Sierentz Global Merchants та Cargill ADM Trading Ukraine мають недостатньо розвинуту конкурентну позицію. До підприємств, які мають слабку позицію можна віднести Glencore Agriculture, Bunge та Louis Dreyfus Агропросперис.

Для поглибленого аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії варто визначити «абсолютну» конкурентну силу, що проводиться шляхом зіставлення оцінок цієї фірми та її конкурента. Цей аналіз проводився за шкалою оцінки від 0 до 5, здійснювався експертами в цій сфері (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняння конкурентної сили компанії з конкурентами

Показники	Kernel	COFCO Agri Ukraine	NIBULON
Спеціалізація	0,3	0,1	0,3
Земельний банк	0,2	0,1	0,1
Елеваторні потужності	0,6	0,2	0,5
Інвестиційна діяльність	0,3	0,1	0,3
Інноваційна діяльність	0,3	0,1	0,3
Регіональна розповсюдженість	0,4	0,2	0,3
Зовнішньоекономічна діяльність	0,7	0,5	0,7
Кількість філій	0,3	0,2	0,2
Обсяг експортованого зерна	0,6	0,3	0,4
Система управління людськими ресурсами	0,1	0,1	0,2
Система управління інформаційними ресурсами	0,3	0,1	0,3
Система управління логістичними потоками	0,5	0,4	0,5
Система управління інформаційними ресурсами	0,3	0,1	0,3
Загальна оцінка	4,9	2,5	4,7

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії та звітності інших компаній.

За результатами проведених розрахунків за наведеним показником компанія Kernel посідає перше місце, проте компанія NIBULON має конкурентну силу на рівні 4,7. Основними перевагами компанії KERNEL на цільовому ринку є спеціалізація підприємства, ефективна система управління логістичними потоками та людськими ресурсами, постійний розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Таких результатів компанії вдалося досягнути шляхом ефективного застосування основних методів управління, зокрема: технологічного, економічного та адміністративного. Ці напрямки діяльності працівників дозволили сформувати ефективні механізми зацікавленості у досягненні цілей та виконанні завдань, а також забезпечити лідерство на досліджуваному ринку.

2.3. Оцінка ефективності здійснення маркетингової діяльності компанії Kernel

Оцінку ефективності маркетингової діяльності компанії Kernel варто провести з позицій досягнення її основних цілей, зокрема:

1. Соціальної мети, що досягається через реалізацію потенціалу трудових ресурсів, які працюють в компанії, захист їх здоров'я та забезпечення безпеки на робочому місці, а також сприяння самореалізації та зростанню працівників. Крім цього до цієї мети належить надання допомоги в розвитку громад, з якими співпрацює компанія.

2. Економічна мета передбачає максимізацію рівня прибутку шляхом ефективного застосування залучених ресурсів, використання в роботі інноваційних технологій, вдосконалення всіх виробничих процесів, а також апробації на практиці прозорих та відкритих корпоративних практик. Компанія докладает максимум зусиль для запровадження інновацій, екологічного ставлення до земельних ділянок та створення якісної продукції, що повинна відповідати затвердженим корпоративним принципам, а також стандартам якості на міжнародному рівні та побажанням основних клієнтів.

3. Екологічна мета досягається підвищенням енергоефективності, ліквідацією шкідливих факторів впливу на навколишнє середовище, зменшенням викидів газів, переробкою відходів, а також скороченням загальної кількості відходів та захистом земель до їх подальшого відновлення [40, С. 87-89].

На ефективність діяльності компанії Kernel впливає рівень управління та швидкість прийняття управлінських рішень працівниками. В компанії працюють кваліфіковані менеджери, які не бояться змін і вбачають у них шанси для подальшого розвитку. Завдяки цим рішенням підвищується якість наявних активів, затверджуються технічно-інноваційні рішення, а також вдосконалюються всі технологічні процедури. Працівники компанії у своїй діяльності керуються прогресивними світовими практиками та модифікують

їх в залежності від економічних та політичних умов, змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Компанія вважає, що саме від роботи з персоналом залежить в цілому ефективність виробництва продукції та її реалізації. Тому вона значну частину уваги приділяє власному інтелектуальному фонду. На рис 2.8 відобразимо організаційну структуру компанії Kernel.



Рис. 2.8. Організаційна структура компанії Kernel у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

Компанія Kernel у своїй роботі застосовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Тому кожен із розглянутих департаментів має ієрархію та працівника, який взаємодіє з генеральним директором. Не зважаючи на те, що в компанії відсутній чіткий взаємозв'язок з усіма департаментами, вона проводить різні івенти кожного року, які об'єднують департаменти та формують хорошу атмосферу в роботі з метою досягнення високого рівня ефективності. На наступному етапі більш детально розглянемо бізнес-модель компанії (рис. 2.9), яка формується із 8 сегментів, а саме відділу закупівлі олійних та зернових культур, заводів, які займаються переробкою олійних культур, власного агробізнесу, відділів, функції яких полягають в належній комунікації зі сторонніми

підприємствами, елеваторів, відділу експорту олії, зернових культур та застосування портових терміналів.

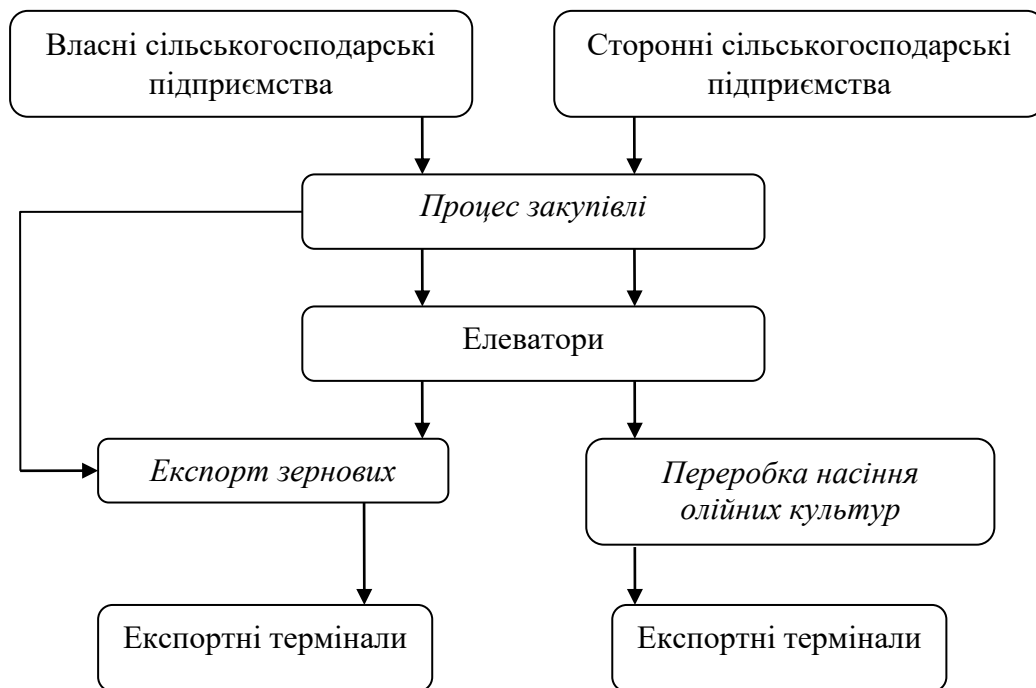


Рис. 2.9. Бізнес-модель компанії Kernel у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

Розглянемо кожен структурний елемент компанії Kernel більш детально. Так, власні сільськогосподарські підприємства в першу чергу базуються на вирощуванні сільськогосподарських культур. Компанія Kernel обробляє близько 500 тис. га аграрних земель. Ці землі неможливо якісно і швидко обробити без використання інноваційних технологій, тому в системі землеробства застосовуються різні цифрові технології та інструменти штучного інтелекту, зокрема агрохімічну оцінку ґрунту, картографію врожайності, супутниковий моніторинг полів та використовує дрони.

Наступним бізнес елементом є сторонні організації, які займаються вирощування сільськогосподарських культур. Оскільки компанія немає можливості задовольнити весь попит на свою продукцію, вона використовує сировину інших аграрних компаній, тому взаємодіє більш ніж з 5 тис. аграрних виробників. В цьому процесі також використовують сучасні інформаційні технології, зокрема для оцінки якості сировини, для комунікації

та формуванням ефективної логістичної системи. Щодо елеваторів варто зазначити, що в загальній бізнес-структурі вони являють собою мережу для того, щоб забезпечити локальну логістику із зібраної сировини, тобто створити умови для їх зберігання. Цей етап є технологічним прикладом правильних інвестицій. Для того, щоб елеватори були справні та відповідали технічним вимогам компанія поступово покращує їх технічні характеристики із застосуванням цифрових технологій.

Заводи, які займаються переробкою олійних культур є досить сучасними на цільовому ринку та залишаються конкурентоспроможними, тобто відповідають європейським стандартам якості, оскільки мають високий рівень діджиталізації та високотехнологічне обладнання. Так, компанія Kernel має наступні переробні потужності (рис. 2.10).

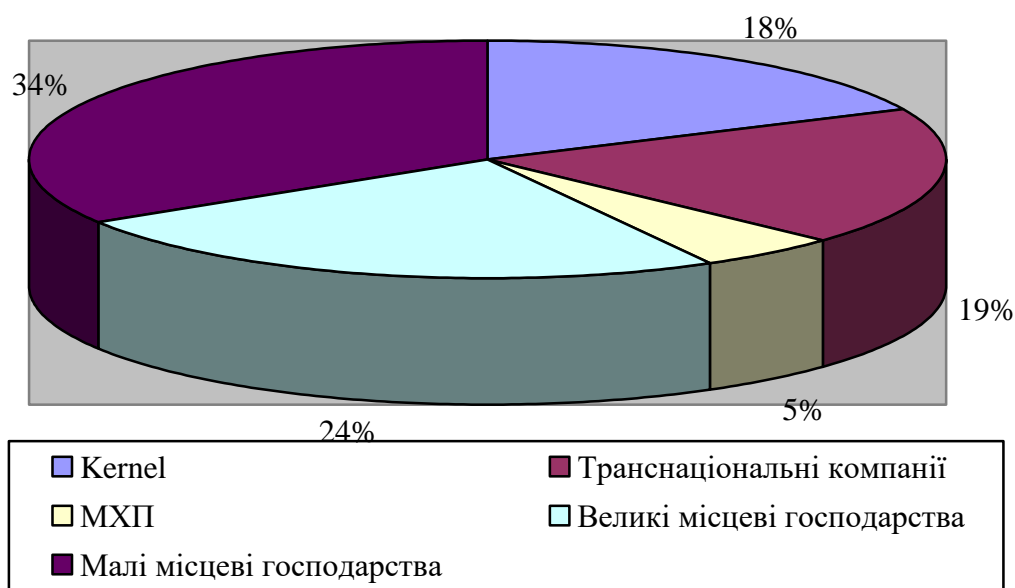


Рис. 2.10. Переробні потужності компанії Kernel у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

За даними 2023 року, компанія Kernel має 18% переробних потужностей, зокрема обробляє близько 4200 тис. т. Незважаючи на продовження війни на території країни компанія Kernel займає провідні світові позиції з експорту сировини, а саме по експорту зерна. За результатами 2023 року компанія Kernel експортувала близько 11 млн. т. сільськогосподарської продукції з України. Проте вагоме місце в експорті

посідає експорт бутильованої олії. За результатами дослідження 2023 року компанія є першим виробником бутильованої олії в Україні та провідним експортером у світі. Структуру експорту бутильованої олії в 2023 році до провідних країн світу розглянемо на рис. 2.11.

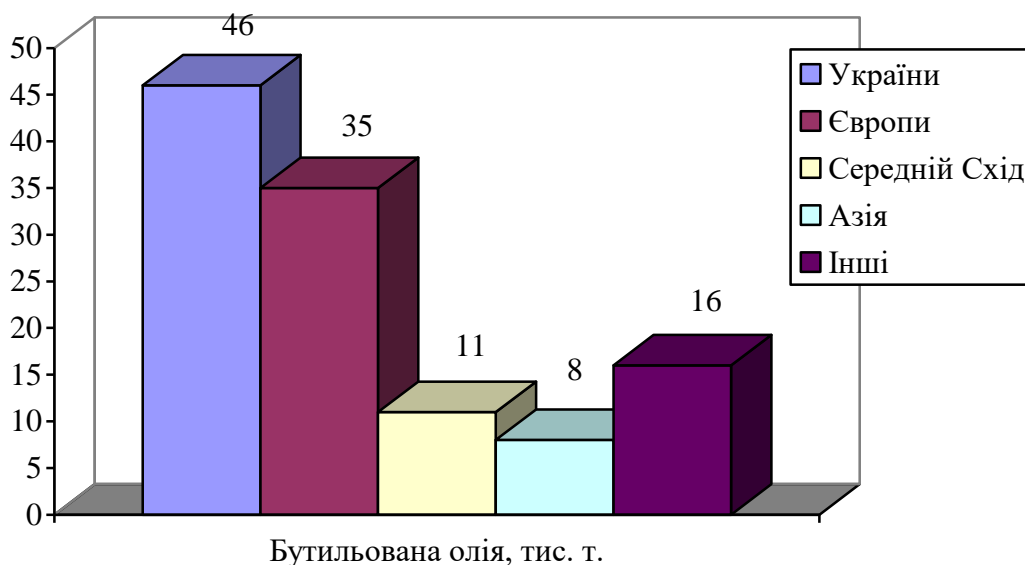


Рис. 2.11. Загальна структура експорту бутильованої олії компанії Kernel в 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

У 2023 році компанія Kernel виробляє близько 5 % соняшникової олії від виробництва у світі та експортує понад 8% загального світового експорту. Щодо портових терміналів варто відзначити, що логістикою олійних та зернових культур займається компанія самостійно. Портові термінали замикають загальний бізнес-процес компанії, тобто забезпечують інфраструктуру руху товару з поля на вантажні судна. Загальна потужність перевалки шроту та зернових культур складає 6,5 млн. т. на рік. Глибоководний причал та сучасні елеваторні потужності дають можливість вантажити судна типу Panamax, що мають водотоннажністю до 80 тис. т.

В табл. 2.6. розглянемо показники операційної діяльності компанії Kernel. Основні показники маржі EBITDA та EBITDA демонструють тенденції до збільшення, що свідчить про достатньо позитивну операційну роботу компанії.

Таблиця 2.6

Оцінка фінансових результатів компанії Kernel за 2020-2023 роки

Показники, млн. дол.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023 р. до 2020 р., %
Виручка	4107	5595	5331	3455	84,13
Валовий прибуток	462	906	652	636	137,66
EBINDA	443	806	220	544	122,80
EBINDA маржа, %	11%	14%	4%	16%	145,45
Чистий прибуток	123	506	-41	299	243,09
Операційний грошовий потік	269	461	-305	716	-
Фінансовий грошовий потік	226	-48	476	-216	-
Інвестиційний грошовий потік	-203	-205	-294	10	-

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності аграрної компанії Kernel.

За аналізований період у компанії Kernel спостерігається збільшення розміру прибутку на 143,09%, у 2023 році його розмір становив 299 млн. дол. У 2023 компанією було реалізовано товарні запаси, які були сформовані за рахунок врожаю 2021 року. EBITDA компанії Kernel у 2023 році складала 764 млн. дол., що включає збиток від переоцінки основних засобів у сумі 330 млн. дол, а також списання товарних запасів на суму 164 млн. дол.

Отже, ефективність маркетингової діяльності компанії Kernel показала, що вона протягом двох років повномасштабної війни має прийнятний фінансовий стан, продовжує експортувати власну продукцію за межами країни, крім цього вкладати кошти в інвестиційну діяльність. Зокрема, у 2023 році компанія Kernel інвестувала близько 18 млн. дол. на купівлю двох суден, а саме балкера Eneida на 44 тис. т. та танкера Mavka 12.5 тис. т. Найкращою є ситуація, яка спостерігається в сегменті переробки олійних культур. В 4 кварталі 2023 року компанія Kernel переробила 644 тис. т. соняшнику, що значно більше, ніж в аналізованому періоді минулого року. Загальний обсяг реалізованої олії становив 319 тис. тон, що є високим показником, але при цьому рівень прибутковості продажів та переробки знизилась у порівнянні з попередніми періодами, тобто загальна EBITDA в звітному кварталі 2024 році складає 50 млн. дол. або 157 дол. на 1 т. олії.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ KERNEL

3.1. Інноваційні шляхи розвитку маркетингової діяльності компанії Kernel

Компанія Kernel проводить розвиток своєї діяльності в різних сферах, у тому числі й маркетинговій, з дотриманням чинного законодавства та з врахуванням сучасних вимог до розвитку аграрної компанії. Зокрема, можемо виокремити такі інноваційні напрямки розвитку маркетингової діяльності компанії Kernel:

1. В межах Закону України «Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель» у Придніпровському кластері Kernel було ініційовано створення таких організацій водокористувачів як «Дмитрівська» на Черкаській області та «Градизька» у Полтавській області. Проєкт є основним елементом Стратегії зрошення та дренажу в Україні, що проводиться за належної підтримки Міністерства аграрної політики. Серед основних складових втілення цієї стратегії є безпосередня оцінка можливостей для направлення інвестицій в меліоративну інфраструктуру, а також активний пошук інвестицій для підтримки організації водокористувачів. Поява ОВК сприятиме більш ефективному керуванню насосних станцій з метою вчасної подачі води на зрошення. Реалізація цієї ініціативи дозволить модернізувати енергозатратне насосно-силове обладнання, яке є застарілим та автоматизувати наявну систему подачу води, а також провести гідроізоляцію підвідного каналу. Цю ініціативу підтримали Європейський банк реконструкції та розвитку та громадська спілка «Всеукраїнська Аграрна Рада». В межах проєкту міжнародної технічної допомоги «Україна: підтримка розвитку організацій

водокористувачів» профінансовані роботи, які спрямовані на здійснення інвентаризації меліоративних мереж та надані юридичні роз'яснення, які потрібні для створення та ефективної роботи ОВК «Градизька» та «Дмитрівська».

Компанія Kernel приймає активну участь в процесі розробки та реалізації меліоративної реформи. Передача меліоративного майна, яке належить державі дозволить запровадити енергозберігаючі технології, збільшити загальні площі зрошення та скоротити собівартість поливу, а також забезпечить подачу води під час вегетаційного сезону. Ці заходи дозволять підвищити рівень урожайності сільськогосподарських культур та загальну ефективність сільського господарства на меліорованих землях.

2. Компанія Kernel поступово збільшує експортну потужність через розбудову річкового терміналу в Рені. В цьому напрямку компанія співпрацює з Проектом Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Економічна підтримка України» у напрямку наданні міжнародної технічної допомоги. Всі сторони в рамках проекту підписали Меморандум про партнерство. В цьому проекті приймають участь Grain Alliance та Nibulon, що розвивають експортну логістику на річкових терміналах в Чірна-над-Тісоу в Словаччині та Ізмаїлі в Україні. Загальний розмір інвестицій, які спрямовуються на розбудову експортної логістики становлять близько 44 млн. дол. Так, 36 млн. дол. мають надійти від трьох основних партнерів з бізнесу та 8 млн. дол. від USAID. За прогнозними даними спільне фінансування дасть можливість збільшити рівень потужності транспортування зерна на 3,35 млн. т. на рік. Крім цього компанія Kernel у 2022 році придбала актив у порту Рені на річці Дунай для перевалки шроту та соняшникової олії. Крім цього компанія інвестувала у каботажні судна, баржі та транспортні засоби для того, щоб перевозити зерно та олії. Надання фінансування у цій сфері дасть можливість збільшити загальний обсяг на 600 тис. т. на рік. Компанія Kernel інвестувала у розвиток економіки понад 2,5 млрд. дол. США.

3. Компанія Kernel активно проводить заходи, які спрямовані на охорону навколишнього середовища, зокрема основними пріоритетними напрямками в цій сфері є наступні (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Пріоритетні напрямки охорони навколишнього середовища компанією Kernel

Джерело: сформовано автором на основі діяльності аграрної компанії Kernel.

Ці напрямки втілюються шляхом дотримання визначеного циклу управління екологічного впливу, а саме:

- ідентифікацією та прогнозуванням екологічного впливу виробничих процесів шляхом розробки процесів та цілей, які потрібні для одержання результатів;

- виявленням та інформуванням про можливі екологічні наслідки на місцях їх виникнення з обов'язковим врахуванням можливих небезпек та загроз;

- оцінкою, моніторингом та управління екологічними впливами процесу виробництва компанії;

- вдосконаленням механізму управління охороною навколишнього середовища [28].

4. Для того, щоб забезпечити інформаційну безпеку компанія впроваджує в роботу інноваційні інформаційні технології, які дозволяють зберегти ключову інформацію, що загрожує веденню бізнесу. Для цього в компанії було використано ряд інноваційних рішень, а саме:

- компанія перенесла резервний дата-центр до Львову;
- в нічний час закривається доступ до ІТ-систем компанії як для розробників, так і підрядників;

- запроваджується політика безперервності відновлення даних та ІТ-бізнесу;

- для зменшення рівня ризику використовується листування та багатофакторна автентифікація доступу до документів;

- запроваджується система паролів та контроль доступу користувачів до ІТ системи компанії;

- проводиться регулярне тестування внутрішніх та зовнішніх небезпек для компанії;

- організовується навчання та регулярне тестування працівників в аспектах дотримання затверджених правил інформаційної безпеки.

5. Компанія Kernel у 2024 році планує завершити такі нові проекти як будівництво переробних заводів, зокрема Balyn, Vesnianka, and Lazirky

silos, TransGrainTerminal із залученням експертів та професіоналів у цій сфері. Під час реалізації проєктів компанія дотримується наступних правил:

- проводить виважене та суворе управління проєктами, тобто всі проєкти компанії детально аналізуються, проводяться відповідною документацією. Кожен проєкт має статус інвестиційного з чітко визначеними цілями, бюджетом, графіками, етапами реалізації, кінцевими термінами, визначеною командою проєкту, методами ідентифікації можливих ризиків та управління ними, бізнес-кейсів;
- при потребі організовує контроль якості проєктної документації для об'єктів інвестиційного будівництва незалежною експертною компанією;
- забезпечує технічні умови для будівельних проєктів, їх оцінка, у разі потреби зміна та узгодження з іншими бізнес-сегментами;
- проводить належний нагляд, включаючи внутрішній порівняльний аналіз витрат між різними проєктами, контроль бюджету перед підписанням контрактів і здійсненням платежів. При цьому може залучатися інвестиційний комітет;
- організовує відкриті та закриті тендери для визначення більш кращих пропозицій;
- залучає постачальників, які мають високий рейтинг довіри;
- здійснює належне управління GR для того, щоб взаємодіяти з державними регуляторними та дозвільними органами влади на різних стадіях проєкту;
- проводить страхування будівельно-монтажних робіт [33].

Крім цього компанія Kernel долучається до міжнародних проєктів з приводу зменшення впливу підприємств на екологію країни. Так, у 2023 році Полтавський олійноекстракційний завод Kernel прийняв участь в Ініціативі науково обґрунтованих цілей (Science Based Targets Initiative – SBTi), відповідно до якої компанія повинна запроваджувати показники зменшення викидів для того, щоб запобігати незворотнім наслідкам зміни клімату відповідно до Паризької угоди.

Компанія Kernel стала першим підприємством в аграрному секторі, яке приєдналося до цієї всесвітньої ініціативи. Цим підприємство Kernel засвідчило на офіційному рівні, що бере на себе зобов'язання відносно запровадження заходів, що роблять внесок в обмеження глобального потепління до 1,5°C. Реалізація визначених намірів полягає у формуванні та верифікації цілей у компанії, що спрямовані на скорочення рівня викидів парникових газів від операційної діяльності.

Рішення компанії, що спрямоване на те, щоб взяти на себе зобов'язання відповідно до цілей ініціативи є частина системної роботи в напрямку забезпечення кліматичної стійкості та декарбонізації на кожному етапі ланцюга створення цінності, від поля до точки відвантаження готової продукції. Цей крок є відповіддю на запити, які постійно зростають, від споживачів, інвесторів та торгових партнерів щодо скорочення амбіцій низьковуглецевого розвитку компанії [36, С. 46-47].

Ініціатива науково обґрунтованих цілей (SBTi) представляє собою партнерство між Глобальним договором ООН, Інститутом світових ресурсів (WRI), Carbon Disclosure Project (CDP) та Всесвітнім фондом дикої природи (WWF). Закликом до дії в межах цієї ініціативи є одним із зобов'язань бізнес-коаліції «We Mean Business». SBTi визначає найкращі практики зі скорочення викидів і досягнення цілей «чистого нуля», надає підтримку компаніям у розрахунку та валідації цілей, а також об'єднує експертів для незалежної оцінки встановлення цілей.

Отже, можемо узагальнити і зазначити, що компанія Kernel приймає активну участь в процесі розробки та реалізації меліоративної реформи; збільшує експортну потужність через розбудову річкового терміналу в Рені; активно проводить заходи, які спрямовані на охорону навколишнього середовища; забезпечує інформаційну безпеку компанія впроваджуючи в роботу інноваційні інформаційні технології, які дозволяють зберегти ключову інформацію, що загрожує веденню бізнесу; планує завершити такі нові проекти як будівництво переробних заводів.

3.2. Стратегія сталого розвитку компанії Kernel в умовах війни

Стратегічний аналіз прямо співвідноситься із оцінкою робочого середовища організації та залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Завдяки такому дослідженню компанія може поставити цілі як на короткострокову, так і довгострокову перспективу та визначити основні завдання, які допоможуть їх досягнути. Стратегія компанії має базуватися на тому чи зможуть активи компанії подолати всі виклики, які постають перед нею. Зазначимо, що компанія Kernel являється провідним виробником та експортером соняшникової олії у світі, потужним експортером зернових культур до різних країн, найбільшим виробником олійних та зернових культур в Україні, а також оператором розвинутої логістичної мережі виробництва агропромислової продукції [43, С. 115-119].

Проте на діяльність та загальну ефективність компанії має значний вплив війна, тому компанія тимчасово відкладає стратегію зростання, а працює на виживання. Зважаючи на проблеми в доступі до експорту морським шляхом та блокування залізничних шляхів через інші країни компанія поки що призупинила стратегічні ініціативи та переглянула стратегію на довгострокову перспективу. На 2024 рік основними стратегічними цілями компанії є наступні (рис. 3.2.).

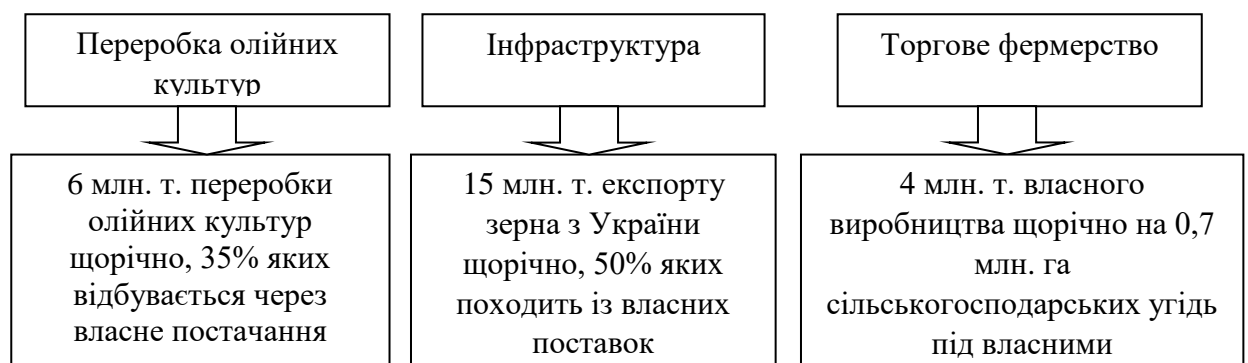


Рис. 3.1. Стратегічні цілі компанії Kernel на 2024 рік

Джерело: сформовано автором на основі діяльності аграрної компанії Kernel.

У першому півріччі 2022 році у компанії Kernel були високі показники ефективності діяльності внаслідок реалізації інноваційних стратегічних ініціатив. Проте ці прибутки знизилися внаслідок збитків в другій половині 2022 року після вторгнення РФ. Тому компанія завершила 2022 рік із невисоким показником EBITDA, який становив 220 млн. дол., що на 73% менше в порівнянні з минулим роком. Цей результат включає в себе збитки, які склали 517 млн. дол., що виникли внаслідок зменшення вартості необоротних активів та запасів, а також збитки, які безпосередньо пов'язані з процесом управління ліквідністю. Крім цього компанією було спрямовано 26 млн. дол. на соціальні потреби внаслідок війни та 543 млн. дол. було виділено на купівлю військового борту. Також на військові потреби були понесені додаткові витрати, зокрема:

- витрати, які спричинені перебоями в бізнесі, що безпосередньо пов'язані із війною;
- на компенсацію недоотриманих прибутків від регулярних операцій та від затримок введення в експлуатацію когенераційних теплоенергетичних установок та нової дробильної установки;
- капітальні витрати, які безпосередньо пов'язані з новими експортними маршрутами, що є альтернативними експорту через Чорне море [47, С. 110-113].

Щодо прямого впливу війни варто зауважити, що компанія Kernel мала збиток від знецінення своїх активів близько 317 млн. дол. у 2022 році, що включає в себе гудвіл, активи, які утримувалися для продажу, нематеріальні активи, які були отримані шляхом списання знищених виробничих запасів, знецінення основних засобів, резерву, який створений для різних товарно-матеріальних цінностей, що розташовані на тимчасово окупованих територіях, а також заходи спрямовані на управління ліквідністю, на які впливають наслідки війни.

Проте у 2023 році компанія Кернел завдяки ефективній системі управління фінансовими ризиками змогла стабілізувати свою діяльність

шляхом спрямування своїх ресурсів на збереження платоспроможності та стабільності в екстремальних умовах для забезпечення довгострокової стабільності. Це відбулося внаслідок виваженої та ефективної стратегії розвитку компанії, яка складається з трьох підходів, а саме збільшення масштабу діяльності компанії, підвищення ефективності діяльності та використання дієвих підходів до сталого розвитку. На рис. 3.3. відобразимо перший із зазначених підходів.

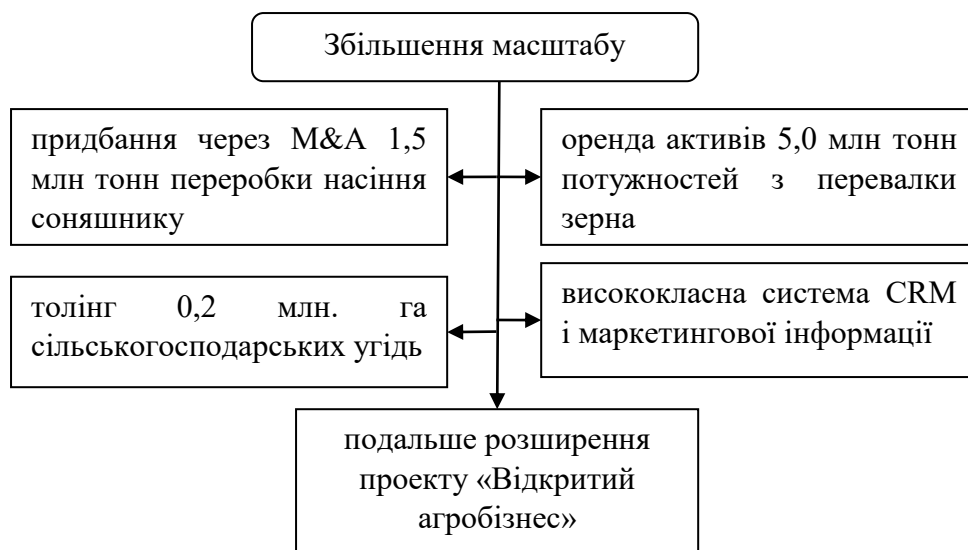


Рис. 3.3. Стратегічний напрямок компанії Кернел, який спрямований на збільшення масштабу діяльності

Джерело: сформовано автором на основі діяльності аграрної компанії Kernel.

Підвищення ефективності діяльності компанії Кернел можна досягнути такими шляхами: автоматизувати та цифровізувати виробничі процеси компанії; підвищити загальну продуктивність працівників компанії; запровадити інноваційні рішення у фермерстві та ввести на всіх процесах виробництва і реалізації електронний документообіг.

Підхід до сталого розвитку компанії передбачає наступне:

1. здійснити внесок компанії у відповідні цілі сталого розвитку ООН;
2. підтримувати цілі, які визначені Європейською зеленою угодою для врівноваження кліматичних умов;

3. провести заходи, які дозволять виступати компанії у якості амбасадора сталого сільського господарства в Україні через використання екологічних, соціальних та ресурсозберігаючих технологій, що в комплексі дозволять сформувати сталі партнерські відносини у ланцюгах постачання;

4. забезпечити безпечні та справедливі умови праці, а також належними матеріальними ресурсами працівників компанії, сформувати належне середовище для їх навчання та забезпечити рівні можливості для всіх;

5. здійснювати внесок для покращення загального добробуту місцевих громад [50, С. 75-77].

Для того, щоб в стратегії були враховані політичні, соціальні, технологічні та економічні фактори варто провести PEST аналіз компанії, який розглянемо в табл. 3.1

Таблиця 3.1

PEST -аналіз компанії Kernel

Політичні фактори	Соціальні фактори
1. Загострення військової ситуації на фронті та політичної ситуації всередині країни. 2. Збільшення рівня інфляції та нормативно-правові зміни в експортній сфері. 3. Політична нестабільність із зовнішніми партнерами, що призводить до того, що блокуються кордони, через які експортуються товари. 4. Зняття мараторію на продаж землі, що призвело до того, щоб почала продаватися та купуватися земля сільськогосподарського призначення.	1. Скорочення загальної чисельності населення, особливо в сільській місцевості. 2. Еміграція економічно активного населення. 3. Продовження мобілізації чоловіків, які зайняті на виробництві. 4. Незначний рівень соціального захисту сільського населення. 5. Неприятливі зміни в системі охорони здоров'я та системі освіти, зменшення кількості лікарень, садочків та шкіл. 6. Розвиток патріотизму та культурних настроїв населення.
Економічні фактори	Технологічні фактори
1. Зміни в податковій системі, зменшення кількості дотацій аграрним компаніям. 2. Негативні зміни на ринку землі. 3. Високий рівень тінізації економіки. 4. Зменшення рівня платоспроможності населення. 5. Збільшення рівня державного боргу та інфляції.	1. Незадовільний стан як наукової, так і науково-технічної діяльності підприємств та державних установ. 2. Розвиток НТП. 3. Недостатній рівень підтримки зі сторони держави інноваційної сфери розвитку. 4. Значні витрати на впровадження технологічних інновацій.

6. Негативні зміни в ланцюгах постачання як сировини, так і реалізації виробленої продукції.	5. Високий рівень конкуренції аграрних підприємств за кордоном.
--	---

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

Результати PEST-аналізу компанії Kernel дає можливість обґрунтувати висновок, що переважна більшість факторів, які мають вплив на компанію є потенційними загрозами. Основними негативними зовнішніми чинниками для компанії є продовження війни, політична нестабільність, зменшення розміру дотацій від держави і, звичайно, економічні загрози, що прямо впливають на ефективність діяльності компанії [23]. Для того, щоб проаналізувати поточну ефективність стратегії компанії Kernel варто використати модель McKinsey «7S», результати якої відобразимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз компанії Кернел з використанням матриці McKinsey «S»

№	Структурні елементи	Поточна характеристика рівня досягнення	Рівень реалізації
1.	Стратегія	Основна стратегія компанії полягає в пошуку оптимальних напрямків розвитку та виготовлення високоякісної продукції для споживачів	85%
2.	Знання, вміння, навички	Наявний штат працівників має відповідні знання та досвід у своєму напрямку роботи.	90%
3.	Ціни, які розділяються	Основний принцип агрохолдингу – це орієнтація на якісне задоволення потреб та клієнтів.	90%
4.	Структура компанії	Усі підрозділи компанії перебувають у взаємодії та взаємозв'язку.	85%
5.	Система	Всі затверджені рішення, які впливають на діяльність компанії узгоджуються з генеральним директором.	95%
6.	Персонал	Працівники компанії постійно підвищують власну кваліфікацію та мають значний досвід роботи в цій сфері.	80%
7.	Корпоративна культура	Корпоративна культура компанії спрямовується на створення доброзичливої та сприятливої обстановки, яка має позитивний вплив на роботу працівників, а також ставлення клієнтів до роботи підприємства.	85%

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

Оцінивши діяльність компанії Кернел за цією моделлю можемо зробити висновок, що в існуючій стратегії лежить в основі орієнтування на

потреби клієнта та високу якість продукції. Компанія Кернел має штат висококваліфікованих експертів, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною, займати цільовий сегмент на ринку та продовжувати власний розвиток. Основною метою компанії на сучасному етапі є збільшення масштабу компанії та забезпечення ефективності наявної бізнес-системи, а також впровадження в процес виробництва інновацій та прийняття інноваційних рішень для переходу від кількісних параметрів до якісних. Стратегія та окреслені цілі каскадуються на операційному рівні та перетворюються на щоденну роботу всіх працівників. Взаємозв'язок стратегічних напрямків та стратегічних цілей відобразимо на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Взаємозв'язок стратегічних напрямків та стратегічних цілей компанії Кернел

Джерело: сформовано автором на основі діяльності аграрної компанії Kernel.

Основні результати від впровадження цих напрямків та процес інтенсифікації виробництва розкриємо в наступному підрозділі.

3.3. Інтенсифікація виробництва як запорука гармонійного розвитку компанії Kernel

Відповідно до стратегічних напрямків та цілей, які були розкриті в попередньому підрозділі варто навести основні напрямки інтенсифікації виробництва, їх вплив на економічну ефективність та управління компанії. Перейдемо до виокремлення конкретних шляхів інтенсифікації виробництва:

1. Проект, що передбачає зміну бізнес-процесів, який спрямований на збільшення обсягів реалізації виробленої продукції. Він включає в себе такі заходи (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Проект зміни бізнес-процесів, що спрямований на збільшення обсягу реалізації виробленої продукції компанії Кернел

Джерело: сформовано автором на основі діяльності аграрної компанії Kernel.

2. Проект, який спрямований на подальше удосконалення механізму управління моделюванням бізнес-процесів, що передбачає запровадження наступних заходів (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Проект, який спрямований на подальше удосконалення механізму управління моделюванням бізнес-процесів компанії Кернел

Джерело: сформовано автором на основі діяльності аграрної компанії Kernel.

3. Заходи, які спрямовані на формування та розвиток цифрових компетенцій:

- проведення онлайн навчання працівників, що дозволить збільшити продуктивність праці співробітників через подальший розвиток цифрових компетенцій;

- застосування цифрових платформ з наступним підвищенням кваліфікації працівників, що дозволить сформувати сучасний рівень інформаційних знань, збільшити конкурентоспроможність персоналу та цифровізувати трудові ресурси [23, С. 144-155].

Ефективність наведених проектів розвитку компанії Кернел полягає у безпосередній цифровізації обсягів продажів, збільшення рівня задоволеності

покупців, подальший розвиток цифрових компетенцій у наявних працівників, підвищення загального рівня конкурентоспроможності компанії та персоналу, а також покращення якості затвердження стратегічних рішень.

В табл. 3.3. розглянемо економічну ефективність від запропонованих заходів.

Таблиця 3.3

Економічна ефективність запропонованих заходів інтенсифікації
виробництва компанії Кернел

№	Заходи	Рівень витрат на реалізацію, тис. грн.	Рівень прибутку, тис. грн.	Термін окупності, років
1.	Проект, який передбачає на зміну бізнес-процесів, що спрямований на збільшення кількості реалізації виробленої продукції	350	550	1,5
2.	Проект, який спрямований на подальше удосконалення механізму управлінням моделювання бізнес-процесів	150	200	0,5
3.	Заходи, які спрямовані на формування та розвиток цифрових компетенцій	350	500	0,7
Всього		850	1250	-

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

Як бачимо, економічна ефективність від впровадження програми розвитку компанії Кернел показала, що рівень запланованих витрат на інвестування наведених проєктів складають 850 тис. грн., натомість рівень прибутку становитиме 1250 тис. грн., приблизно за 1,5 роки всі проєкти окупляться.

Для того, щоб розуміти наскільки суттєво вплинуть ці заходи на економічну ефективність розрахуємо індекс прибутковості компанії «Кернел» від процесу цифровізації:

$$I_{\Pi} = 1250 / 850 = 1,47$$

Як бачимо, індекс прибутковості від впровадження заходів в компанії Кернел високий, тобто для компанії спостерігається позитивний ефект.

Крім цього потрібно дослідити ефективність управління компанії Кернел до та після впровадження програми розвитку. Оцінку варто проводити на основі опитування експертів компанії, бали виставляються від 1 до 5, норма від запроваджених заходів має бути не більше 135 балів. Всі результати дослідження відобразимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ефективність управління компанією Кернел після проведення заходів

№	Напрямки	Критерії ефективності	Оцінка до	Оцінка після
1.	Досягнення стратегічної мети	Збереження цілісності організації	4	5
		Розширення частки цільового ринку	4	5
		Ступінь досягнення поставленої мети	4	5
2.	Економічність	Рівень витрат управління	3	2
		Загальний рівень витрат на підготовку управлінського персоналу.	3	2
		Витрати на консультування.	3	2
		Загальна ефективність управлінських рішень.	3	4
		Точність затвердження управлінських рішень.	3	4
		Надійність рішень.	4	4
		Послідовність та гнучкість прийняття рішень	3	4
		Швидкість підготовки управлінських рішень.	4	5
3.	Зовнішні та внутрішні фактори впливу	Наявність визначених цілей.	4	5
		Здатність до проведення STEP-факторного аналізу.	3	4
4.	Зміни в якості робочої сили	Стиль управління	4	5
		Плинність кадрів	4	3
		Гнучкість при просуванні по службі.	3	4
		Ефективність роботи персоналу	4	5
		Визначені повноваження працівників та їх відповідальність	4	5
		Формування кадрового резерву та ефективної команди	4	5
		Оцінка індивідуального внеску кожного працівника	3	4
		Стратегічне управління персоналом	4	5
5.	Якість функціонування	Швидкість та точність виділення інформації	4	5
		Надійність, своєчасність та безпека інформації	4	5
		Гнучкість процесу організації компанії	4	5
		Ефективність опрацьованої інформації	4	5
		Наявність необхідної інформації	3	4

	Економічність від масштабу збирання, обробки	4	5
Всього		98	116

Джерело: побудовано автором на основі звітності компанії.

Як бачимо, впровадження наведених проєктів дозволять досягнути стратегічну мету, знизити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, змінити в кращу сторону якість робочої сили та функціонування компанії в цілому. Керівництво компанії направляє власні стратегічні зусилля на те, щоб зміцнити позиції серед конкурентів, додержуючись наступних рекомендацій:

1. Реорганізувати загальну структуру управління наступним шляхом:

- скоротити кількість контактів з директором, зважаючи на те, що характер роботи компанії та потреба у вирішенні значної кількості завдань вимагають формування гнучкого управління;
- змінити підпорядкування головного технолога, при цьому зберігаючи принцип єдиноначальності, іншими словами він має підпорядковуватися головному інженеру;
- ввести у функції головного технолога контроль за дотримання якості виробленої продукції;
- створити спеціалізований відділ, а саме відділ розробки стратегії, який має займатися розробкою цієї стратегії та проводитиме моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища [31].

Здійснення реорганізації в системі управління компанії Кернел дасть можливість зменшити кількість підлеглих, підвищити якість управління, дозволить зберегти принцип єдиноначальності, розмежує відповідальність та функціональні обов'язки за прийняті рішення.

2. Реалізувати цілі, які є пріоритетними для втілення обраної стратегії шляхом збільшення загальних обсягів реалізації виробленої продукції та розширення переліку послуг, а також виходу на нові ринки.

3. Модернізувати виробничий процес такими способами: знизити загальний рівень витрат, покращити контроль за якістю виробленої продукції, підвищити продуктивність праці та скоротити час між процесом

розробки продукту та виходом на цільовий ринок. Процес механізації виробничих процесів впливає на переобладнання потокових ліній, механізацію високовартісних видів робіт. Для того, щоб підвищити загальну продуктивність праці застосовуються сучасні технології, зокрема автоматично керовані транспортні засоби та комп'ютеризований контроль.

4. Знизити витрати на одиницю виробленої продукції. Це можна досягнути шляхом затвердження вигідних цін на продукцію, яка реалізовується, використовувати більш дешевші комплектуючі, більш економно розвивати виробництво, усунути неефективні ланки в логістичному ланцюгу, підвищити ефективність збуту та виробництва.

5. Покращити систему стратегічного управління компанією Кернел на основі оцінки його сильних та слабких сторін, спрямувавши весь потенціал на подальше втримання позицій компанії на цільовому ринку та розвиток в подальшому, що принесе максимальний рівень прибутку.

6. Проводити постійний моніторинг змін довкілля, що дасть можливість вчасно виявляти загрози та проводити регулярні зустрічі по мірі їх виникнення.

Отже, підсумувавши, можемо зробити висновок, що компанія Кернел має здійснювати всі заходи, які пов'язані із інтенсифікацією виробництва для підвищення економічної ефективності роботи компанії. Варто поєднати використання стратегії диференційованого ринку та стратегії орієнтування на конкурентів. Перша стратегія націлена на використання наявного потенціалу ринку із використанням сучасних маркетингових інструментів, це можна здійснити з використанням реклами. Друга стратегія орієнтується на конкурентів, враховуючи їх переваги. Тому компанія Кернел має створити власні конкурентні переваги шляхом концентрації на ринковому сегменті, на групі споживачів та повному задоволенні їх потреб. Синергетичне поєднання цих стратегій дасть можливість компанії Кернел оптимізувати ефективність діяльності, підвищити загальний рівень прибутку та компенсувати вплив негативних чинників на діяльність компанії.

ВИСНОВКИ

В наведеному дослідженні розкриті науково-теоретичні аспекти управління маркетингової діяльності підприємства та виділені інноваційні шляхи їх розвитку. На основі цього можемо зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано, що загальна структура управління маркетингової діяльності підприємства дозволяє сформувати стратегічні шляхи освоєння ринків збуту та випуску товарів, а також систему цілей, інформації, які потрібні для прийняття управлінських рішень. Концепція маркетингової діяльності є центральною концепцією в системі управління бізнесом. Вона є основним інструментом для формування конкурентних переваг, оскільки дає можливість адекватно співвідносити основні вимоги цільового ринків збуту з можливостями суб'єкта господарювання, що дає можливість сформувати значущі пропозиції продукції. Крім цього, дії та заходи, які закріплюються концепцією маркетингу зумовлюють потребу в управлінні враховуючи сучасні виклики конкурентного середовища.

2. Визначено, що важливими елементами при управлінні маркетингової діяльності є модель «4P», тобто сама продукція (product), ціна на неї (price), місце виробництва та реалізації товару (place), просування виробленої продукції (promotion). В сукупності ці елементи формують комплекс маркетингу, що розробляється для кожної окремої ринкової ситуації. Для успішної маркетингової діяльності підприємству потрібно дотримуватися наступних умов: проводити організацію навчання експертів відносно використання сучасних маркетингових засобів і прийомів, займатися підготовкою та формуванням кадрового потенціалу в цій сфері, побудувати ефективну організаційну структуру, створити відповідне науково-матеріального забезпечення, забезпечити високий рівень виконання маркетингових елементів та сформувати ефективний механізм стимулювання для того, щоб переорієнтуватися на маркетингову діяльність.

3. З'ясовано, що ефективність маркетингової діяльності підприємства варто оцінювати з використанням аналізу загальних обсягів витрат на маркетингові заходи та їх впливу на обсяг продукції, яка реалізується. Ефективність маркетингових заходів аналізується за наступними напрямками: адекватність інформації, стратегічна орієнтація підприємства, оперативна ефективність та рівень маркетингових інтеграцій та ін. При визначенні загальної ефективності маркетингової діяльності виокремлюють групи показників, які в основному базуються на співвідношенні загального обсягу витрат, які спрямовані на маркетингові заходи, та розміру прибутків, обсягів реалізації. Серед цих показників виділяють наступні: індекс прибутковості, що обчислюються шляхом розрахунку відношення частки дисконтованого прибутку від маркетингової діяльності та розміру дисконтованих витрат; питома вага підприємства на цільовому ринку; динаміка чистого прибутку; динаміка загального обсягу реалізації продукції та досягнення точки беззбитковості.

4. Проаналізовано діяльність компанії Kernel є найбільшим виробником та експортером зерна, соняшникової олії та сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки. Вироблену продукцію компанія Kernel відправляє у 70 країн світу, щодо земельного банку цієї компанії зазначимо, що вона включає 530 тис. га. Компанії формує взаємозв'язок між наступними бізнес-сегментами: здійснення виробництва, внутрішній продаж та експорту соняшникової олії; запровадження високотехнологічного рослинництва; експорт в різні країни зернових культур та надання послуг, які спрямовані на зберігання та перевалку зерна на елеваторах та їх реалізація через портові термінали. В період 2022-2023 років збільшився об'єм переробки олійних культур від 967 тис. т. у 2022 році до 1139 тис. т. у 2023 році, тобто на 18%. В напрямку інфраструктури та трейдингу за цей період відбулося скорочення об'єму реалізації на 46%, а в агробізнесі – на 57%. Компанія Kernel проводить управління активами в межах України, а саме агробізнесом у Вінницькій, Сумській, Тернопольській,

Одеській, Хмельницькій, Миколаївській, Харківській, Полтавській, Чернігівській, Черкаській та областях України.

5. Оцінено внутрішні та зовнішні фактори управління маркетингової діяльності компанії Kernel. Питома вага експорту зерна компанії Kernel складає близько 14%, а в експорті олії – 25,8%. Основними конкурентними перевагами компанії Kernel є наступні: компанія є великим агрохолдингом, що постійно розвивається; у виробництво компанія залучає інноваційну техніку та технології; має велику збутову мережу та хорошу репутацію; компанія має зручне місцезнаходження; здебільшого вироблена продукція має низьку собівартість продукції за рахунок використання інноваційних технологій; має чітку організаційної структури та систему збуту виробленої продукції; спостерігається невисокий асортимент продукції, на виробництві якій спеціалізується робота компанія Kernel. Всього компанією Kernel у 2023 році було експортовано продукції на суму 1889,78 млн. дол., в тому числі до країн Азії 951,80 млн. дол, а до країн Європи – 820,02 млн. дол. Найбільше серед країн Азії було експортовано продукції до Індії – 294,27 млн. дол., а серед країн Європи до Швейцарії на суму 177,51 млн. дол. та на території України – 176,41 млн. дол.

6. Дослідження ефективності маркетингової діяльності дозволило ствердити, що за даними 2023 року, компанія Kernel має 18% переробних потужностей, зокрема обробляє близько 4200 тис. т. Незважаючи на продовження війни на території країни компанія Kernel займає провідні світові позиції з експорту сировини, а саме по експорту зерна. За результатами 2023 року компанія Kernel експортувала близько 11 млн. т. сільськогосподарської продукції з України. Проте вагоме місце в експорті посідає експорт бутильованої олії. За результатами дослідження 2023 року компанія є першим виробником бутильованої олії в Україні та провідним експортером у світі. У 2023 році компанія Kernel виробляє близько 5 % соняшникової олії від виробництва у світі та експортує понад 8% загального світового експорту. Щодо портових терміналів варто відзначити, що

логістикою олійних та зернових культур займається компанія самостійно. Портові термінали замикають загальний бізнес-процес компанії, тобто забезпечують інфраструктуру руху товару з поля на вантажні судна. Загальна потужність перевалки шроту та зернових культур складає 6,5 млн. т. на рік. Глибоководний причал та сучасні елеваторні потужності дають можливість вантажити судна типу Panamax, що мають водотоннажністю до 80 тис. т.

7. Виявлено, що інноваційними каналами розвитку компанії Kernel є те, що вона приймає активну участь в процесі розробки та реалізації меліоративної реформи; збільшує експортну потужність через розбудову річкового терміналу в Рені; активно проводить заходи, які спрямовані на охорону навколишнього середовища; забезпечує інформаційну безпеку компанія впроваджуючи в роботу інноваційні інформаційні технології, які дозволяють зберегти ключову інформацію, що загрожує веденню бізнесу; планує завершити такі нові проєкти як будівництво переробних заводів.

8. Виокремлено, що стратегією сталого розвитку компанії Kernel в умовах війни є забезпечення повного завантаження виробничих потужностей, розширення клієнтської бази та збільшення обсягів замовлень, поліпшення якості та ефективності маркетингових матеріалів, підвищення ефективності виробництва та якості виробничих процесів та збільшення рівня прибутку компанії. Компанія Кернел має здійснювати всі заходи, які пов'язані із інтенсифікацією виробництва для підвищення економічної ефективності роботи компанії. Варто поєднати використання стратегії диференційованого ринку та стратегії орієнтування на конкурентів. Тому компанія Кернел має створити власні конкурентні переваги шляхом концентрації на ринковому сегменті, на групі споживачів та повному задоволенні їх потреб. Синергетичне поєднання цих стратегій дасть можливість компанії Кернел оптимізувати ефективність діяльності, підвищити загальний рівень прибутку та компенсувати вплив негативних чинників на діяльність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І., Квасова М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/1299>.
2. Аль-Тмейзі А. Ю. Тенденції розвитку сучасного маркетингу. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/47.pdf.
3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 632 с.
4. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 42–47. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/9.pdf.
5. Балановська Т. І. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2010. Вип. 154, Ч. 1. С. 368-373.
6. Благун І. І., Гриневич Л. В. Маркетинговий аналіз креативної індустрії в контексті їх впливу на післявоєнний розвиток територій. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 51–56. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2022/67_2022/11.pdf.
7. Бахчиванжи Л. А. Напрями удосконалення маркетингового менеджменту агропромислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/141/135>.
8. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1654/1591>.

9. Виговський В. Г., Виговська О. А., Царук І. М., Ткачук Г. Ю., Саннікова С. Б. Ефективність маркетингових бізнес-комунікацій на логістичних підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 37–44. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/284934>.
10. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Кононенко Є. Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 29–37.
11. Головчук Ю. О., Довгань Ю. В. Маркетингові концепції організації бізнесу в управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю олійно-жирових підприємств харчової галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50. Ч. 1. С. 132-136. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26306.pdf>.
12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/6.pdf.
13. Гуріна Н., Бестюк А. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/675/648>.
14. Довгань Ю. В. Маркетинговий підхід до управління олійно-жировим підприємством. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 3 черв. 2020 р. Вінниця, 2020. Ч. 3. С. 128-136. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26300.pdf>.
15. Зеліч В. В., Матвеєва М. П., Гнилоскуренко М. С. Система маркетингового стратегічного менеджменту управління діяльністю підприємства та аналіз її ефективності. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/95.pdf.

16. Ігнатенко М. М., Рунчева Н. В., Бритвенко А. С. Здійснення маркетингових і виробничих стратегій аграрних підприємств на основі концентрації й раціонального використання земельних ресурсів. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 139–145. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/23.pdf.
17. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління на засадах маркетингу стратегіями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку в повоєнний період: національний і міжнародний аспекти. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 4. С. 47–60. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/276/175>.
18. Кириченко Н., Жосан Г. Характеристики маркетингового середовища підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/959/917>.
19. Коваль О. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1421/1368>
20. Крикавський Є. В. Ефективність і результативність в управлінні ланцюгами поставок. *Логістика проблеми і рішення. Міжнародний науково-практичний журнал*. Харків, 2017. № 1. С. 16-21.
21. Литвиненко С. Л., Трегубов О. С., Войцеховський В. С., Семенда О. В., Попова Ю. М., Кайдакова Т. В. Маркетинг в підприємницькій діяльності та управління продажем логістичних послуг : підручник / за заг. ред. С. Л. Литвиненка, Т. В. Кайдакової. Київ : Кондор, 2022. 280 с
22. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9–13. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2021/4.pdf.

23. Луцій О., Бондаренко В. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4. С. 144–155. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277036/271835>.

24. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

25. Мартиненко А. В., Перерва П. Г. Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадіях їх життєвого циклу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5. № 1. С. 6–16. URL: <http://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/126/113>.

26. Нікішина О., Тараканов М. Маркетинговий вимір механізмів логістичної взаємодії у ланцюгах товарних ринків. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13. № 2. С. 39–49. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2039/2244>.

27. Новикова І., Баранова О. Формування системи управління маркетинговими ризиками інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 6. С. 28–35.

28. Офіційний сайт Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua>.

29. Панченко М. О. Формування маркетингової цінової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 3. С. 45–51. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/262/164>

30. Пахуча Е. В. Роль маркетингу у плодоовочевому підкомплексі України. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 5. С. 111–116. URL: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2020/61_2020/20.pdf.

31. Петряєва З. Ф. Маркетингові підходи до розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/55.pdf.

32. Поліщук І. І., Коновал В. В., Середницька Л. П. Маркетинговий потенціал: стратегічні орієнтири розвитку. : монографія. Вінниця : Редакційновидавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. 284 с. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26372.pdf>
33. Пономаренко І., Битик О. Використання рекомендаційних систем для оптимізації маркетингової стратегії компанії. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 19. С. 34–39. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/449/436>.
34. Райко Д. В., Подрез О. І., Черепанова В. О. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 128–136. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages128_136.pdf.
35. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111–115. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf.
36. Савченко С., Аблязова Н., Сукач О. Інноваційний маркетинг у системі управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 46–49. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/422/409>.
37. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 21–31. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/165/147>.
38. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf.
39. Сокол П. М., Ігнатова М. С., Півоварова О. Б. Економічні засади ефективної маркетингової діяльності виробничого підприємства.

Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 55. С. 132–137. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/55_2021/24.pdf.

40. Соколова Л. В., Дюжев В. Г., Аль-Фахор Е. С. Науково-методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг підприємств на засадах маркетингу у ризикованих умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 73. С. 87–93. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/73_2023/18.pdf

41. Танасійчук А., Громова О., Шевчук А. Тенденції розвитку програмного забезпечення проведення міжнародних маркетингових досліджень. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2021. № 9. Т. 2. С. 104–111. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=27270.pdf>.

42. Тарасюк А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/155.pdf

43. Темченко Г. В., Бондарчук О. М., Астаф'єва К. О. Маркетингова діяльність як спосіб підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 115–119. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/52_2021/22.pdf.

44. Турчин Л. Особливості комплексу експортного маркетингу аграрних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3. С. 132–139. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/252943>.

45. Угоднікова О. Впровадження механізмів публічного маркетингу: зовнішні та внутрішні чинники впливу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 3. № 84. С. 188–192. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246398>.

46. Шевчук П., Дергалюк Б. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1627/1564>.

47. Шульга О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113. URL: <http://www.eijournal.in.ua/index.php/journal/article/view/552/537>.

48. Шумкова О. В., Онопрієнко І. М. Планування міжнародної маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 6. С. 116–120. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/67_2021/23.pdf.

49. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>.

50. Яшкіна О. І., Савельєв М. С. Стратегії вибору інструментів інтернетмаркетингу в залежності від бізнес-моделей підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5. № 2. С. 75–83. URL: <http://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/141/126>.