

Міністерство освіти та науки України

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування маркетингової стратегії підприємства на ринку овочів»

(за матеріалами ТОВ «АГРО-СПАРТА» м. Київ)

студентки 2 курсу 2м групи

денної форми навчання

спеціальності 075

«Маркетинг»

спеціалізації «Маркетинг»

Якимлюк

Орісі Миколаївни

Науковий керівник

к.т.н., проф.

Яцишина

Лариса Карпівна

Гарант освітньої програми

д.с.н., проф.

Лабурцева

Олена Іванівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Маркетингова стратегія: сутність та основні характеристики	6
1.2. Планування в системі управління маркетингом	14
1.3. Проблеми оцінювання ефективності маркетингової стратегії	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРО-СПАРТА» НА РИНКУ ОВОЧІВ	26
2.1.Маркетингове середовище ТОВ «АГРО-СПАРТА»	27
2.2 Стратегічний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АГРО-СПАРТА»	42
2.3 Аналіз діючої маркетингової стратегії та ефективності діяльності підприємства	47
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АГРО-СПАРТА»	53
3.1. Розробка складових елементів маркетингової стратегії ТОВ «АГРО-СПАРТА»	53
3.2 Формування оновленої маркетингової стратегії ТОВ «АГРО-СПАРТА» на ринку овочів.....	63
3.3 Оцінка ефективності маркетингової стратегії	68
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Маркетинг в теперішніх умовах все дедалі більше охоплює всі сфери діяльності підприємства. Ось як охарактеризував маркетинг Пітер Дракер: «Це весь бізнес, представлений у тому вигляді, як він виглядає з погляду кінцевого результату, тобто з погляду клієнтів».

В умовах сучасної конкуренції кожне підприємство повинне бути «озброєне», знати свої слабкі та сильні сторони, можливості та загрози, конкурентні переваги. Так як головна мета кожного підприємства – це отримання прибутку, ефективна діяльність, розвиток, для цього потрібний чіткий план дій, тому важливу роль в ньому відіграє стратегічний маркетинг – процес, який включає планування, створення конкурентних переваг, високих позицій на ринку, визначення напряму розвитку фірми, цілей та способів їх досягнення.

Основною проблемою є правильно сформована стратегія підприємства, завдяки якій всі відділи взаємодіють між собою, де враховано потреби споживача та мету отримання прибутку. Підприємство застосовує стратегічний маркетинг задля прийняття правильних рішень, розробки або доповнення маркетингового міксу для подальшої ефективної діяльності.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що маркетингова стратегія підприємства є важливим елементом управління на будь-якій стадії його розвитку. Створення успішної маркетингової стратегії забезпечує досягнення короткострокових та довгострокових планових дій, а також досягнення цілей підприємства, з урахуванням потреб ринку, аналізу маркетингового середовища компанії.

Правильно сформована стратегія підприємства дає можливість вести успішну діяльність на ринку. Адже, кожен відділ матиме чіткий план дій, робочу маркетингову програму з періодами та виконавцями, бачення, місію, цілі, цінності. Стратегія підприємства дозволяє ефективніше функціонувати на ринку. У сучасних умовах кожен повинен знати як ефективно використовувати свою власну маркетингову діяльність, повинен знати свої сильні, слабкі сторони, загрози і можливості на внутрішньому та зовнішньому середовищі. Маркетингова стратегія

обирається індивідуально для кожного підприємства з урахуванням довгострокових чи короткострокових цілей, можливостей, його внутрішнього стану, ресурсів, конкурентних переваг. З огляду на необхідність дії стратегії підприємства задля успішної діяльності, було обрано тему випускної кваліфікаційної роботи «Формування маркетингової стратегії підприємства на ринку овочів» за матеріалами ТОВ «АГРО-СПАРТА».

В залежності від спрямування цілей та аналізу ринкової ситуації підприємства формується план дій в складі маркетингової стратегії. Маркетингове планування визначають як процес дослідження та аналізу ринку в конкретній ситуації, в подальшому – процес розробки цілей, стратегій і плану маркетингу, які відповідають ресурсам, місії, можливостям, цілям компанії, що супроводжуються практичною реалізацією, оцінкою, корегуванням, необхідними для досягнення встановлених цілей.

Варто відзначити М. Мак-Дональда, який оцінює маркетингову діяльність на основі наступних характеристик, що впливають на формування та впровадження маркетингової стратегії:

- ставлення керівництва компанії до маркетингу;
- показник ефективності маркетингових інструментів;
- організація та здійснення маркетингового процесу всередині компанії [16].

Мета дослідження. Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у формуванні маркетингової стратегії підприємства.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі основні завдання:

1. розглянути основні підходи до розуміння сутності маркетингової стратегії;
2. проаналізувати політику використання елементів маркетингової стратегії в ТОВ «АГРО-СПАРТА»;
3. провести аналіз ринку овочів в Україні;
4. визначити можливі напрями вдосконалення, формування маркетингової стратегії в ТОВ «АГРО-СПАРТА»;
5. визначити ефективність маркетингової діяльності ТОВ «АГРО-СПАРТА».

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії ТОВ «АГРО-СПАРТА» на ринку овочів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних положень щодо формування маркетингової стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти маркетингової стратегії розглянуті в роботах таких вчених: Ф. Котлера, Ж.-Ж.Ламбена, Л. Кінза, А.А.Мазаракі, Є.В. Ромата, В.М. Куценко, Куденко Н.В., Р.А. Фатхудинов, І.Я. Мендела, К.І. Редченко, С.С. Гаркавенко, М.М. Дмитрук, К.Л. Келлер, Г.Мінцберг, І.М. Назаренко, О.В. Тоболін, І.В. Тюха та інші.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи є статистичні дані Державного комітету статистики України, наукові публікації та видання, матеріали наукових конференцій, власні дослідження та Інтернет - джерела.

Методи дослідження. Теоретична і методологічна основа випускної кваліфікаційної роботи ґрунтується на виконанні базових положень маркетингу, економіки, менеджменту, наукових розробок українських і закордонних вчених із питань стратегічного маркетингу, управління підприємством. В роботі використовувались методи дослідження: систематизації, порівняння, індукції та дедукції, експертних оцінок.

Практичне значення одержаних результатів. Рекомендації, надані у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи, можуть принести позитивний результат для діяльності підприємства, при їх застосуванні воно зможе ефективніше просувати певні продукти та отримувати більший прибуток з меншими затратами, а також побачити можливі цілі та сформовані елементи маркетингової стратегії і стратегію для подальшої діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства

1.1. Маркетингова стратегія: сутність та основні характеристики

Створення успішної маркетингової стратегії підприємства забезпечує досягнення короткострокових та довгострокових планових дій, а також досягнення цілей підприємства, з урахуванням потреб ринку, аналізу маркетингового середовища. Науковці по-різному трактують поняття «маркетингова стратегія», деякі представлені у табл.1.1 [29].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Трактування терміна «маркетингова стратегія»
Гаркавенко С.С.	Під поняттям «стратегія маркетингу» розуміють докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.	Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів
Куденко Н.В.	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій
Уткін Є.А.	Стратегія маркетингу – це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту.

На думку Ф. Котлера, маркетингова стратегія – це раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг [20].

За словами вченого Джорджа Дейа “... стратегічна маркетингова діяльність базується на основних чотирьох виборах (AAAA (arena, advantage, access, activities)), де arena (арена) — це той сегмент ринку, на якому підприємство буде здійснювати свою діяльність. Advantage (перевага) — це найбільш висока цінність для споживача, яка є чудовим визначником для перевірки конкурентоспроможності фірми. Access (доступ) — це вихід до ринку через відповідні канали дистрибуції та комунікацій. Activities (діяльність) — це асортимент та масштаби, тобто, що саме та скільки бізнес буде пропонувати ринку” [10]. За А.В. Алфьоровим «маркетингова стратегія – це вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку» [3]. Д. Хасеї – прибічник зведення складу і змісту маркетингової стратегії до чотирьох елементів комплексу маркетингу – товару, ціни, збуту і просування, які «необхідно брати до уваги під час роздумів над маркетинговими стратегіями для продуктів і послуг» [46].

Отже, незважаючи на різноманіття трактувань терміну «маркетингова стратегія», в усіх них є спільна ідея – це план досягнення маркетингових цілей на певний період за допомогою маркетингових інструментів та інструментів управління підприємством. Основа стратегії – це аналіз стану підприємства, оцінка ринку, а також розробка заходів щодо товарної, збутової, цінової політики [9].

Основною метою стратегічного маркетингу є досягнення господарюючим суб’єктом стійкої конкурентної переваги. Об’єктом стратегічного маркетингу є теоретичні положення та практичний досвід маркетингової діяльності у процесі: визначення місії та цілей підприємства, розробки стратегії його розвитку та формування сприятливих передумов ефективної її реалізації [13].

Основними завданнями при формуванні маркетингової стратегії є [17]:

1. визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
2. координація різних напрямів діяльності;
3. оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз;
4. визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
5. створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
6. оцінка маркетингової діяльності підприємства

Для визначення маркетингової стратегії більшість маркетологів вважають, що необхідно відповісти на такі запитання [41]:

1. Яку продукцію випускає підприємство?
2. Хто є покупцями цієї продукції?
3. Де знаходяться покупці продукції?
4. Де і як покупці купують продукцію підприємства?
5. В продукції якої якості зацікавлені покупці?
6. Яку кількість продукції та за якою ціною купують покупці?
7. Як охарактеризувати продукцію підприємства так, щоб отримати за неї вищу ціну?
8. Чи може підприємство бути лідером з якогось виду продукції у своєму регіоні?
9. Чи може підприємство випускати іншу, нову продукцію?
10. Чи задовольняють виробничі потужності підприємства потреби покупців?

При формуванні маркетингової стратегії підприємства можна визначити вхідні та вихідні елементи. Вхідні елементи – це ті, елементи, що передують створенню маркетингової стратегії. Вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо інструментів маркетингу, тобто товару, ціни, збуту та просування.

До вхідних елементів маркетингової стратегії входять:

- цілі маркетингу (підвищення ринкової частки, збільшення обсягів збуту, підвищення прибутку);

- навколишнє середовище (соціально-культурні, демографічні, економічні, технологічні фактори);
- маркетингові фактори (конкурентоспроможність, маркетингові можливості підприємства).

До вихідних елементів маркетингової стратегії входять:

- товар (якість, упаковка, асортимент);
- ціна (стратегія, рівень);
- збут (канали збуту, збутова система);
- просування (реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту).

Сутність стратегічного маркетингу можна визначити у такому порядку [5].

- аналіз потреб (визначення базового ринку);
- сегментування ринку (стратегічні бізнес-одиниці та сегменти);
- аналіз можливостей бізнесу (ринковий потенціал і життєвий цикл товару);
- аналіз конкуренції (пошук конкурентної переваги);
- розроблення стратегії розвитку.

Роль стратегічного маркетингу в тому, щоб змінювати паралельно з базовим ринком і ідентифікувати різні товарні ринки або сегменти шляхом аналізу всіх потреб, які треба задовольнити. Процес стратегічного маркетингу має середньо- та довгостроковий терміни планування.

Основними категоріями формування маркетингової стратегії підприємства є місія, бачення, визначення цінностей, цілей, ринкової частки та стратегічного господарського підрозділу. Зокрема, місія підприємства — це загальний опис призначення його функціонування. Цінності підприємства — це формування його філософії. Бачення фірми являє собою філософію бізнесу, яка частіше за все може пояснити причини появи того чи іншого підприємства. Цінність — це важливість, значимість, користь, корисність будь-чого [32]. Ч. Кім, Р. Моборн вказують на те, що яку б стратегічну концепцію підприємство не обрало — найуспішніша буде та, яка міститиме три наступні стратегічні пропозиції:

- ціннісна пропозиція, яка є привабливою для покупців;

- пропозиція прибутку, що дає змогу підприємству заробляти на ціннісній пропозиції;
- людська пропозиція, що мотивує працівників та тих, хто працює із підприємством, втілювати стратегію [47].

Маркетингова стратегія дозволяє:

- визначити межі діяльності підприємства (що можна робити і чого не варто), зорієнтувати його в маркетинговому середовищі, виділити вектор його розвитку;
- скоротити невизначеність і передбачити певні події, раціонально розподіляючи ресурси;
- концентрувати основні зусилля в потрібному місці;
- досягти й підтримувати стабільну рівновагу цілей, можливостей, ресурсів підприємства;
- надати довготерміновим цілям підприємства пріоритет перед щоденними завданнями.

Цілі – це бажані і необхідні результати діяльності, які необхідно досягнути до визначеного часу. Вони є цінними механізмами, які дозволяють послідовно перетворити конкурентну перевагу та інвестиційні стратегії в завдання і програми, які потребують реалізації. Цілі можна ставити для всіх напрямів діяльності і для всіх підрозділів підприємства. Маркетингові цілі розподіляються на три види в залежності від того, до чого або до кого вони відносяться : до продажів, прибутку або клієнтів. Дані цілі визначаються для кожного товарного ринку або сегменту окремо [5].

Приклади місії, цінностей та бачення компаній представлені у Додатку А.

Для того, щоб вибрати яку саме стратегію застосовувати, необхідно знати різновиди маркетингової стратегії. Отже, виділяють наступну класифікацію маркетингових стратегій:

1. **залежно від терміну дії** (короткострокові – на 1 рік, середньострокові – від 2 до 5 років, довгострокові – більше 5 років). Такі плани ґрунтуються на цілях підприємства та перспективі розвитку ринку;
2. **конкурентні стратегії** (глобальна стратегія низьких витрат - більш низькі повні витрати порівняно з конкурентами за найнижчого прийнятного рівня якості, що влаштовує більшість покупців; глобальна стратегія диференціації - наявність специфічних рис, що відрізняють даний товар від конкурентів і є цінними для більшості покупців; нішові стратегії низьких витрат або диференціації - наявність вузького ринкового сегменту, де підприємство випереджає конкурентів за рахунок низьких витрат або диференціації);
3. **залежно від життєвого циклу товару**;
4. **залежно від стану ринкового попиту** (стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу);
5. **залежно від позиціонування** (орієнтовані на властивості товару, орієнтовані на задоволення потреб споживачів, орієнтовані на доведення конкурентної переваги);
6. **залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань** (стратегія виживання - виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності підприємства, коли воно перебуває на межі банкрутства; стратегія стабілізації - використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників підприємства чи за умов, коли розвиток підприємства має коливальний характер; стратегія росту - передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників підприємства);
7. **за елементами маркетингового комплексу** (товарна, цінова стратегія, стратегія розповсюдження, стратегія просування). Товарна стратегія полягає у формуванні асортименту та номенклатури продукту, а також розглядає можливість застосування стратегії інновації, стратегії варіації, тобто можливість застосування додаткових параметрів продукту або зняття товару з виробництва та продажу. Стратегії ціноутворення в свою чергу поділяються на: стратегію «зняття вершків» -

становлення високої ціни товару на початковому етапі; стратегію низьких цін – становлення низьких або середніх цін задля проникнення на ринок з поступовим їх підвищенням; стратегія цінового лідера притаманна ринкам олігополії. Вона використовується тоді, коли на ринку домінують кілька фірм, які умовно поділили його між собою. У цій ситуації одне з підприємств, частка якого є найбільш значною, визнається основним ціновим лідером;

8. за ознакою конкурентних переваг (за М. Портером) - стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія фокусування (концентрації);

9. залежно від виду диференціації - стратегія товарної диференціації, стратегія сервісної диференціації, стратегія іміджевої диференціації, стратегія кадрової диференціації;

10. залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань - стратегії ринкового лідера, стратегії «челенджерів», стратегії послідовників; стратегії ринкової ніші. Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту. «Челенджери» – це підприємства, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки. Послідовники – це успішно діючі на ринку підприємства, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки. Нішери – це підприємства, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші);

11. залежно від співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи) або **залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту** (за матрицею «Мак-Кінсі - Дженерал Електрик») - стратегія розвитку, стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збирання урожаю», стратегія елімінації.

Тому, в залежності від спрямування цілей та аналізу ринкової ситуації підприємства формується план дій в складі його маркетингової стратегії.

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту підприємства. Стратегічний маркетинг у структурі маркетингового менеджменту визначається тим, що охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розробки маркетингових стратегій (рис.1.1) [21].

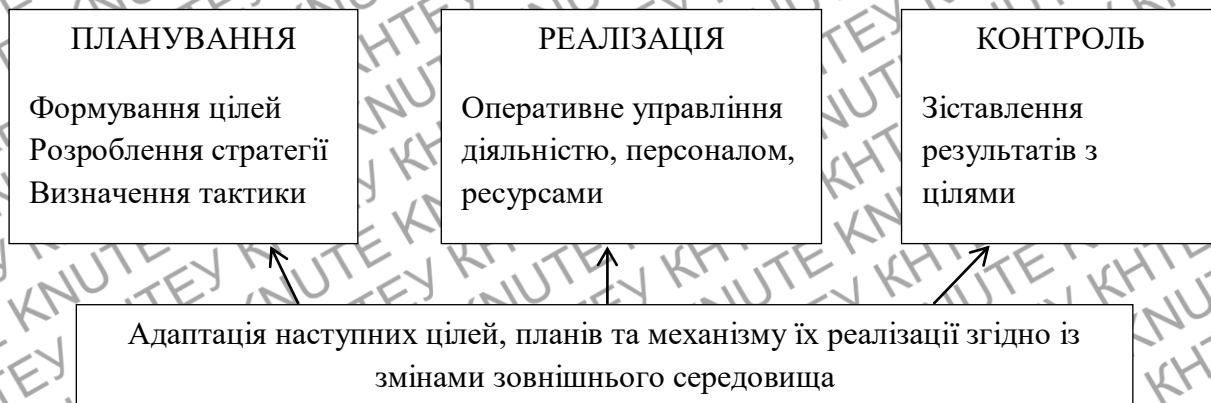


Рис. 1.1. Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту

Зокрема, Фатхудінов Р.А. стверджує: “...стратегічний маркетинг є першою загальною функцією менеджменту, наступними за якою слідує планування, організація процесів по виконанню планів, облік і контроль, мотивація і регулювання”[44].

Для успішного вибору маркетингової стратегії необхідно провести такі види стратегічного аналізу: SWOT – аналіз, SPACE – аналіз, СОП – аналіз, побудова матриці БКТ, матриці Мак-Кінсі, матриці «Важливість/результативність» та визначення провідної конкурентної переваги.

SWOT-аналіз спрямовується на визначення стратегії підприємства, що включає вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. До переваг SWOT-аналізу відноситься виявлення конкурентних переваг, дослідження ринку, ресурсів підприємства, систематизація та поєднання знань про зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на процес планування. До недоліків аналізу відносяться: мала можливість адаптуватись до змін середовища, суб’єктивність зовнішнього та внутрішнього середовища [38].

СОП-аналіз – це стратегічна оцінка підприємства. Ця методика дозволяє без значних витрат проводити аналіз ефективності управління й правильності обраної стратегії. Методика адаптована для підприємств середнього й малого бізнесу.

SPACE - аналіз (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічної позиції й дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку й вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. За допомогою SPACE - аналізу можуть досліджуватись такі показники підприємства як: використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей, знання, ресурси, управління підприємством, з яких виводиться загальна стратегічна оцінка підприємства.

1.2. Планування в системі управління маркетингом

Планування – це одна з найважливіших складових маркетингового менеджменту, без якої не може обійтись жодна організація. За допомогою планування на підприємстві узгоджуються діяльність на різних рівнях, створюються цілі, нові можливості, доцільність використання та залучення ресурсів на певний період.

За Г.Мінцбергом, “планування – це формалізована процедура, спрямована на отримання чітко визначеного результату, яка має форму інтегрованої системи рішень. Те, чим найбільше приваблює поняття планування, що є характерною рисою та відрізняє його методи від інших процесів, – це наголос на формалізації та систематизації явища, до якого застосовується планування”. У цьому разі формалізація, за Г. Мінцбергом, означає: а) розкладання на компоненти; б) їх чітке формулювання; в) формалізацію процесів прийняття рішень та їх інтегрування на підприємствах [30].

Маркетингове планування визначають як процес дослідження та аналізу ринку в конкретній ситуації, в подальшому – процес розробки цілей, стратегій і планів маркетингу, які відповідають ресурсам, можливостям, місії та цілям підприємства, що супроводжуються практичною реалізацією, оцінкою, корегуванням, необхідними для досягнення встановлених цілей. Також маркетингове планування – це

управлінський процес створення і дотримання відповідності між цілями та потенційними можливостями підприємства у процесах ринкової діяльності [49].

Варто відзначити сутність понять «маркетингове управління» («маркетинговий менеджмент») та «маркетингове планування».

Для початку звернемось до таких категорій, як: «маркетинг» і «управління» («менеджмент»).

Маркетинг – це комплекс інструментів ринкового аналізу таких, як методи прогнозування об'ємів продажу, дослідження ринку, що застосовуються для більш глибокого аналізу попиту та пропозиції [23].

Маркетинг — це система організації діяльності підприємства з використанням сучасних методів раціонального управління для досягнення високої ефективності і конкурентоспроможності своєї діяльності.

За Філіпом Котлером, маркетинг – вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб, шляхом обміну [20].

Менеджмент – це процес управління сукупністю таких ресурсів, як матеріальних, людських, інформаційних, спрямований на реалізацію цілей підприємства.

Поняття «маркетинговий менеджмент» автори розглядають по різному, наведемо декілька з них:

- Куценко В.М.: «Маркетинговий менеджмент — це процес, основними складовими якого є аналіз, планування, реалізація планів і контроль за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей підприємства (отримання прибутку, збільшення обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо)» [22];
- Котлер Ф., Келлер К.Л. [27]: «Маркетинговий менеджмент – мистецтво й наука вибору цільових ринків, залучення, утримання й розвитку покупців шляхом створення, надання й просування важливих для них цінностей»;
- Войчак А.В. [7]: «Маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на

встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовими ринком для досягнення конкретної мети підприємства».

Отже, якщо узагальнити дані визначення, можна зробити висновок, що планування в системі управління маркетингу – це важлива складова на підприємстві, завдяки якій ставляться нові цілі, їх засоби досягнення та методи діяльності в маркетинговому менеджменті, зокрема щодо інструментів маркетингу, розробки маркетингових програм, що впливають на управління діяльністю підприємства.

Під плануванням маркетингу можна визначити розробку планів для різних видів діяльності, товарів, торгової марки. Проте, при цьому варто відзначити, що фірма повинна прийняти стратегічне рішення відносно того, які дії правильно чинити з кожним із своїх підрозділів. Тому для них потрібний детально розроблений план маркетингу.

Маркетинговий план – це документ, в якому сформульовані основні цілі маркетингу товарів та послуг підприємства, представлений аналіз ринкової ситуації, визначені маркетингові стратегії та розроблені конкретні програми маркетингових інструментів, які доцільно використовувати для досягнення маркетингових і фінансових цілей [49].

Мета маркетингового плану:

- покращити використання вже існуючих ресурсів підприємства, що відповідає поставленим цілям маркетингу;
- приведення потенціалу підприємства, що відповідав би вимогам навколишнього середовища, потребам споживачів, обраному цільовому ринку;
- допомога в досягненні інших цілей підприємства.

Завдяки маркетинговому плану можна вирішити такі завдання:

- визначення та представлення конкурентних переваг;
- виявлення маркетингових можливостей;
- вибір цільового ринку;
- аналіз поточної ситуації на ринку;

- розробка стратегії маркетингу;
- визначення цілей підприємства;
- розроблення маркетингових заходів та визначення їх послідовності;
- оптимізація використання ресурсів підприємства;
- розподіл обов'язків між працівниками.

Основні принципи планування маркетингу:

1. повнота та комплексність – використання найбільшої кількості різних чинників, явищ, подій, втілення комплексного підходу до реалізації всіх можливостей маркетингової діяльності на підприємстві;
2. конкретність – в маркетинговому плані чітко вказуються терміни часу, розрахунки, конкретні цільові ринки та види діяльності;
3. гнучкість – можливість пристосуватися та зреагувати на зміни навколишнього середовища;
4. безперервність – в маркетинговому плані дії прописані в чіткій послідовності, що взаємопов'язані між собою протягом певного періоду;
5. ефективність – рентабельність маркетингових заходів, дії в маркетинговому плані повинні надавати прибуток та покривати всі витрати;
6. дієвість – реалізація планових завдань;
7. документальність – оформлення плану в документальному вигляді.

Розглянемо детальніше класифікацію маркетингових планів в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація маркетингових планів [49]

Критерії класифікації	Характеристики маркетингового плану		
Плановий період	Довгостроковий план – 5 і більше років	Середньостроковий план – 3-5 років	Короткостроковий план – 1 рік і менше
Рівень керівництва, для якого розробляється план	Вища ланка керівництва підприємства	Вища та середня ланка керівництва та підприємства	Середня та нижча ланка керівництва підприємства
Результат планової діяльності	Маркетингова стратегія,	Бюджет маркетингу, маркетинговий проект,	Конкретні маркетингові заходи,

	маркетингова програма, стратегічний план маркетингу	середньо-строковий маркетинговий план	бюджет маркетингу, оперативний маркетинговий план
Тип маркетингового контролю	Маркетинговий аудит, стратегічний контроль за здійсненням стратегії та програми	Маркетинговий аудит, контроль за здійсненням проєктів і бюджету, ситуаційний аналіз	Аналіз бюджету, оперативний контроль виконання маркетингових заходів

Залежно від критерію класифікації визначають такі види планів маркетингу:

1. за тривалістю дії:

- перспективні (стратегічні) — на період 5–15 років;
- середньострокові (тактичні) — 1–5 років;
- короткострокові (оперативні) — до одного року;

2. за масштабами:

- продуктові (стосовно одного продукту);
- асортиментні (на асортиментну групу продуктів);
- як розділ загальногосподарського плану підприємства (на всю номенклатуру продукції);

3. за об'єктом:

- корпоративні (загалом на підприємство);
- дивізіонні (на підрозділ підприємства);
- бізнесові (за напрямом діяльності підприємства);

4. за предметом:

- цільові (планування загальних, стратегічних, тактичних і оперативних цілей маркетингової діяльності);
- предметні (планування досліджень, персоналу тощо);

5. за спрямованістю процесу розробки:

- “згори - вниз”;
- “знизу - вгору”;

- “цілі вниз – плани вгору”.

Планування “згори — вниз” означає, що вище керівництво підприємства визначає цілі і встановлює плани для нижчих рівнів - підрозділів, філій тощо. Метод планування “знизу — вгору” передбачає, що різні підрозділи підприємства розроблюють власні цілі та плани, які базуються на максимумі того, що вони, на їх думку, можуть зробити. Сукупність таких планів затверджує вище керівництво підприємства. Перевага такого виду планування полягає в тому, що підрозділи відповідальніше підходять до виконання роботи, яку вони самі планували.

Можливий метод планування «цілі вниз – плани вгору», коли вище керівництво визначає загальну мету свого підприємства на основі реальних можливостей. Керуючись цією метою, окремі його підрозділи розроблюють плани, які затверджує вище керівництво [22].

Основними елементами маркетингового планування є:

1. Визначення поточної ситуації:

- ринок;
- конкуренти;
- споживачі;
- просування;
- продукт;
- розподілення.

2. SWOT – аналіз:

- сильні та слабкі сторони;
- можливості та загрози.

3. Формування цілей:

- обсяги продажів;
- частка ринку;
- відносини зі споживачами (програма лояльності).

4. Розробка маркетингової стратегії:

- цільовий ринок (сегментування);
- інструменти маркетингу (segment, target, position);

- комплекс маркетингу.

5. Розробка плану дій:

- заходи (реклама, логістика тощо);
- витрати.

6. Контроль маркетингового плану:

- стратегічний;
- оперативний;
- контроль якості.

Відповідно маркетингове планування проходить за певним процесом. Одним із варіантів такого алгоритму маркетингового планування пропонують С.Дібб, Л.Сімкін, Дж. Бредлі [11], в основі якого лежить використання АСП-підходу (А – аналіз, С – стратегія, П – програма).

АСП-підхід до маркетингового планування включає:

1. Аналіз:

- можливостей ринку та тенденцій;
- зміни розвитку ринку та ринкового середовища;
- SWOT – аналіз (слабких та сильних сторін, можливостей та загроз);
- позиціонування та сегментація;
- споживачів, їх потреб, сприйняття та ставлення до підприємства (ТМ, бренду, товару, послуги);
- конкурентів.

2. Стратегічне рішення:

- визначення УТП (унікальної торгової пропозиції), конкурентної переваги;
- визначення цільового ринку;
- цілей маркетингу.

3. Програма впровадження:

- планування вдосконалення комплексу маркетингу:
 - ціноутворення;
 - канали збуту;

- просування, комунікація;
- кваліфікація працівників, персонал;
- визначення та розподіл задач, обов'язків, періодів, бюджету, витрат;
- здійснення контролю та визначення ефективності впроваджених дій (плану).

За Дж. Вествудом алгоритм маркетингового планування має наступний вигляд [28.] :

1. постановка корпоративних цілей та завдань;
2. маркетингове дослідження зовнішнього середовища;
3. дослідження внутрішнього середовища;
4. здійснення SWOT-аналізу;
5. прогнозування;
6. постановка задач маркетингу та оцінка результатів, що очікуються;
7. визначення стратегії маркетингу та плану дій;
8. створення маркетингової програми;
9. формування маркетингового бюджету;
10. письмове викладення плану;
11. комунікації відносно плану;
12. здійснення контролю за виконанням розроблених заходів маркетингу;
13. перегляд плану та його доповнення.

Ще один варіант алгоритму маркетингового планування пропонує Г. Ассель [4]:

1. Ситуаційний аналіз (попередня оцінка ринку):
 - ринок ;
 - основні характеристики ринку (попит та пропозиція, їх динаміка, кількість конкурентів, необхідні інвестиції);
 - обсяг ринку, щоб зрозуміти його потенціал.
2. Оцінка можливостей підприємства (маркетингу) – здійснення SWOT – аналізу;
3. Визначення цілей щодо кожного товару (з врахуванням, звичайно, маркетингових можливостей встановлюються цілі, як завдання щодо обсягів продажу та прибутку);

4. Формування стратегій маркетингу:

- визначення цільового ринку;
- позиціонування товару (підприємства).

5. Розробка комплексу маркетингу:

- комунікації;
- ціноутворення;
- розробка кошторису (розрахунок очікуваного прибутку);

6. Прогноз продажу при новосформованій стратегії маркетингу;

7. Оцінка прибутку (з розрахунком витрат та обсягів продажу);

8. Оцінка та контроль маркетингової діяльності – оцінка результатів та внесення коректив.

Отже, планування в управлінні маркетингу – це важливий аспект для успішної діяльності підприємства, завдяки якому можна дізнатись можливості та загрози, перспективи та ризики, визначити взаємодію та узгодженість між різними рівнями управління на підприємстві, знаходження конкурентних переваг, визначення цілей, розробки маркетингових заходів, що веде до його подальшої успішної діяльності з чіткою стратегією.

1.3. Проблеми оцінювання ефективності маркетингової стратегії

Аналіз ефективності маркетингової стратегії підприємства доцільно базувати на розрахунку динаміки показників, що характеризують прибутковість комерційної діяльності суб'єкта господарювання і його конкурентоспроможність [45]:

- частка прибутку від комерційної діяльності підприємства;
- обсяг відвантаженої продукції;
- обсяг попиту на продукцію підприємства (місткість ринку);
- витрати служби маркетингу;
- коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

Частка прибутку підприємства від комерційної діяльності є визначальним показником при оцінці якості організації, функціонування та управління

маркетинговою системою, оскільки мета будь-якого комерційного підприємства полягає в максимізації отримуваного ним прибутку.

Для того, щоб оцінити ефективність маркетингової стратегії підприємства необхідно оцінити її головні складові.

Зокрема, місія та цілі, від того на скільки правильно та чітко поставлені цілі фірми, залежить вибір, дієвість, узгодженість з ними стратегії.

Наступним елементом є ступінь ризику. Адже, завжди є імовірність зменшення доходів, збільшення витрат на нові заходи. Звичайно, на 100% не можливо розрахувати ризик та дати точний прогноз, який здійсниться, так як це залежить і від терміну стратегії, конкурентних дій, зміни стану ринку та економічної ситуації на підприємстві та в державі зокрема. Проте, зробивши оцінку ризику щодо певних заходів, можна визначити доцільну стратегію діяльності підприємства.

Також варто враховувати витрати, можливості та ресурси зі стратегією, а також планами, адже вона буде входити в частину планування діяльності підприємства, що розповсюджується на його різні відділи.

Ефективність маркетингової стратегії можна також визначити за такими показниками як конкурентоспроможність та частка ринку підприємства.

М. Мак-Дональд оцінює маркетингову діяльність на основі таких характеристик, як [25]:

- ставлення керівництва підприємства до маркетингу;
- показник ефективності використовуваних маркетингових інструментів;
- організація та здійснення маркетингового процесу всередині підприємства.

На думку Г. Асселя [4], оцінка ефективності інструментів та складових витрат маркетингу найкраще характеризують ефективність маркетингової діяльності.

На погляд Л. В. Балабанової [26], оцінку маркетингової діяльності доцільно здійснювати, виходячи з таких напрямів, як: відповідність стратегічним цілям компанії, їхні покупці, маркетингові комунікації, доречність і достовірність інформації, поточна ефективність.

Виходячи з пропозицій Ф. Котлера [19], ефективність маркетингової діяльності можна оцінювати, використовуючи співвідношення таких показників:

- сума обігу і кількість клієнтів;
- обсяг одержаних замовлень і кількість клієнтів;
- сума одержаних замовлень і кількість клієнтів;
- обіг і сума наявних замовлень;
- обіг і готові товари на складі;
- обіг і сума одержаних замовлень;
- обіг і кількість рекламаций;
- сума одержаних і наявних замовлень;
- обіг і кількість співробітників у збутовій сфері;
- обіг і кількість продавців;
- витрати на рекламу та обіг;
- витрати на рекламу і прибуток підприємства.

За результатами досліджень, що були проведені Accenture [24], серед показників оцінки ефективності маркетингової діяльності на практиці найбільш популярними є чотири показники ефективності маркетингових заходів:

- показник реакції (79 %);
- генерації надходження (78 %);
- утримування клієнтів (69 %);
- генерації прибутку (66 %).

Усі вищезазначені показники є важливими і необхідними для визначення показника рентабельності маркетингових інвестицій, який розширює можливості працівників, зайнятих у маркетинговій діяльності, у процесі планування та прийняття управлінських рішень.

Показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROI) дозволяє співвіднести витрати на інвестиції до повного прибутку, генерованого такою інвестицією. Відповідно цей показник розраховують за формулою 1.1:

$$ROI = (mROMI - 1) * 100 \% \quad [1.1]$$

де $mROMI$ – показник повернення маркетингових інвестицій з урахуванням маржі.

Додатне значення показника рентабельності маркетингової інвестиції свідчить про отримання фінансової вигоди підприємством від здійснених інвестицій, від'ємне – про збиток, який зазнала компанія в ході реалізації маркетингових інвестиційних проєктів.

Оцінка маркетингової діяльності на основі показника рентабельності маркетингових інвестицій водночас є пріоритетною для фірм, але викликає певні труднощі.

Серед зазначених проблем можна виділити основні з них:

- труднощі у визначенні сумарного ефекту маркетингових інвестицій, що зумовлені потребою врахування не лише поточних, але і майбутніх купівель, а також майбутніх витрат клієнтів на обслуговування;
- системи та форми оплати праці на підприємствах у більшості випадків є перешкодою для оцінки ефективності маркетингової діяльності за показником рентабельності маркетингових інвестицій;
- неможливість спрогнозувати поведінку клієнтів при достатньо швидкій зміні ринку, яка, у свою чергу, вимагає від працівників маркетингової служби швидких оперативних рішень без проведення глибокого аналізу змін пріоритетів споживачів;
- не є винятком ведення подвійного обліку, зумовлене урахуванням прибутку, отриманого від реалізації інших маркетингових заходів, що призводить до різниці сум витрат і прибутку за окремими маркетинговими кампаніями та загальним прибутком і бюджетом витрат;
- процес розрахунку рентабельності маркетингових інвестицій ускладнюється при застосуванні підприємством одночасно двох і більше каналів для спілкування з клієнтами.

Проте, показник рентабельності маркетингових інвестицій має безліч переваг:

1. завдяки даному показнику можна ефективно розподілити інвестиції в маркетинг та розрахувати максимізацію;
2. застосування цього показника дозволяє покращити стратегії управління у відносинах зі споживачами та клієнтами;

3. процес оцінки рентабельності маркетингових інвестицій дозволяє зробити правильний вибір між маркетингом, спрямованим на залучення нових клієнтів, і маркетингом, що орієнтується на утримування вже існуючих клієнтів;
4. застосування показника рентабельності маркетингових інвестицій дозволяє одержати максимальну самоокупність інвестицій, а витрати, що були понесені на реалізацію маркетингових програм, перестають бути “поточними витратами” і розглядаються як інвестиції;
5. оцінка маркетингової діяльності на основі рентабельності маркетингових інвестицій сприяє не лише визначенню обґрунтованих стандартів і показників, а й прийняттю обґрунтованих інвестиційних рішень [21].

Отже, саме після проведення аналізу підприємства, маркетингового середовища компанії, ринку, аналізу конкурентів та власних сильних і слабких сторін підприємства, можна визначити маркетингову стратегію та її ефективність, що успішно приведе до реалізації коротко-, середньо- та довгострокових цілей. Маркетингова стратегія є складовою маркетингового управління, а отже складовою менеджменту, що підлягає аналізу та можливого вдосконалення. Тому, маркетингова стратегія підприємства є невідкладною частиною діяльності підприємства, що забезпечує створення правильних дій усіх його елементів для отримання прибутку, збільшення обсягів продажу, виявлення конкурентних переваг фірми, визначення своєї ніші, сегменту та інших видів діяльності щодо товару та підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРО-СПАРТА» НА РИНКУ ОВОЧІВ

2.1. Маркетингове середовище ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Фахівці стверджують, що свіжі овочі та фрукти повинні бути присутніми в раціоні людини щодня. Постійна наявність у раціоні та збалансоване вживання цих продуктів зумовлюють забезпеченість організму енергією більш ніж на половину. Овочі та фрукти цінні й тим, що їх легко можна застосовувати для подальшої переробки, наприклад, виготовлення консервів, соків, сушіння, що надає можливість перевезення продукції на далекі відстані та збільшення терміну придатності.

Рациональні норми харчування, визначені Міністерством охорони здоров'я, населення країни має споживати 161 кг овочів за один рік (на одну особу). За даними Держкомстату в Україні збільшується кількість споживання овочів та картоплі (табл.2.1) [11].

Таблиця 2.1

Споживання продуктів харчування (кг на одну особу за рік) [11]

Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Картопля (кг)	129	139	140	135	140	138	144	143,4
Овочі та баштанні продовольчі культури (кг)	144	163	163	163	163	161	163	159,7
Плоди, ягоди та виноград (кг)	48	53	53	56	52	51	48	52,8

Отже, овочі та фрукти є важливим компонентом раціонального харчування українців, що підтверджує попит на дану продукцію.

Кількість виробництва продукції в Україні за 2016 та 2017 роки та темп приросту, що розраховується за формулою 2.1

$$T_{пр} = T_{зр} - 100 \quad [2.1]$$

де $T_{зр}$ – це відношення кількості виробленого звітного року до попереднього, представлено в табл. 2.2.

Темп зростання - це показник ряду динаміки, який показує у скільки разів змінився поточний рівень показника, що аналізується порівняно з рівнем попереднього, або базового періоду.

Темп приросту – це показник ряду динаміки, який показує на скільки відсотків змінився поточний рівень показника, порівняно з попереднім або базовим періодом.

Таблиця 2.2

Кількість виробленої продукції в Україні за 2016, 2017 роки

Продукт	Тис.тонн / 2016 рік	Тис. тонн / 2017 рік	Темп приросту, %
Баклажани	80,40	84,20	+ 4,73
Буряки столові	834,6	841,92	+ 0,88
Капуста	1677,3	1682,2	+0,29
Картопля	20839,3	21745,8	+4,35
Морква столова	822,90	876,62	+6,53
Помідори відкритого грунту	2013,08	1988,37	-1,23
Помідори закритого грунту	261,33	187,96	-28,08
Цибуля ріпчаста	956,50	1014,17	+6,03
Часник	176,47	187,90	+6,48
Огірки відкритого грунту	675,65	673,47	-0,32
Огірки закритого ґрунту	283,02	275,43	-2,68

Отже, аналізуючи кількість виробленої продукції в Україні за 2016, 2017 роки, можна зробити висновки, що найбільше зменшилась кількість виробництва помідорів закритого ґрунту – на - 28,08% на відміну від обсягів огірків такого ж типу, що також має від’ємний темп приросту, проте лише - 0,32%. Позитивну динаміку приросту у 2017 році в порівнянні з 2016 спостерігаємо у такої продукції:

часник - +6,48%, цибуля ріпчаста - +6,03%, баклажани – +4,73%. Загалом негативні відхилення в незначній кількості і досягають в більшості до -2%.

У господарствах населення вирощується більшість овочів: 98% картоплі, 95% огірків, 93% столових буряків, 91% капусти, 83% цибулі, 87% моркви та 70% помідорів, тобто ключовими виробниками овочів виступають господарства населення. 74% всіх площ під овочами припадає на картоплю, 4% - капуста, 4% - томати, по 3% - огірки, цибуля, морква та 2% - буряки столові. Також характерною ознакою овочівництва є скорочення площ, це явище спричинене відсутністю потужностей, яких було б достатньо для зберігання, низькою ринковою ціною на продукцію та зміною демографічної ситуації (скорочується частка сільського населення і відповідно скорочуються масив земель, які вони обробляють) [43].

Отже, основне виробництво овочів зосереджено в господарствах населення. Минулого року в Україні було вироблено 9,2 млн. т овочів, з яких господарствами населення — 7,9 млн. Таким чином, частка дрібнотоварного виробництва у загальних обсягах вирощеної продукції становить 86%. Подібна ситуація у структурі виробників овочів спостерігалася і в попередні роки. Загалом помітні незначні коливання обсягів виробництва овочів. Торішній урожай виявився найнижчий за останні п'ять років. На це вплинуло зменшення загальної площі під овочевими культурами та зниження урожайності [16].

Зокрема, станом на 1 жовтня 2018 року в Україні зібрали 22,180 млн. тонн картоплі з 1,304 млн. га, що на 1,5% більше, ніж на 1 жовтня 2017 року. Серед регіонів України найбільше картоплі зібрали у Вінницькій області (1,906 млн тонн з 109,7 тис. га, при врожайності 173,8 ц/га). Друге та третє місця посіли Житомирська (1,856 млн тонн з 89,5 тис. га, при врожайності 207,4 ц/га) та Київська (1,808 млн тонн з 91,7 тис. га, при врожайності 197,2 ц/га) області.

Найменший врожай картоплі зібрали господарства Миколаївської (169,9 тис. тонн з 18,6 тис. га, при врожайності 91,1 ц/га), Запорізької (189,7 тис. тонн з 20,8 тис. га, при врожайності 91,3 ц/га) та Луганської (232,0 тис. тонн з 10,7 тис. га, при врожайності 217,3 ц/га) областей [31].

Ціна – економічна категорія, яка означає кількість грошей, за яку продавець згоден продати, а покупець готовий купити одиницю товару, ціна є одним із інструментів маркетингу. Ціна на овочі та фрукти на українському ринку коливається та змінюється в залежності від сезону та змінюється кожен день.

Зовнішні фактори, що визначають цінові рішення, включають у себе стан ринку та попиту, конкуренцію та інші елементи оточуючого середовища. У практиці ціноутворення використовують різноманітні методи визначення вихідної ціни на товари, які можна об'єднати у три моделі, враховуючи фактори цінової політики окремої галузі, підприємства, фірми: витратну, в залежності від ринкового попиту та конкурентну (рис.2.1) [40].

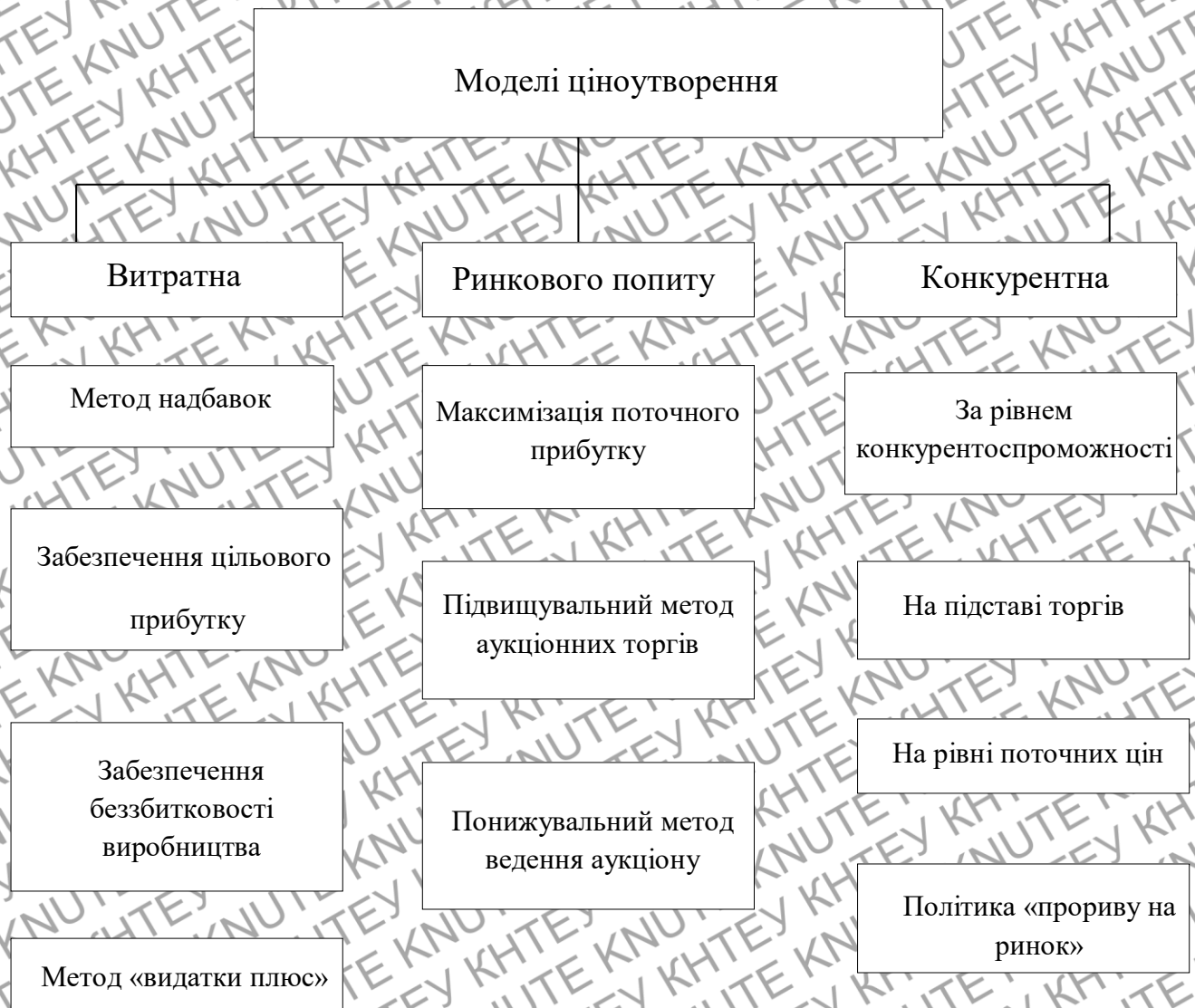


Рис. 2.1 Моделі ціноутворення на ринку

Так, наприклад, ціни на тепличний огірок на початок листопада 2018 року збільшились на 40% у порівнянні з кінцем жовтня 2018 року. Господарства укладають договори продажу за 28-32 грн./кг, замість 23 грн./кг. Основною причиною різкого подорожчання є зменшення пропозиції українського огірка на ринку. Так як, більшість господарств вже завершили реалізацію продукції попереднього обороту, а деякі з них ведуть продаж лише дрібним оптом, а попит є стабільно високим, це спонукає до росту ціни.

Зокрема, в Україні серед основних продовольчих ринків можна виділити: найбільший плодоовочевий — «Нежданный» (с. Великі Копані, Херсонська обл.), на якому в сезон купують продукцію з усіх регіонів; «Столичний» (м. Київ) — найдорожчий ринок серед усіх гуртових, який визначає максимальний рівень цін, «Шувар» (м. Львів) — головний ринок для західноукраїнських областей, також додали ринок одеського регіону — «Початок» (м. Одеса), на якому можна моніторити ціни на Півдні.

В табл. 2.3 розглянемо рівень цін на продукти споживчого кошика на ринках України станом на 28 вересня 2018 року, в якій представлено мінімальну (min), середню (сер) та максимальну (max) ціну за продукти.

До таких продуктів віднесемо ті овочі, які входять в склад для приготування борщу:

- капуста білоголова;
- цибуля ріпчаста жовта;
- буряк столовий, морква;
- картопля.

Варто зазначити, що у порівняльній табл.2.3 вся вказана продукція - вітчизняного виробництва.

Таблиця 2.3

Рівень цін «борщового набору» на ринках України станом на 28.09.2018 року

[48]

Продукти	Ринок «СТОЛИЧНИЙ» Грн/кг			Ринок «ШУВАР» Грн/кг			Ринок «НЕЖДАННИЙ» Грн/кг			Ринок «ПОЧАТОК» Грн/кг		
	min	сер	max	min	сер	max	min	сер	max	min	сер	max
Капуста білоголова	4,3	4,4	4,5	6,0	6,5	7,0	3,0	3,0	3,0	4,5	8,0	10,0
Картопля	3,5	3,9	4,3	3,0	3,2	3,5	4,0	4,0	4,0	3,8	6,0	10,0
Цибуля жовта	7,0	7,25	7,5	8,0	8,2	8,5	5,0	6,0	7,0	7,0	10,0	12,0
Морква	10,0	10,5	11,0	8,0	9,7	12,0	6,0	6,75	7,5	9,0	15,0	18,0
Буряк столовий	6,0	6,5	7,0	6,0	6,2	6,5	4,0	4,0	4,0	5,5	10,0	15,0

В залежності від регіонів ціни на продукцію відрізняються, так, наприклад, мінімальна вартість моркви на «Столичному» ринку в м. Київ – 10,00 грн, тоді як на ринку «Нежданный» в м. Херсон – 6,00 грн. Для порівняння розглянемо зміни середніх цін на «борщовий набір» в Україні за останні три роки (рис.2.1).

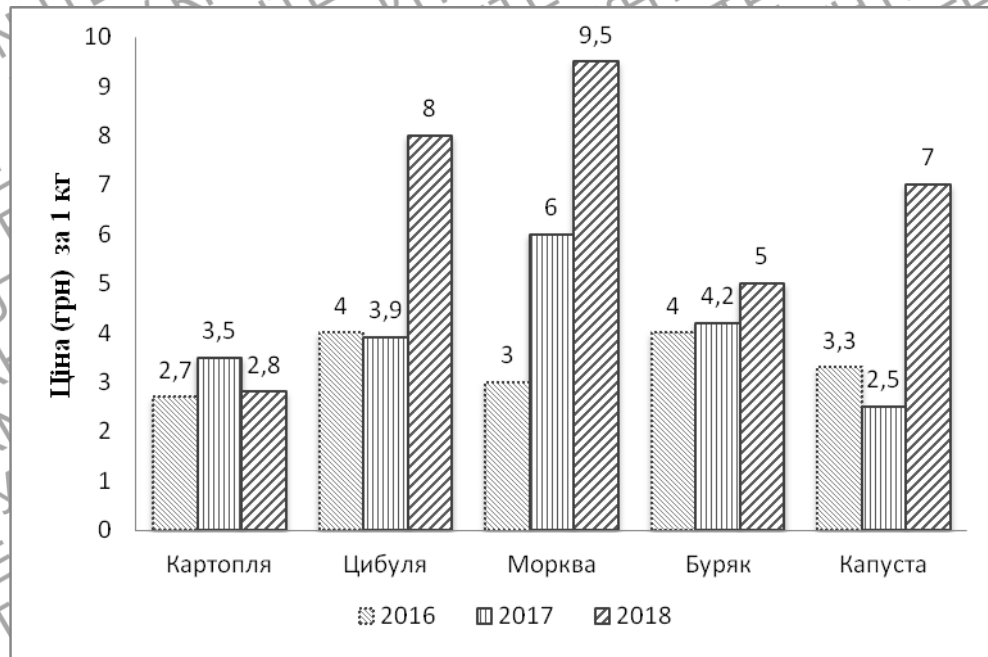


Рис.2.2 Динаміка цін на «борщовий набір» за 2016,2017,2018 роки

Отже, найбільше зростання цін ми спостерігаємо на моркву, в три рази більше ніж у 2016 році та на 60% більше, ніж у 2017 році у порівнянні з 2018 роком (до вересня). З рис.2.1. ми бачимо зростання цін на всю продукцію за три роки, окрім картоплі, де навпаки середня ціна у 2018 році становить 2,8 грн, що менше, ніж у 2017 році на 0,7 грн. Причинами такого зростання цін можуть бути низький врожай та притримання продукції фермерами, через що змінюється ціна та іде конкуренція з імпортними товарами. До найдорожчих за цінами овочевого кошика, входять Закарпатська, Донецька, Івано-Франківська, Одеська області та місто Київ, де овочевий набір коштує від 43 до 46 грн. У Чернігівській області за такий склад прийдеться заплатити 36,6 гривень, Київській – 37,4 гривень, Запорізькій – 37,7 гривень і Харківській – 37,8 гривень, найдешевша продукція в Полтавській області [2]. У 2017 році найдешевший овочевий кошик продавали на Львівщині – 21,4 грн. Найдорожчий – у Донецькій та Одеській областях – 33 і 32,5 грн відповідно.

Зокрема, порівняємо середні ціни на моркву між Україною, Польщею, Таджикистаном, Грузією, Молдовою станом на 2 листопада 2018 року (рис.). Адже в Україна ціни на моркву протягом жовтня 2018 року зменшились на 20,8%, що свідчить про вплив росту пропозиції моркви після відбору та збільшенням імпоротної пропозиції на вітчизняному ринку.

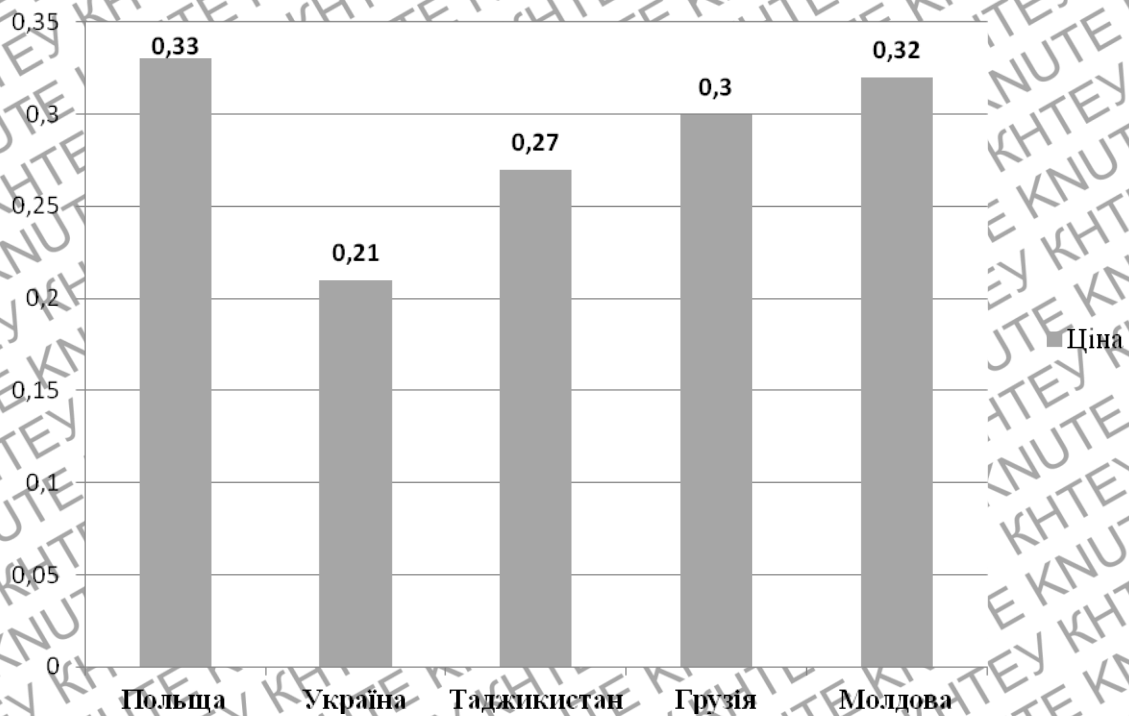


Рис.2.3 Середні оптові ціни на моркву (дол./кг) станом на 2 листопада 2018 року між країнами

У Польщі ціни на моркву в жовтні 2018 року знизилися на 5,4%. При цьому вони були найвищими в регіоні через неврожай в 2018 році і досягали \$ 0,33 за кг. У Таджикистані ж ціни на моркву зросли найбільше у жовтні - відразу на 25%. У Молдові в жовтні ціни на моркву зросли на 8,8%, що дозволяє утримувати ціни на достатньому рівні, щоб залучати імпорту.

Кількість продукції вивезеної на експорт та імпорту за певними видами овочів та фруктів у січні 2018 року зображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Імпорт та експорт продукції в Україні у січні 2018 року [16]

Продукт	Імпорт		Експорт		Баланс	
	Об'єм тонн	Сума тис.дол.	Об'єм тонн	Сума тис.дол.	Об'єм тонн	Сума тис.дол.
Капуста білоголова та синя	14.314	9.900	0.000	0.000	-14.314	-9.900
Буряк	1.875	3.014	1.500	0.457	-0.375	-2.557

столовий						
Морква та ріпа	0.000	0.000	54.153	8.743	54.153	8.743
Огірки	2402.566	1770.135	139.56	288.541	-2262.9	-
			7			1481.594
Помідори свіжі або охолоджені	3435.182	2760.074	129.82	374.641	-	-
			3		3305.3	2385.433
					59	
Печериці	0.000	0.000	144.81	124.710	144.81	124.710
			0		0	
Яблука	25.629	23.942	4181.3	1210.372	4155.7	1186.430
			99		70	
Груші столові з 1 квітня до 30 листопада	1.920	2.356	0.000	0.000	-1.920	-2.356
Апельсини	158666.48	926.273	0.000	0.000	-	-
	8				15866.	9216.273
					488	
Авокадо	128.030	35.408	0.000	0.000	-128.03	-351.408

Аналізуючи дані щодо імпорту та експорту в табл. 2.5, можна сказати, що з перерахованої продукції більшість Україна імпортує апельсини, а з овочів – помідори. Товари, які Україна не імпортувала у січні 2018 року є морква та ріпа, а також печериці. Найбільш від'ємний баланс є при постачанні апельсинів, де імпорт становить 158666.488 тонн, що становить 926.273 тис. дол..

На початку сезону 2017/2018 дисбаланс попиту та пропозиції на ринку овочів «борщового набору» був досить помітним. Вже у квітні в складах майже не лишилось перехідних запасів власних овочів «борщового набору», тому на початку наступного сезону ранній продукції довелося конкурувати з досить дорогими імпортними овочами врожаю 2016 року. Імпортувала «борщовий набір» Україна переважно з Польщі, найбільша потреба була в цибулі та капусті. Пропозиція

власного буряку та картоплі була більшою, втім, загальна тенденція впливала і на вартість цієї продукції.

В 2017 році Україна експортувала майже на 30% менше томатів, ніж в 2016 році, обсяг в 21 тис. тонн став найменшим принаймні за останні 7 років. При цьому, якщо ще в 2016 році частка Білорусі в загальному експорті становила 84% то в 2017 році вона збільшилась до 86%, тоді як частка країн ЄС лишається стабільною в межах 10-12%. Загалом за весь минулий рік Україна експортувала до Білорусії 18 тис. тонн томатів на суму \$10,6 млн. В Польщу ми відправили 1,8 тис. тон вартістю \$2,3 млн. Обмежена пропозиція томату на українському ринку є наслідком того, що більшість тепличних комбінатів вже завершили реалізацію продукції попереднього обігу. Інші ж господарства продовжують зачищати теплиці та ведуть продажі томату виключно дрібними партіями. Через таку ситуацію на ринку фермери змушені знижувати ціни на томати, а тим часом на ринок поступають партії томату з Туреччини вартістю від 1,22\$/кг [8].

Слід зазначити, що виробники тепличних огірків зробили набагато більше для розвитку зовнішніх каналів збуту, в 2017 році їм вдалось збільшити експорт навіть в умовах не дуже високого врожаю. Майже половина всього експортного обсягу українського огірка було відправлено до Польщі, частка Білорусі в огірковому експорті становила 40%.

Станом на 23 березня 2018 року, на гуртових ринках України присутній лише імпортований помідор, сезон збору в українських теплицях розпочнеться вже за кілька тижнів. Ціни імпортованого томата на гуртових ринках становлять 30-32 грн/кг (1,14-1,22 EUR/кг) і останнім часом знижуються [48].

Також відзначимо, що експорт томатів за січень-вересень 2018 року експорт томатів становив 10,7 тис. тонн, що приблизно на 30% менше, ніж у попередньому році. В грошовому виразі поставка даної продукції скоротилась на 20% і становила 8 млн. дол. США у 2018, тоді як у 2017 році за даний період експортували томатів на 15 тис. тонн на суму більше 10 млн. дол. США [15].

За результатами першого півріччя 2018 року, експорт яблука, яке займає найбільшу частку у структурі зовнішньої торгівлі польськими фруктами, знизився

на 45% та склав 430 тис. тон на суму 206 млн. EUR. Середня експортна ціна на польське яблуко у зазначений період складала 0,48 EUR/кг. Згідно офіційних даних Міністерства фінансів Польщі, експорт свіжих фруктів за перше півріччя 2018 року знизився на 40%, і склав 536 тис. тон на суму 295,2 млн. EUR. Що стосується категорії продуктів переробки, то загальний обсяг експорту за перше півріччя поточного року також знизився майже на 10%, у порівнянні із показниками 2017 року та склав 440 тис. тонн на суму майже 634 млн. EUR.

Можливе приєднання України до ЄС, конфліктна ситуація на сході країни та заборона РФ на поставку сільськогосподарської продукції підштовхнули українських виробників до пошуку нових експортних ринків. Незважаючи на ці чинники, які спочатку спричинили падіння експорту, до 2016 року Україна відновила та збільшила річний експорт овочів на 57% до 153 мільйонів доларів США. Вона також збільшила експорт до країн ЄС та почала експортувати овочі на нові ринки Південної Азії та Південної Африки [18]. Понад 95% овочів приходить з Туреччини. Турецькі овочі дешевше і за рахунок зручних логістичних умов успішно конкурують з українськими [1].

Важливими точками просування овочів та фруктів є супермаркети та гіпермаркети. В українських супермаркетах категорія «овочі та фрукти» займає від 6 до 14% продажів асортименту. Ритейлери відзначають, що девальвація валюти призвела до збільшення продажів локальних фруктів і овочів. За словами комерційного директора мережі супермаркетів «Наш Край» Миколи Хапалова, категорія «овочі та фрукти» в асортименті продукції мережі становить понад 8%, в період зима-весна цей показник знижується до 6%, а влітку-восени до 10%.

Сезонність в овочах і фруктах виражена дуже яскраво, тому цей показник варіюється, говорить керівник департаменту «овочі та фрукти» мережі «Сільпо» Максим Діденко. У мережі «Сільпо» товарна категорія «овочі та фрукти» займає приблизно одну десяту всього асортименту. За інформацією «АТБ», пік продажу овочів і фруктів припадає на місяці з грудня по лютий. У цей період частка овочів і фруктів в загальному асортименті становить до 12%. Відсоток категорії «овочі та фрукти» в асортименті продукції мережі VARUS в залежності від місяця

коливається від 6 до 11%. Так, в січні-лютому частка цієї категорії становить 11%, а в наступні місяці цей відсоток плавно знижується. Як пояснює директор із закупівель фреш мережі VARUS Людмила Рибалко, це відбувається через здешевлення ціни 1 кг і зростання обсягу в тоннажі.

На частку категорії «овочі та фрукти» впливають продажі з присадибних господарств. За словами начальника відділу закупівель швидкопсувних товарів мережі «Брусничка» Миколи Кириченко, влітку і на початку осені конкуренцію створюють місцеві присадибні господарства, частка овочів і фруктів в обороті не піднімається вище 7%. Взимку вартість вітамінного асортименту зростає, відповідно, змінюється структура споживання і майже вдвічі збільшується частка в товарообороті. У мережі «Сільпо» імпортна продукція в категорії «овочі та фрукти» займає в грошовому вимірі до 60%, близько 40% - в натуральному обсязі. Максим Діденко каже, що частка української продукції залежить від сезонності, коли відбувається значне збільшення обсягів продажу локальних фруктів і овочів та ритейлер намагається здійснювати повний перехід з імпоротної на вітчизняну продукцію [33].

ТОВ «АГРО-СПАРТА» реалізує продукцію на ринку B2B, тобто споживачами підприємства є супермаркети та гіпермаркети. Зокрема, в табл.2.5 представлено основних споживачів, конкурентів та постачальників ТОВ «АГРО-СПАРТА».

Таблиця 2.5

Середовище ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Споживачі	Конкуренти	Постачальники
Ашан	ТД «Калинівка-Преміум»	Фермерські господарства
Сільпо	Уманський Тепличний Комбінат (томати, огірки)	Посередники
Пчелка	ТОВ «ФРУКТУС НОБІЛІС»	-
ЛотОК	ТОВ «НАТУРА ТРЕЙД»	-
ПАККО	ТОВ «ФРУТ – ЛАЙМ»	-
BILLA	-	-
Салют	-	-
Колібріс	-	-

Розглянемо детальніше тепличні комбінати, які займаються оптовою торгівлею овочів та фруктів.

Торговий Дім «Калинівка-Преміум» - дистриб'ютор плодоовочевої продукції, що знаходиться в місті Київ. Торговий Дім «Калинівка-Преміум» здійснює експорт в країни СНД та Прибалтику.

Основні споживачі:

- супермаркет "Перекресток",
- супермаркет "Сільпо",
- супермаркет "Новус",
- супермаркет "АТБ",
- гіпермаркети «КАРАВАН»;
- супермаркети «BILLA»;
- гіпермаркет "ФОЗЗІ",
- супермаркет «Брусничка»
- «МегаМаркет»;
- гіпермаркет "АШАН",
- супермаркет "ЕКО-маркет"
- та інші рітейл мережі.

Основними товарами асортименту є огірки та томати, більш детально асортимент розглянемо в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Асортимент ТД «Калинівка-Преміум»

Овочі	Фрукти
Цибуля	Авокадо
Томати	Бахчеві
Картопля	Виноград
Огірки	Груша
Перець	Яблука
	Кісточкові (слива, персик, нектарин,

Баклажан	абрикос)
Цукіні	Цитрусові
Капуста	
Кабачок	
Редис	
Буряк	
Салат	

ТД «Калинівка-Преміум» експортує та імпортує товари в такі країни: Австрія, Білорусь, Голландія, Греція, Грузія, Єгипет, Ізраїль, Іспанія, Китай, Латвія, Литва, Македонія, Марокко, Молдова, Польща, Туреччина, Швеція.

Уманський Тепличний Комбінат спеціалізується на вирощуванні та продажу огірків і томатів. Даний комбінат знаходиться в місті Умань, його теплиці розташовані в містах - Умань, Хрестинівка, Тальне.

До асортименту компанії входять:

1. Огірки:

- огірок колючий;
- огірок гладкий.

2. Томати:

- томат червоний;
- томат рожевий;
- томат китицевий;
- томат жовтий;
- томат Біф.

На внутрішньому та міжнародному ринку продукція підприємства представлена торговими марками «ГОРДІЙ» і «З ГРЯДКИ».

Принцип роботи ТОВ «АГРО-СПАРТА» з клієнтами представлено на рис. 2.3.

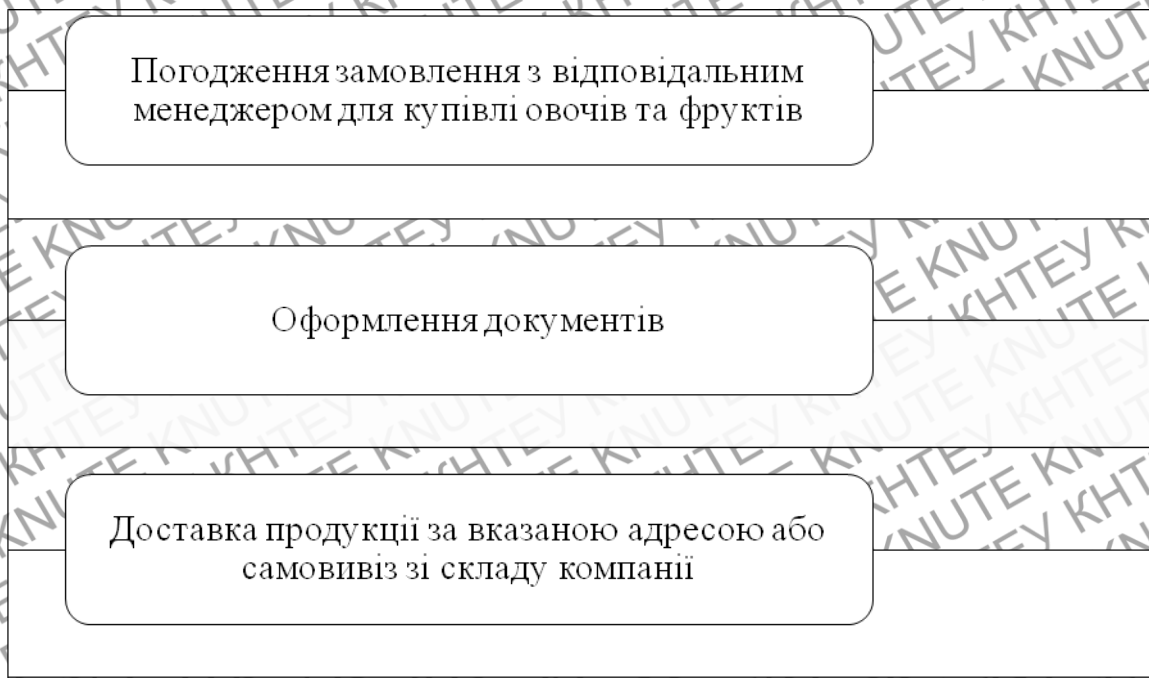


Рис. 2.4 Принцип роботи з клієнтами ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Отже, у господарствах населення вирощується більшість овочів: 98% картоплі, 95% огірків, 93% столових буряків, 91% капусти, 83% цибулі, 87% моркви та 70% помідорів, тобто ключовими виробниками овочів виступають господарства населення. 74% всіх площ під овочами припадає на картоплю, 4% - капуста, 4% - томати, по 3% - огірки, цибуля, морква та 2% - буряки столові. На ринку овочів та фруктів спостерігається тенденція зростання цін у 2018 році в порівнянні з 2017 та 2016 роками, так ціни на товари «борщового набору» зросли вдвічі. З PEST - аналізу (дод.А), зрозуміло, що для компанії ТОВ «АГРО-СПАРТА» найбільш негативно можуть вплинути такі фактори, як: природно-географічні та технологічні, адже обладнання для овочівництва можуть бути досить дорогими та здебільшого імпортне, не всі домогосподарства в змозі його використовувати. Природний фактор є дуже важливим для ринку овочів та фруктів, що формує пропозицію продукції для споживачів, врожайність, від кількості якої залежить також і рівень ціни на товари. Варто відзначити, що земля потребує спеціального, професійного догляду за певними технологіями. Позитивний вплив з результатів PEST - аналізу за розрахунками мають соціально-демографічні фактори, тому що є можливість зміни смаків кінцевих споживачів, що призведе до збільшення норми споживання овочів та фруктів.

2.2 Стратегічний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних та негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для визначення слабких сторін підприємства порівняно з конкурентами і перетворення їх у сильні за допомогою виявлення і прийняття нової стратегії проведемо SWOT аналіз підприємства.

В табл. 2.7 представлено аналіз можливостей та загроз для ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Таблиця 2.7

Аналіз можливостей та загроз для ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	B_i	P_{vi}	$P_{vi} * B_i$	Фактори	V_i	P_{vi}	$P_{vi} * V_i$
Зростання грошових доходів населення	8	0,4	3,2	Зниження грошових доходів населення	8	0,6	4,8
Збільшення урожаю	6	0,6	3,6	Зменшення урожаю	6	0,4	2,4
Поява нових технологій вирощування	7	0,5	3,5	Зменшення кількості технологій вирощування	4	0,5	2,0
Зниження торгових і митних бар'єрів	4	0,4	1,6	Ріст торгових і митних бар'єрів	4	0,6	2,4
Ослаблення позицій конкурентів	6	0,7	4,2	Посилення позицій конкурентів	5	0,3	1,5
Зниження податкового тиску	7	0,4	2,8	Підвищення податкового тиску	8	0,6	4,8
РАЗОМ:	35	-	18,9	РАЗОМ:	35	-	17,9

У даного підприємства можливостей значно більше, ніж погроз, де V_i - експертна бальна оцінка, де 10 – найвища, P_i - вага даного фактора.

Далі в табл. 2.8 визначаємо конкурентні позиції підприємств на ринку овочів та фруктів. Оцінюємо за 10-бальною шкалою їх важливість і розраховуємо коефіцієнти важливості, де найкраще значення – 10 балів, найгірше – 1 бал).

Таблиця 2.8

Конкурентні позиції підприємств на ринку овочів та фруктів

Фактори	Вага P_i	Уманський комбінат		ПрАТ Комбінат Тепличний		АГРО-СПАРТА		Абсолютне значення
		C_i	$C_i \cdot P_i$	C_i	$C_i \cdot P_i$	C_i	$C_i \cdot P_i$	
Прибутковість	0,1	9	0,9	7	0,7	8	0,8	-0,1
Репутація	0,1	7	0,7	7	0,7	7	0,7	0
Прийнятість цін	0,1	8	0,8	7	0,7	9	0,9	0,1
Продукція	0,1	8	0,8	8	0,8	7	0,7	-0,1
Фінансові ресурси	0,1	6	0,6	7	0,7	7	0,7	0
Виробничі потужності	0,1	7	0,7	7	0,7	7	0,7	0
Дослідження інновацій	0,1	6	0,6	5	0,5	5	0,5	-0,1
Менеджмент	0,1	8	0,8	7	0,7	8	0,8	0
Кваліфікований персонал	0,1	7	0,7	6	0,6	8	0,8	0,1
Соціальна відповідальність бізнесу	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	0
Сума	1	70	7	65	6,5	70	7	

З табл. 2.8 за абсолютною конкурентною силою зрозуміло, що слабші сторони у підприємства АГРО-СПАРТА відносно конкурентів – це прибутковість фірми, продукція та дослідження інновацій.

В табл. 2.9 представлено матрицю SWOT- аналізу, де переважаючим є поле WO, стратегія «міні-максі», тобто в підприємства більше слабких сторін, проте і більше сильних ринкових можливостей.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT- аналізу для ТОВ «АГРО-СПАРТА»

	Можливості (О) Зростання грошових доходів населення (3,2) Збільшення урожаю (3,6) Поява нових технологій вирощування(3,5) Зниження торгових і митних бар'єрів (1,6) Ослаблення позицій конкурентів(4,2) Зниження податкового тиску (2,8)	Загрози(Т) Зниження грошових доходів населення(4,8) Зменшення урожаю(2,4) Зменшення кількості технологій вирощування(2,0) Ріст торгових і митних бар'єрів(2,4) Посилення позицій конкурентів(1,5) Підвищення податкового тиску(4,8)
Сили(S) -Прийнятність цін(0,1) -кваліфікований персонал(0,1)	Поле (SO) «Максі-Максі»	Поле (ST) «Максі –Міні»
Слабості (W) -прибутковість (-0,1) -продукція (-0,1) -дослідження інновацій (-0,1)	Поле (WO) « Міні-Максі » В фірми переважають слабкі сторони, проте сильні ринкові можливості. Отже необхідно посилити конкурентні позиції, зокрема знизити собівартість продукції, підвищити конкурентоспроможність продукції, шляхом конкурентного позиціонування	Поле (WT) «Міні-Міні»

	пропонування потенційним клієнтам більш вигідні умови співпраці ніж конкуренти	
--	--	--

Отже, необхідно посилити конкурентні позиції, зокрема знизити собівартість продукції, підвищити конкурентоспроможність продукції, шляхом конкурентного позиціонування, пропонування потенційним клієнтам більш вигідні умови співпраці, ніж конкуренти.

Однією з відомих методик, яка дозволяє без значних витрат проводити аналіз ефективності управління й правильності обраної стратегії є аналіз стратегічної оцінки підприємства (СОП).

В табл. 2.10 представлено СОП аналіз ТОВ «АГРО-СПАРТА», де кожен показник оцінюється за 5-бальною шкалою, в якій 5 - найвище, 1- найменше значення.

Таблиця 2.10

Результати стратегічної оцінки ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Показники	Оцінка в балах (від 1 до 5)		
	Грудень 2017	Липень 2018	Відхилення
Управління підприємством	3,25	3,25	
Структура підприємства	4	4	
Корпоративна культура	3	3	
Стиль керівництва (вищий менеджмент)	3	3	
Стиль керівництва (середня й нижня ланка)	3	3	
Ресурси	4,25	3,75	-0,5
Фінанси	5	4	-1,0
Комунікації	4	3	-1,0
Технології	4	4	
Персонал	4	5	+1,0
Знання	4,75	4,5	-0,25
Знання фінансів	5	4	-1,0
Знання клієнтів	4	4	
Знання конкурентів	5	5	

Знання галузі й особливостей бізнесу	5	5	
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,25	3	-0,25
Фінансова стратегія	4	3	-1,0
Маркетингова стратегія	2	2	
Комерційна стратегія	4	4	
Виконання планів	3	3	
Стратегічна оцінка підприємства	3,88	3,63	-0,25

Отже, стратегічна оцінка підприємства зменшилась з 3,88 до 3,63 бала. Це означає, що стратегію підприємства необхідно доопрацювати, переглянути та розробити більш ефективну. Варто зазначити, що найбільш високо оцінювалися знання підприємства – 4,75 у грудні 2017 року, 4,5 у липні 2018 року, найгірші оцінки у звітному місяці за використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей – 3. У даного підприємства стратегія є незбалансованою, адже оцінки по розділах відрізняються. Оцінки по всім розділам у звітному місяці менші ніж у порівнюваному, тому необхідно покращити стратегію підприємства за всіма показниками, особливо в ресурсному потенціалі. Варто відзначити стабільність оцінок за таким показником як управління підприємством, це свідчить про сталу діяльність, проте його середня оцінка 3,25, що може покращитись до 5 балів, шляхом проведення корпоративних заходів, навчальних семінарів, бізнес тренінгів, підвищення рівня кваліфікації працівників.

2.3 Аналіз діючої маркетингової стратегії та ефективності діяльності підприємства

Основною проблемою ТОВ «АГРО-СПАРТА» є відсутність визначеної маркетингової стратегії.

Тому для аналізу позицій на ринку й вибору оптимальної стратегії для підприємства проведемо SPACE - аналіз (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічної позиції й дій). В табл. 2.11 представлено оцінку ТОВ «АГРО-СПАРТА» за методом SPACE, де критерії також оцінюються за певними балами та визначається вага кожного з них.

Таблиця 2.11

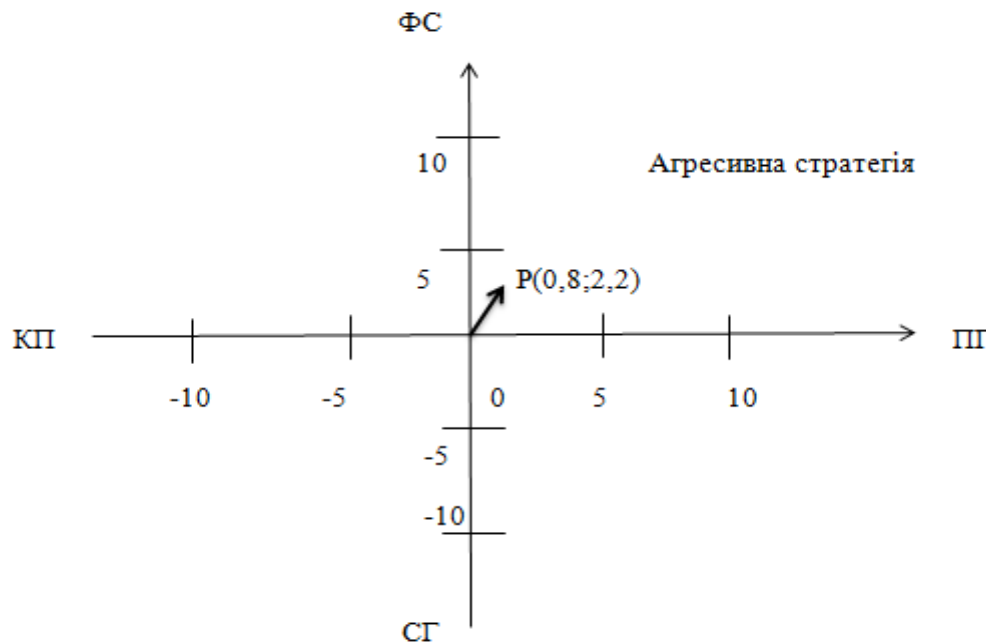
Оцінка підприємства ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Критерії	Вага (a)	Оцінка O, балів	$a*O$
Фінансова сила підприємства (ФС)			6,6
витрати на виробництво	0,4	6	2,4
стабільність прибутку	0,3	6	1,8
ліквідність	0,3	8	2,4
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			6,5
частка підприємства на ринку	0,5	7	3,5
привабливість цінової політики	0,25	6	1,5
асортимент продукції	0,25	6	1,5
Привабливість галузі (ПГ)			7,3
конкурентна ситуація в галузі	0,4	7	2,8
важливість продукції галузі для інших галузей	0,3	7	2,1
суспільна привабливість галузі	0,3	8	2,4
Стабільність галузі (СТ)			4,4
чутливість споживачів до ФОНСТИЗ	0,4	5	2
вплив іноземних конкурентів	0,3	5	1,5
ступінь інноваційності галузі	0,3	3	0,9

Щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, необхідно знайти координати точки Р (X,Y) за формулою 2.2:

$$\begin{aligned} X &= \Pi - \text{КП} \\ Y &= \Phi\text{С} - \text{СТ} \end{aligned} \quad [2.2]$$

Отже, $X = 7,3 - 6,5 = 0$, $Y = 6,6 - 4,4 = 2,2$. Позначимо дану точку на системі координат X, Y і побудуємо вектор даної стратегії на рис.



2.4.

Рис. 2.5 Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE

Отже, за проведенням аналізом SPACE визначаємо, що необхідно використовувати агресивну стратегію для підприємства. Це означає, що галузь є привабливою, проте потрібно покращувати, збільшувати свої конкурентні переваги, наприклад, шляхом вдосконалення цінової політики, зниження цін, через вихід на ринок іноземних конкурентів, а також необхідні інвестиції у застосування інноваційних технологій щодо вирощування, продажу продукції та її зберігання, що дозволить збільшити обсяги продажів, завжди пропонуючи товар без дефіциту, застосування електронних засобів платежу. А також одним із засобів – це приваблення нових партнерів, пропонуючи вигідні умови співпраці.

Для стратегічного аналізу ТОВ «АГРО-СПАРТА» побудуємо матрицю «Важливість/Результативність».

Ця модель використовується під час розробки стратегії підприємства для групування та ранжування факторів конкурентоспроможності.

У процесі аналізу вибирають лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень. Кожний з цих факторів повинен мати відповідну вагу, згідно з якою оцінюється їх відповідна важливість.

В табл. 2.12 представлено середні ранги важливості та результативності для підприємства.

Таблиця 2.12

Фактори «Важливість/Результативність» для ТОВ «АГРО-СПАРТА»

	Фактори	Середній ранг важливості (X)	Середній ранг результативності (Y)
1.	Ціна продукції	1	4
2.	Умови зберігання продукції	4	3
3.	Умови співпраці	2	4
4.	Відповідність стандартам якості	4	1
5.	Технічна документація	7	5
6.	Контакти й підтримка зв'язків із клієнтами	6	3

На рис. 2.5 будемо матрицю «Важливість/Результативність».

В даній матриці експертами визначено місця, які на ній займають такі фактори: ціна, умови співпраці, умови зберігання продукції, відповідність стандартам якості, технічна документація, зворотній зв'язок та його підтримка з клієнтами відповідно на шкалах важливості та результативності, де зображені відповідні зони.

Шкала результативності	Краще	1					4			
			Над	лиш	ок					
		2								
	3				Від	пові	дніс	ть		
	Так само	4			6	2				
					5				3	1
		5								
	6									
	Гірше			Пок	раш	енн	я			
		7						Неві	дка	дне
8							пок	раш	ення	
	9									
		9	8	7	6	5	4	3	2	1
		Менш важливі фактори			Кваліфікаційні фактори			Визначальні фактори		
		Шкала важливості								

Рис. 2.6 Матриця «Важливість /Результативність»

Отже, покращення потребують такі фактори як ціна продукції та умови співпраці у порівнянні з конкурентами, наприклад, надання більш вигідних пропозицій. Всі інші фактори потрапили в зону відповідності, що означає можливість надалі зберігати існуюче положення та підтримувати їх стан.

Кожному підприємству доцільно проводити аналіз прибутковості. Проведемо аналіз прибутковості для ТОВ «АГРО-СПАРТА» та визначимо рентабельність певних товарів з асортименту підприємства.

Рентабельність конкретного товару обчислюється за формулою 2.3:

$$R = \frac{Ці - Сі}{Сі} \cdot 100 \quad [2.3]$$

де $Ці$ – ціна i -го виробу; $Сі$ – повна собівартість i -го виробу.

Визначаємо рентабельність огірка українського:

$$R = \frac{10 - 9}{9} \cdot 100 = 11,11\%$$

Рентабельність томату тепличного:

$$R = \frac{20 - 17}{17} \cdot 100 = 17,65\%$$

Рентабельність картоплі:

$$R = \frac{4,7 - 3}{3} \cdot 100 = 56,7\%$$

Рентабельність капусти білокачанної:

$$R = \frac{5,9 - 4}{4} \cdot 100 = 47,5\%$$

Рентабельність буряку:

$$R = \frac{5,8 - 3,8}{3,8} \cdot 100 = 52,6\%$$

Рентабельність цибулі ріпчастої:

$$R = \frac{9,4 - 7}{7} \cdot 100 = 34,3\%$$

Рентабельність пукіні:

$$R = \frac{36 - 31}{31} \cdot 100 = 16,1\%$$

Рентабельність баклажану:

$$R = \frac{13,1 - 10}{30} \cdot 100 = 31\%$$

Рентабельність часнику:

$$R = \frac{27,6 - 22}{22} \cdot 100 = 25,5\%$$

Отже, за даними аналізу визначено, що в ТОВ «АГРО-СПАРТА» прибуток на одиницю витрат огірка українського становить 11,11%, томату тепличного – 17,65%. Згідно SWOT-аналізу в ТОВ «АГРО-СПАРТА» більше можливостей ніж загроз 18,9 балів проти 17,9, тому необхідно використовувати стратегію «міні-максі».

В ТОВ «АГРО-СПАРТА» переважають слабкі сторони, проте сильні ринкові можливості. Необхідно посилити конкурентні позиції, зокрема знизити собівартість продукції, підвищити конкурентоспроможність продукції, шляхом конкурентного позиціонування, пропонування потенційним клієнтам більш вигідні умови співпраці ніж конкуренти Ринок привабливий, попит на овочеву продукцію зростає з кожним роком. Також варто відзначити, що за абсолютною конкурентною силою зрозуміло, що слабші сторони у підприємства АГРО-СПАРТА відносно конкурентів – це прибутковість підприємства, продукція та дослідження інновацій.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АГРО-СПАРТА»

3.1. Розробка складових елементів маркетингової стратегії ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Основними категоріями формування маркетингової стратегії підприємства є бачення, місія, визначення цінностей, цілей, ринкової частки та стратегічного господарського підрозділу. Зокрема, місія підприємства – це загальний опис призначення функціонування підприємства. Цінності підприємства – це формування філософії підприємства. Бачення підприємства являє собою філософію бізнесу, яка частіше за все може пояснити причини появи того чи іншого підприємства. Цілі – це бажані і необхідні результати діяльності, які необхідно досягнути до визначеного часу.

Варто відзначити, що в підприємства не представлено місію, тому пропонуємо такий варіант місії для ТОВ «АГРО-СПАРТА»: забезпечити населення, торговельні мережі свіжими, якісними овочами та фруктами, що відповідають стандартам якості товару у найшвидші терміни.

Бачення для ТОВ «АГРО-СПАРТА» - забезпечити все населення України та всі роздрібні мережі свіжими овочами та фруктами.

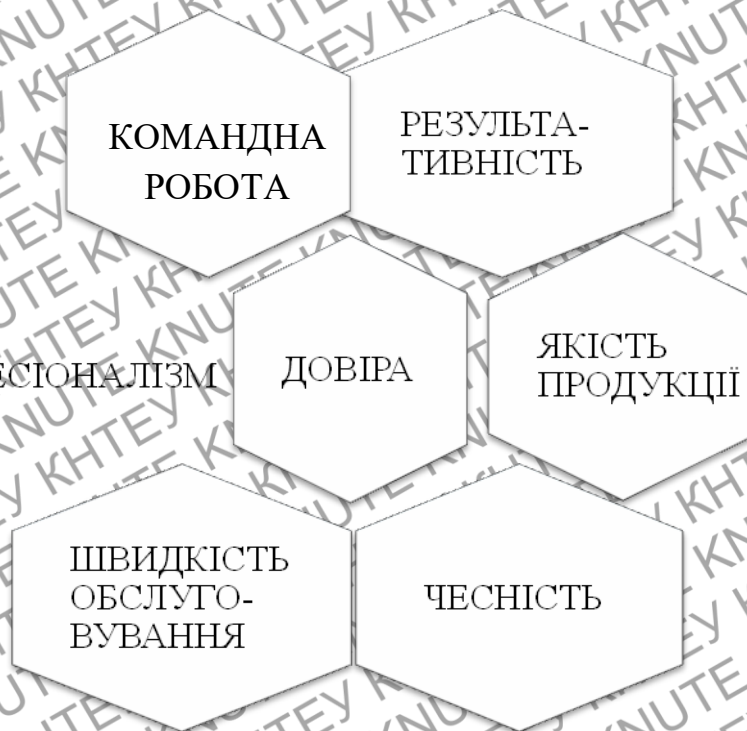


Рис. 3.1 Цінності для ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Цінність — властивість того чи іншого предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси соціального суб'єкта (індивіда, групи людей суспільства). Тому, варто відзначити, що цінності є як для підприємства, для кожного працівника, зокрема, так і для споживача, те що для нього є найважливішим при виборі того чи іншого продукту, торгової марки, бренду, місця купівлі/продажу або отримання послуги. На рис.3.2 представлено список основних цінностей для потенційних та існуючих споживачів на ринку овочів та фруктів. Головною відзнакою успішного підприємства є їх надання та дотримання як всередині, так і зовні.



Рис.3.2 Цінності для споживача ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Цілі для підприємства – це те, що підприємства прагне досягти за певний період, встановлений планом. Цілі повинні бути кількісними, раціональними, узгодженими, із вказівкою конкретного часу їх досягнення, гнучкими.

Пропонуємо такі цілі для ТОВ «АГРО-СПАРТА»:

1. залучення 5 нових споживачів на ринку B2B до липня 2019 року;
2. збільшення кількості позицій в замовленні від 3 до 5 для торговельної мережі «Сільпо» до січня 2019 року;
3. збільшення прибутку на 10% до червня 2019 року;
4. вихід на ринок овочів та фруктів в Рівненській, Вінницькій, Харківській областях до грудня 2019 року;
5. збільшення обсягів продажу на 10% до березня 2019 року;
6. оренда/купівля додаткового 1 складу до квітня 2020 року;
7. збільшення асортименту продукції на 5 одиниць до лютого 2019 року.

Позиціонуванням підприємства/товару називають процес, в ході якого підприємство обирає найкращий спосіб представлення підприємства/товару на ринку або сегменті, яке залишається у свідомості споживачів. Розглянемо ще одне

визначення позиціонування: позиціонування — це комплекс маркетингових елементів, за допомогою яких людям необхідно навіювати, що цей товар створений саме для них і відповідає їхнім ідеалам [34].

Пропонуємо наступне позиціонування для ТОВ «АГРО-СПАРТА»: доставка овочів та фруктів – швидко, якісно та найкращими цінами – позиціонування орієнтоване на задоволення потреб споживачів з конкретною конкурентною перевагою.

Далі розглянемо асортимент продукції ТОВ «АГРО-СПАРТА», для того, щоб визначити, яку продукцію потрібно додавати до асортименту [35].

ОВОЧІ:

1. Томати:

- тепличний;
- червоний;
- жовтий;
- розовий;
- гілка;
- коктейльний;
- сливовидний;

2. Огірки:

- короткоплідні;
- довгоплідні;

3. Капуста:

- білокачанна;
- пекінська;
- червонокачанна;
- цвітна;
- брюсельська;
- кольрабі;
- савойська;

4. Морква:

- абака;
- нантського типу;
- відбірна;

5. Картопля

- біла;
- розова;

6. Перець:

- білозірка;
- червоний солодкий;
- жовтий солодкий);
- капі червоний;
- гострий зелений;
- гострий червоний;

7. буряк столовий;

8. цибуля

- ріпчаста;
- біла;
- синя;

9. редис;

10. баклажан;

11. цукіні;

12. Редька;

13. корінь селери;

14. гарбуз;

15. кабачок;

16. часник;

ФРУКТИ:

1. груша.

- вітчизняна;
- 2. яблука;
 - Голден;
 - Симиренка;
 - Чемпіон;
 - Червоне.
- 3. цитрусові:
 - апельсин;
 - лимон;
 - мандарин;
 - грейпфрут.
- 4. персик;
- 5. виноград:
 - Киш-Миш;
 - синій;
 - білий;
- 6. хурма:
 - Шарон;
 - Корольок;
- 7. слива;
- 8. гранат;
- 9. абрикос;
- 10. кокос;
- 11. баштанні (кавун, диня);
- 12. ягоди (полуниця, малина, лохина).

Отже, проаналізувавши асортимент продукції ТОВ «АГРО-СПАРТА», одним із важливих заходів є його розширення, наприклад, такими товарами як: цибуля Порей, артишок, кукурудза, печериці, авокадо, інжир, імбир та екзотичними фруктами.

Визначимо, введення до асортименту якого товару, імбиру чи цибулі порей, пов'язане з більшим ризиком? Характеристики товарів подані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика цибулі порей та імбиру

Показник	Цибуля порей	Імбир
Ціна, Р, грн	45	89
Змінні витрати на одиницю, V, грн	32	75
Постійні витрати, FC, тис грн	150	150
Планові продажі, Q, тис. кг	32	64

Виконуємо аналіз для цибулі порей:

- прибуток при планових значеннях факторів:

$$\pi = (P - V) \cdot Q - FC = (45 - 32) \cdot 32 - 150 = 266 \text{ тис. грн.}$$

- прибуток, зменшений на 10%:

$$\pi_1 = \pi \cdot \frac{100 - 10}{100} = 266 \cdot \frac{100 - 10}{100} = 239,4 \text{ тис. грн.}$$

- зміна ціни (у %), що призведе до зменшення прибутку на 10%:

$$239,4 = (P_1 - 32) \cdot 100 - 266, \text{ звідси, } P_1 = 37 \text{ грн}$$

$$\Delta P = \left(\frac{37}{45} \right) \cdot 100 - 100 = -17,7\%$$

- зміна змінних витрат, що призведе до зменшення прибутку на 10%:

$$239,4 = (32 - V_1) \cdot 100 - 266, \text{ звідси } V_1 = 37$$

$$\Delta V = \left(\frac{37}{32} \right) \cdot 100 - 100 = 15,6\%$$

- зміна випуску, що призведе до зменшення прибутку на 10%:

$$239,4 = (45 - 32) \cdot Q_1 - 266, \text{ звідси } Q_1 = 39 \text{ тис. кг}$$

$$\Delta Q = \left(\frac{39}{32} \right) \cdot 100 - 100 = 21,8\%$$

Аналогічно виконуємо розрахунки для імбиру.

- прибуток при планових значеннях факторів:

$$\pi = (P - V) \cdot Q - FC = (89 - 75) \cdot 64 - 150 = 746 \text{ тис. грн.}$$

- прибуток, зменшений на 10%:

$$\pi_1 = \pi \cdot \frac{100 - 10}{100} = 746 \cdot \frac{100 - 10}{100} = 671,4 \text{ тис. грн.}$$

- зміна ціни (у %), що призведе до зменшення прибутку на 10%:

$$671,4 = (P_1 - 75) \cdot 100 - 746, \text{ звідси, } P_1 = 89,2 \text{ грн}$$

$$\Delta P = \left(\frac{89,2}{89} \right) \cdot 100 - 100 = 0,2\%$$

- зміна змінних витрат, що призведе до зменшення прибутку на 10%:

$$671,4 = (89 - V_1) \cdot 100 - 746, \text{ звідси } V_1 = 75$$

$$\Delta V = \left(\frac{75}{75} \right) \cdot 100 - 100 = 0\%$$

- зміна випуску, що призведе до зменшення прибутку на 10%:

$$671,4 = (89 - 75) \cdot Q_1 - 746, \text{ звідси } Q_1 = 101 \text{ тис. кг}$$

$$\Delta Q = \left(\frac{101}{64} \right) \cdot 100 - 100 = 57,8\%$$

Зведені результати представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зведені результати вибору товару до асортименту

Показник	Цибуля порей	Імбир
Ціна, Р, грн	-17,7%	0,2%
Змінні витрати на		0%
одиницю, V, грн	15,6%	
Планові продажі, Q, тис.кг	21,8%	57,8%

Отже, за результатами розрахунків, визначено, що найбільш чутливим є цибуля порей до такого фактору як ціна товару, при виявленні ризику на ринку ціну необхідно буде зменшити на 17,7 %.

Далі, за даними табл.3.3, проаналізуємо ризики введення до асортименту наступних продуктів: кукурудзу, печериці.

Таблиця 3.3

Характеристика кукурудзи, печериць, авокадо та інжиру

Показник	Кукурудза	Печериці
Ціна, Р, грн	6	26
Змінні витрати на одиницю, V, грн	3,5	18
Постійні витрати, FC, тис. грн	150	150
Планові продажі, Q, тис. кг для 1 споживача	40	25

Виконуємо аналіз для кукурудзи та печериць:

- прибуток при планових значеннях факторів:

$$\pi(\text{кукурудза}) = (P - V) \cdot Q - FC = (6 - 3,5) \cdot 40 - 150 = 30 \text{ тис.грн}$$

$$\pi(\text{печериці}) = (P - V) \cdot Q - FC = (26 - 18) \cdot 25 - 150 = 50 \text{ тис.грн}$$

- прибуток, зменшений на 10%:

$$\pi_1(\text{кукурудза}) = \pi \cdot \frac{100 - 10}{100} = 30 \cdot \frac{100 - 10}{100} = 27 \text{ тис. грн}$$

$$\pi_1(\text{печериці}) = \pi \cdot \frac{100 - 10}{100} = 50 \cdot \frac{100 - 10}{100} = 45 \text{ тис. грн}$$

- зміна ціни (у %), що призведе до зменшення прибутку на 10%:

$$27 = (P_1(\text{кукурудза}) - 3,5) \cdot 100 - 30, \text{ звідси, } P_1 = 4,07 \text{ грн}$$

$$\Delta P(\text{кукурудза}) = \left(\frac{4,07}{6} \right) \cdot 100 - 100 = -32,2\%$$

$$45 = (P1(\text{печериці}) - 18) \cdot 100 - 50, \text{ звідси, } P1 = 18,95 \text{ грн}$$

$$\Delta P(\text{печериці}) = \left(\frac{18,95}{26} \right) \cdot 100 - 100 = -27,1\%$$

– зміна змінних витрат, що призведе до зменшення прибутку на 10%:

$$27 = (40 - V1(\text{кукурудза})) \cdot 100 - 30, \text{ звідси } V1 = 39,43$$

$$\Delta V(\text{кукурудза}) = \left(\frac{39,43}{40} \right) \cdot 100 - 100 = -1,43\%$$

$$45 = (25 - V1(\text{печериці})) \cdot 100 - 50, \text{ звідси } V1 = 24,05$$

$$\Delta V(\text{печериці}) = \left(\frac{24,05}{25} \right) \cdot 100 - 100 = -3,8\%$$

– зміна випуску, що призведе до зменшення прибутку на 10%:

$$27 = (6 - 3,5) \cdot Q1(\text{кукурудза}) - 30, \text{ звідси } Q1(\text{кукурудза}) = 22,8 \text{ тис. кг}$$

$$\Delta Q(\text{кукурудза}) = \left(\frac{22,8}{40} \right) \cdot 100 - 100 = -43\%$$

$$45 = (26 - 18) \cdot Q1(\text{печериці}) - 50, \text{ звідси } Q1(\text{печериці}) = 11,9 \text{ тис. кг}$$

$$\Delta Q(\text{печериці}) = \left(\frac{11,9}{25} \right) \cdot 100 - 100 = -52,4\%$$

Таблиця 3.4

Зведені результати ризику вибору товару до асортименту

Показник	Кукурудза	Печериці
Ціна, P, грн	-32,2%	-27,1
Змінні витрати на одиницю, V, грн	-1,43%	-3,8%
Планові продажі, Q, тис. кг	-43%	-52,4%

За даними результатів аналізу, кукурудза є найбільш чутливою до зміни ціни на 2,2%, а печериці найбільш чутливі до зміни обсягів продажу на 52,4%, що призведе до зменшення прибутку на 10%.

Отже, для підприємства ТОВ «АГРО-СПАРТА» доцільно використовувати нову запропоновану маркетингову стратегію, що є важливим компонентом як корпоративної стратегії, так і іміджу підприємства, яка має свої конкретні цілі та цінності для фірми і споживача, а найголовніше – їх дотримується. Варто додати, що важливим елементом при застосуванні маркетингової стратегії є просування товару (послуги) на ринку, що передбачає ефективно налажені контакти виробника зі своїми покупцями, або з потенційними споживачами. До таких форм просування відносять: стимулювання збуту, рекламу, надання торгових знижок, передання товару у тимчасове користування, торгівля в кредит, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю (PR), персональний продаж, інші засоби маркетингових комунікацій — виставки, брендинг, спонсорство, інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу [42]. Можна відзначити, що кожен з елементів комплексу просування за своєю суттю є одним із засобів комунікації. Для ТОВ «АГРО-СПАРТА» доцільно застосовувати онлайн рекламу, відвідувати виставки на аграрні теми, де з перспективою можна знайти нових партнерів, постачальників, застосування стимулювання збуту з вигідними пропозиціями для споживачів, що дозволить підприємству отримати конкурентні переваги.

3.2 Формування оновленої маркетингової стратегії ТОВ «АГРО-СПАРТА» на ринку овочів

При формуванні маркетингової стратегії для ТОВ «АГРО-СПАРТА» визначимо провідну конкурентну перевагу, щоб вибрати провідну стратегію конкуренції у порівнянні з ТОВ «ФРУКТУС НОБІЛІС», якщо відомо, що собівартість томату тепличного в ТОВ «АГРО-СПАРТА» становить 17 грн/кг, а в підприємства конкурента – 18 грн. Ціна товару підприємства – 20 грн, ціна товару підприємства конкурента – 22 грн.

Для визначення провідної конкурентної стратегії використаємо модель Ж.-Ж. Ламбена, де за віссю абсцис позначаємо собівартість товару у відсотках до

провідного конкурента, як характеристика витрат, а за віссю ординат – ціна товару у відсотках до провідного конкурента, як характеристика ринкової сили.

Розрахуємо собівартість товару у відсотках до собівартості товару конкурента за формулою 3.1:

$$I_{CB} = \frac{CB_T}{CB_K} \cdot 100\% = \frac{17}{18} \cdot 100\% = 94,4\% \quad [3.1]$$

Розрахуємо ціну товару у відсотках до ціни товару конкурента за формулою 3.2:

$$I_{Ц} = \frac{Ц_T}{Ц_K} \cdot 100\% = \frac{20}{22} \cdot 100\% = 90,9\% \quad [3.2]$$

Позначимо визначені точки на моделі Ж.-Ж. Ламбена на рис. 3.3:

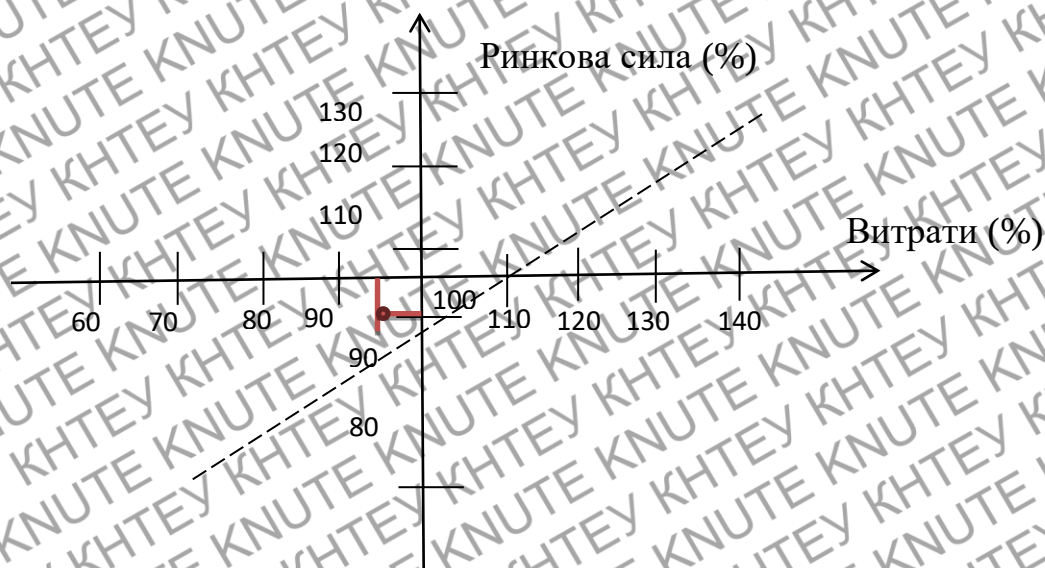


Рис. 3.3 Модель Ж.-Ж.Ламбена

Отже, визначена точка знаходиться в зоні стратегії низьких витрат, це означає, що в ТОВ «АГРО-СПАРТА» нижчі витрати та ціни у порівнянні з конкурентом, проте дана точка знаходиться нижче проведеної бісектриси, тому за співвідношенням якості і витрат компанія поступається конкуренту. Є два варіанти як покращити це співвідношення: або знизити витрати за сталої якості, або підняти якість за сталих витрат зі співвідношення $I_{CB}=I_{Ц}$.

Тому визначимо, що рівень витрат за сталої якості томату при ціні 20 грн має бути не вище, ніж:

$$N = \frac{90,9 \cdot 18}{100} = 16,4 \text{ грн}$$

З того ж співвідношення рівень максимально прийнятної ціни (що визначається якістю) за сталих витрат 17 грн. має бути не нижче, ніж:

$$\text{Цп} = \frac{94,4 \cdot 22}{100} = 20,8 \text{ грн}$$

Отже, визначено, що за сформованою стратегією низьких витрат ТОВ «АГРО-СПАРТА» може дотримуватись собівартості продукції у розмірі 16,4 грн та встановлювати допустиму ціну на товар не нижче, ніж 20,8 грн/кг томату тепличного.

Наступним кроком буде вибір провідної конкурентної стратегії для підприємства за допомогою побудови радіальної діаграми. Розглянемо три провідні конкурентні стратегії:

- глобальних низьких витрат (повне охоплення ринку);
- глобальної диференціації (диференційованого маркетингу);
- нішову стратегію.

Ступінь притаманності цим стратегіям шести характеристик, представлених у табл. 3.1, оцінюється за трьохбальною шкалою: дуже важливо – 3 бали, несуттєво – 2 бали, непритаманне – 1 бал. Оцінки, виставлені експертами для ТОВ «АГРО-СПАРТА» представлені в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка еталонних конкурентних стратегій та стратегії фірми

Характеристики стратегій	Еталонні конкурентні стратегії						Середні експертні оцінки для фірми	
	Глобальних низьких витрат		Глобальної диференціації		Нішова стратегія			
	бали	норм. бали	бали	норм. бали	бали	норм. бали	бали	норм. бали
1. Диференційований попит	1	0,08	3	0,25	2	0,17	2	0,17
2. Ресурсів достатньо для ринку в цілому	2	0,17	3	0,25	1	0,08	1,75	0,15
3. Низькі витрати	3	0,25	2	0,17	1	0,08	1,75	0,15
4. Однорідний попит	3	0,25	1	0,08	2	0,17	2	0,17

5. Ресурсів недостатньо для ринку в цілому	2	0,17	1	0,08	3	0,25	1,75	0,15
6. Висока якість	1	0,08	2	0,17	3	0,25	2,25	0,2
Разом:	12	1,00	12	1,00	12	1,00	11,5	1,00

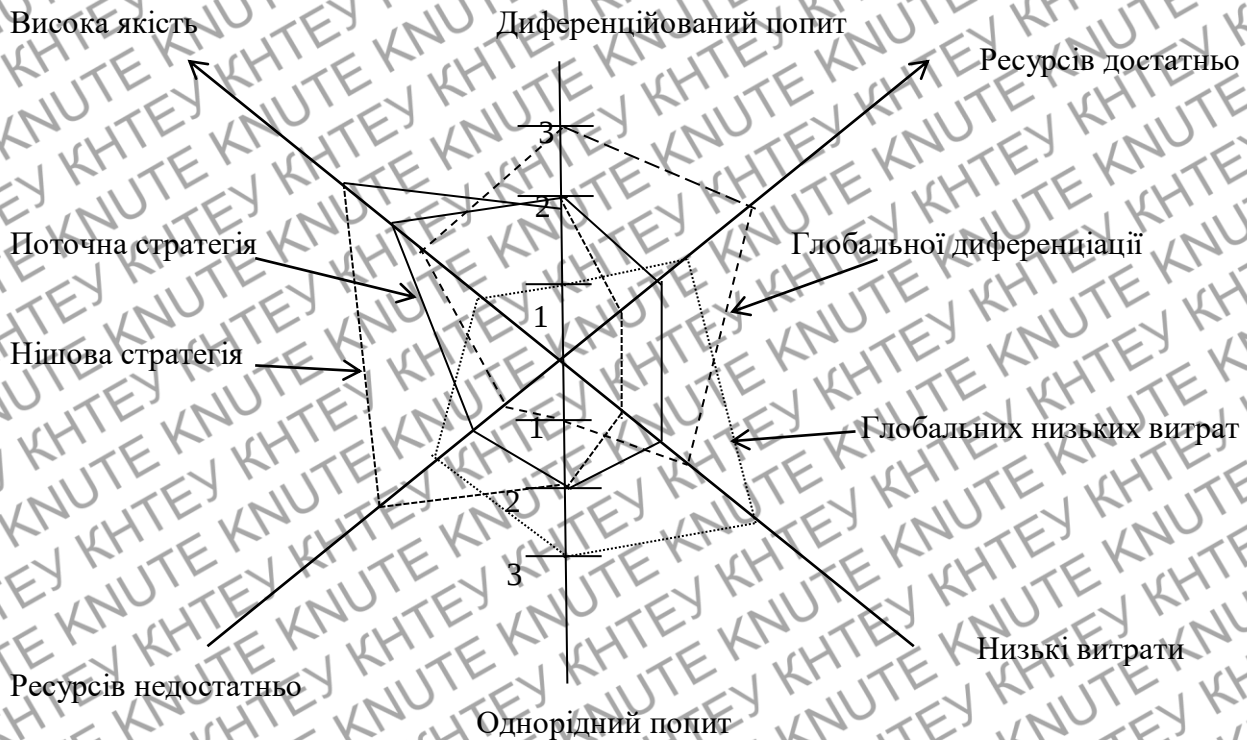


Рис. 3.4 Радіальна діаграма

З рис. 3.4 можна зрозуміти, що найбільша площа поточної стратегії (позначена червоним кольором) співпадає з нішовою стратегією: необхідно збільшувати ресурси та якість продукції, для забезпечення конкурентної переваги фірми необхідно краще обслуговувати свій сегмент ніж конкуренти.

Для переконання відповідності стратегії на діаграмі, розрахуємо суми квадратів відхилень для визначення еталонної стратегії для ТОВ «АГРО-СПАРТА» у табл. 3.6.

Отже, в табл. 3.6 обираємо ту еталонну стратегію, для якої сума квадратів відхилень виявиться найменшою. В даній ситуації – це нішова стратегія, що і підтверджувалось на радіальній діаграмі. Підприємству необхідно застосовувати

конкурентні переваги, наприклад, надавати кращі пропозиції клієнтам ніж інші, зокрема збільшити бонусні ставки від 2 до 3 % для прибуткової споживачів.

Таблиця 3.6

Відхилення середніх експертних оцінок фірми від оцінок еталонних стратегій

Характеристики стратегій	Середні нормовані експертні оцінки для фірми, x_i	Еталонні конкурентні стратегії					
		Глобальних низьких витрат		Глобальної диференціації		Нішова стратегія	
		норм. бали, y_1	($x_i - y_1$) ²	норм. бали, y_2	($x_i - y_2$) ²	норм. бали, y_3	($x_i - y_3$) ²
1. Диференційований попит	0,17	0,08	0,0081	0,25	0,0064	0,17	0
2. Ресурсів достатньо для ринку в цілому	0,15	0,17	0,0004	0,25	0,01	0,08	0,0049
3. Низькі витрати	0,15	0,25	0,01	0,17	0,0004	0,08	0,0049
4. Однорідний попит	0,17	0,25	0,0064	0,08	0,0081	0,17	0
5. Ресурсів недостатньо для ринку в цілому	0,15	0,17	0,0004	0,08	0,0049	0,25	0,01
6. Висока якість	0,2	0,08	0,0144	0,17	0,0009	0,25	0,0025
Разом:			0,0397		0,0298		0,0223

Отже, варто також додати товари, яких не вистачає в асортименті підприємства, щоб його пропозиція була досить високою та вичерпною. Для ефективної праці,

підприємству необхідно завжди підвищувати кваліфікацію працівників, зокрема відвідувати бізнес-тренінги, такі як:

- «Управління персоналом»;
- «Продуктивна праця»;
- «Тайм-менеджмент для працівників підприємства», особливо керівникам організації, які контролюють роботу.

3.3 Оцінка ефективності маркетингової стратегії

Пропонуємо впровадити у діяльність підприємства відповідні маркетингові заходи, що будуть узгоджені з цілями підприємства. Представимо робочу маркетингову програму для ТОВ «АГРО-СПАРТА» в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Робоча маркетингова програма для ТОВ «АГРО-СПАРТА»

№	Захід	Вартість, грн	Період реалізації	Відповідальний виконавець
1.	Контекстна реклама в Google	7 200	Січень-лютий 2019 рік	маркетолог
2.	Подання оголошень на інтернет платформах	-	Січень 2019 рік	маркетолог
3.	Зменшення собівартості товарів, пошук нових постачальників	-	3 грудня 2019 року	Маркетолог
4.	Збільшення пропозиції асортименту для ТОВ «Леґіон»	Бонусні 2% від продажу, 10 000	Січень 2019 рік	Маркетолог, менеджер з продажів
5.	Тренінги для працівників	10 000	Січень 2019 рік	HR - спеціаліст
6.	Підписання контрактів з 2 новими партнерами	40 000	Січень-лютий 2019 рік	Менеджер з продажу
Сума		67 200		

Надалі детальніше розглянемо маркетингові заходи та особливості їх впровадження.

Реклама є важливим атрибутом маркетингової діяльності для будь-якої сучасної фірми. Так як, в ТОВ «АГРО-СПАРТА» є власний сайт за посиланням <https://www.agro-sparta.com/>, тому доцільним буде застосування інтернет реклами в пошукових запитах, яку можна ефективно аналізувати протягом усього часу, отримувати конверсії, слідкувати за поведінкою споживачів в інтернеті, залучити нових клієнтів за релевантними оголошеннями.

Для ефективної реклами можна застосувати оголошення, зображене на рис. 3.5:

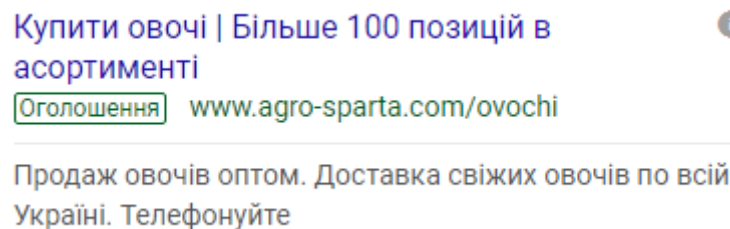


Рис. 3.5 Оголошення ТОВ «АГРО-СПАРТА» в контекстній рекламі Google

Для залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажу, доцільно надавати оголошення про продажі товару на різних спеціалізованих інтернет платформах, адже важливим чинником є те, що послуги на запропонованих майданчиках є абсолютно безкоштовні.

Для ТОВ «АГРО-СПАРТА» запропоновано надати оголошення про свої послуги на таких сайтах:

1. <https://agrotender.com.ua/>;
2. <http://agro-ukraine.com/>;
3. <http://apkua.com/>.

Також доцільно укласти договір на постачання більшої кількості позицій для ТОВ «Легіон» та гіпермаркету АШАН ніж як представлено в товарних накладних додатках (див. додатки Б,В).

Далі здійснимо оцінку рівня прибутку рівня реалізації товарів за допомогою системи показників ROI (Return on Investment – прибуток на вкладений капітал за

формулою 3.3, якщо відомо, що прибуток становить 50000 грн., а інвестований капітал 1 300 000 грн.

$$ROI = \frac{Pr}{IK} = \frac{70000}{1300000} \cdot 100 = 5,4\% [3.3]$$

Рентабельність інвестованого капіталу підприємства ТОВ «АГРО-СПАРТА» має позитивне значення, це свідчить про те, що прибуток, який отримує підприємство покриває вкладені інвестиції.

Наступним кроком доцільно розрахувати рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), що дозволить визначити ефективність маркетингової діяльності за формулою 3.4.

$$ROMI = \frac{DCF - MI}{MI} [3.4]$$

де DCF – дисконтований грошовий потік, що є результатом маркетингових інвестицій;

MI – маркетингові інвестиції, необхідні для створення даного грошового потоку.

Отже, прогнозована ефективність маркетингової діяльності для ТОВ «АГРО-СПАРТА» при MI – 72 000 грн, а прибутку 90 000 становить 0,25.

$$ROMI = \frac{80000 - 67200}{67200} = 0,19$$

Позитивне значення такого показника, як ROMI у 19% свідчить про ефективне повернення коштів на маркетингові інвестиції, отримання прибутку від маркетингової діяльності.

Розрахуємо рентабельність певних продуктів з асортименту ТОВ «АГРО-СПАРТА» згідно даних в табл.3.8.

Таблиця 3.8

**Характеристика товарів асортименту ТОВ «АГРО-СПАРТА»
за вересень 2018 року**

Назва товару	Показники					
	Кіль- кість, кг	Ціна грн./кг (з ПДВ)	Собі- вартість, грн./кг	Обсяг реалізації, грн., Q	Повна собівартість, грн., Свп	Прибуток від реалізації,

	(a)	(b)	(c)	(a · b)	(a · c)	грн, П (Q – Св)
Томат стандартний	120 000	20,00	17,00	2 400 000	2 040 000	360 000
Огірок короткоплідний	198 000	17,00	14,00	3 366 000	2 772 000	594 000
Капуста синя	156 000	6,10	4,00	951 600	624 000	327 600
Цибуля ріпчаста	580 000	9,30	6,00	5 394 000	3 480 000	1 914 000

Отже, рентабельність реалізації товару розраховуємо за формулою 3.5.

$$R = \frac{\Pi}{\text{Свп}} \cdot 100\%, \quad [3.5]$$

Розрахунки рентабельності:

- томату стандартного

$$R_{\text{томату}} = \frac{360\,000}{2\,040\,000} \cdot 100\% = 17,6\%;$$

- огірка коротко плідного

$$R_{\text{огірка}} = \frac{594\,000}{2\,772\,000} \cdot 100\% = 21,4\%;$$

- капусти білокачанної

$$R_{\text{капусти}} = \frac{327\,600}{624\,000} \cdot 100\% = 52,5\%;$$

- цибулі ріпчастої

$$R_{\text{цибулі}} = \frac{1\,914\,000}{3\,480\,000} \cdot 100\% = 55\%.$$

Отже, дана продукція з асортименту є рентабельною та визначено, що найбільш ефективним товаром є цибуля ріпчаста, де фірма отримує 55% прибутку на кожную витрачену гривню за даний продукт, найменша рентабельність в томату стандартного, що складає 17,6 %. Проте, якщо дотримуватись нової сформованої

цінової стратегії низьких витрат за Ж.-Ж.Ламбенем, де собівартість томату стандартного може становити не вище 16,4 грн/кг та рівень прийнятної ціни не менше 20,8 грн/кг, то при реалізованій кількості продукції в розмірі 120 000 кг ми отримаємо наступні показники ефективності:

Обсяг реалізації (Q) = $20,8 \cdot 120\,000 = 2\,496\,000$ грн;

Повна собівартість ($C_{вп}$) = $16,4 \cdot 120\,000 = 1\,968\,000$ грн;

Прибуток від реалізації (Π) = $2\,496\,000 - 1\,968\,000 = 528\,000$ грн;

$$R = \frac{528\,000}{1\,968\,000} \cdot 100\% = 26,8\%.$$

Отже, при впровадженні стратегії за моделлю Ж.-Ж. Ламбена, ефективність рентабельності реалізації томату стандартного зростає на 9,2%, тобто до 26,8% прибутку на одиницю витрат проти 17,6%. Знизити собівартість на товар можна наступними шляхами:

- знижка за домовленістю з постачальниками;
- умови передоплати постачальникам (повна, або часткова);
- замовлення більшої кількості продукції.

Далі, спрогнозуємо обсяг продажів томату стандартного на жовтень 2018 року методом простої середньої арифметичної за середнім рівнем ряду.

Таблиця 3.9

Вихідні дані обсягів продажу томату стандартного у 2018 році

Місяці	травень	червень	липень	серпень	вересень
Продаж товару (у тис.кг)	85	90	100	110	120

Розрахуємо прогнозний обсяг за формулою 3.6 - простої середньої арифметичної:

$$y_{\text{ср}} = \frac{\sum y_i}{n} = \frac{505}{5} = 101 \text{ тис. кг. [3.6]}$$

Отриману величину (10 тис.кг.) можна прогнозувати як обсяг продажу на жовтень 2018 року, продаж може відрізнятись, тому розрахуємо можливу середню помилку прогнозу за формулою 3.7.

$$\mu = \sqrt{\frac{\sigma^2}{n}} \quad [3.7]$$

де μ – середня помилка прогнозу;

σ^2 – дисперсія, що розраховується за формулою 3.8.

$$\sigma^2 = \left(\sqrt{\frac{\sum (y_i - y_{\text{ср}})^2}{n}} \right) \quad [3.8];$$

n – число показників у динамічному ряді.

Розрахуємо дані для розрахунку прогнозу в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Вихідні дані для розрахунку прогнозу

y	$y_i - y_{\text{ср}}$	$(y_i - y_{\text{ср}})^2$
85	-16	256
100	-1	1
90	-11	121
110	9	81
120	19	361
Сума		820

$$\sigma^2 = \left(\sqrt{\frac{820}{5}} \right) = 12,8;$$

$$\mu = \sqrt{\frac{12,8}{5}} = 1,6 \text{ тис.кг.}$$

Отже, при короткостроковому прогнозі допускається середня помилка прогнозу до 5%, при даних розрахунках, ми отримали допустиму норму, що становить 0,02%, а помилка становить 1,6 тис. кг, а прогнозний обсяг продажу томату стандартного на жовтень 2018 року – 101 тис.кг. Ми розраховували прогноз продажу на томат стандартний за ціною 20 грн/кг, та при сформованій новій ціновій стратегії за моделлю Ж.-Ж. Ламбена, ми збільшимо ціну до 20,8, відповідно отримаємо прибуток в розмірі 2100,8 тис. грн., замість 2020 тис. грн.

Далі розрахуємо прогноз обсягів продажу моркви ТОВ «АГРО-СПАРТА» за допомогою лінії тренду.

Вихідні дані для розрахунку прогнозу обсягів продажу моркви до кінця 2018 року представлені в табл.3.11.

Таблиця 3.11

Вихідні дані для розрахунку прогнозу обсягів продажу моркви

Номер періоду	Місяці	Обсяг продажів (тис. кг)
1	Січень	64
2	Лютий	50
3	Березень	70
4	Квітень	75
5	Травень	80
6	Червень	82
7	Липень	80
8	Серпень	95
9	Вересень	110

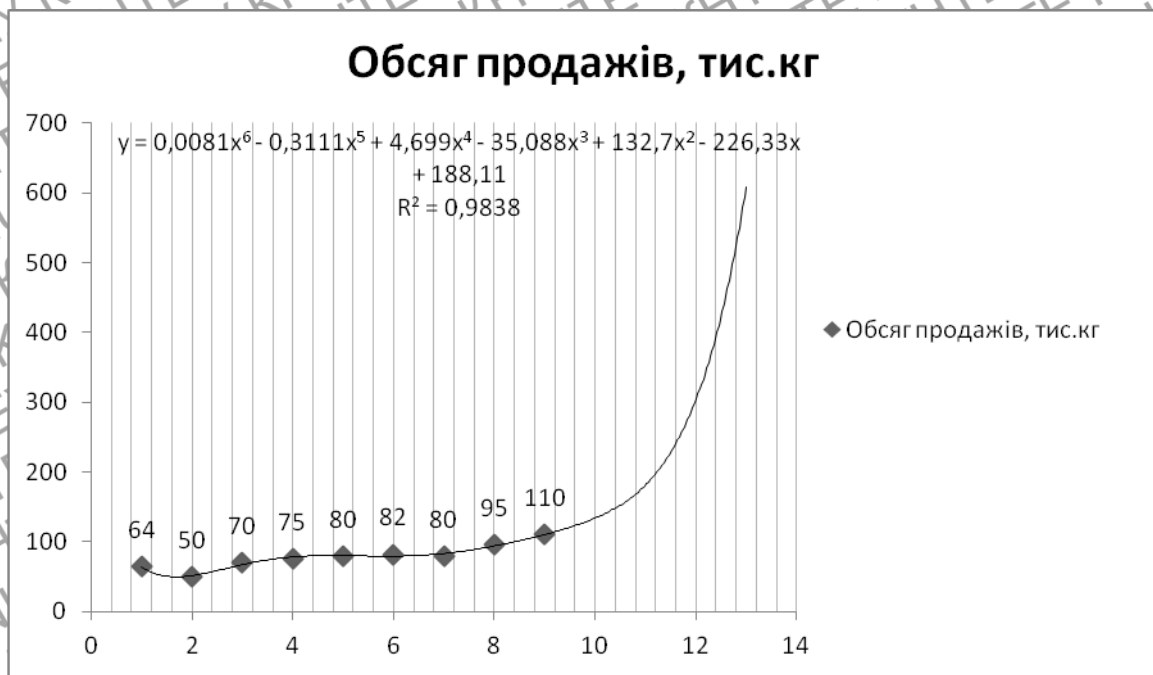


Рис.3.6 Прогнозування обсягів продажу моркви до кінця 2018 року за допомогою лінії тренду

На рис.3.6 представлено обсяг продажів моркви з січня по вересень 2018 року та прогнозований обсяг з жовтня 2018 року по січень 2019 року з використанням поліноміальної апроксимації, де за рівнянням R^2 становить 0,9838, що є найбільш наближеним до одиниці, тому це свідчить про високий ступінь співпадіння даних з лінією.

З рівняння:

$$y = 0,0081x^6 - 0,3111x^5 + 4,699x^4 - 35,088x^3 + 132,7x^2 - 226,33x + 188,11$$

$$R^2 = 0,9838$$

де x – це номер періоду, визначимо прогнозований обсяг продажів (y) на необхідний місяць, де номер 10 – дані для жовтня, 11 – для листопада, 12 – грудня, 13 – дані для січня 2019 року.

Отже, вирахуємо прогноз за рівнянням відповідно по місяцям:

- жовтень 2018 року – період номер 10:

$$y = 0,0081 \cdot 10^6 - 0,3111 \cdot 10^5 + 4,699 \cdot 10^4 - 35,088 \cdot 10^3 + 132,7 \cdot 10^2 - 226,33 \cdot 10 + 188,11$$

тоді y (жовтень 2018) = 86,8 тис. кг;

- листопад 2018 року – період номер 11:

$$y = 0,0081 \cdot 11^6 - 0,3111 \cdot 11^5 + 4,699 \cdot 11^4 - 35,088 \cdot 11^3 + 132,7 \cdot 11^2 - 226,33 \cdot 11 + 188,11$$

тоді у (листопад 2018) = 97,8 тис. кг;

- грудень 2018 року – номер періоду 12:

$$y = 0,0081 \cdot 12^6 - 0,3111 \cdot 12^5 + 4,699 \cdot 12^4 - 35,088 \cdot 12^3 + 132,7 \cdot 12^2 - 226,33 \cdot 12 + 188,1$$

тоді у (грудень 2018) = 162,2 тис. кг;

- січень 2019 року – номер періоду 13:

$$y = 0,0081 \cdot 13^6 - 0,3111 \cdot 13^5 + 4,699 \cdot 13^4 - 35,088 \cdot 13^3 + 132,7 \cdot 13^2 - 226,33 \cdot 13 + 188,1$$

тоді у (січень 2019) = 379,8 тис. кг

Зведені результати обсягів продажу моркви з січня 2018 року по січень 2019 року представлені в табл.3.12

Таблиця 3.12

Обсяг продажів моркви з січня 2018 року по січень 2019 року

Номер періоду	Місяць/рік	Обсяг продажу (тис. кг)
1	Січень 2018	64
2	Лютий 2018	50
3	Березень 2018	70
4	Квітень 2018	Продовження табл.3.12
5	Травень 2018	80
6	Червень 2018	82
7	Липень 2018	80
8	Серпень 2018	95
9	Вересень 2018	110
10	Жовтень 2018	86,8
11	Листопад 2018	97,8
12	Грудень 2018	162,2
13	Січень 2019	379,8

Отже, як бачимо з результатів проведення розрахунків та прогнозу за допомогою лінії тренду, спостерігаємо збільшення обсягів продажу моркви на прогнозований період жовтень, листопад, грудень 2018 року та січень 2019 року, що

має позитивний характер для підприємства з продовженням своєї діяльності на ринку на тих самих умовах, або їх покращення.

Для порівняння визначимо прогнозні обсяги продажів капусти білоголової, цибулі ріпчастої, картоплі та буряку, ті товари, які входять в борщовий набір, за аналогічний період.

Вихідні дані для розрахунку прогнозу обсягів продажу продукції до кінця 2018 року представлені в табл.3.13.

Таблиця 3.13

Вихідні дані для розрахунку прогнозу обсягів продажу капусти білоголової, цибулі ріпчастої, картоплі та буряку

Номер періоду	Місяці	Обсяг продажів (тис. кг) капусти білоголової	Обсяг продажів (тис. кг) цибулі ріпчастої	Обсяг продажів (тис. кг) картоплі	Обсяг продажів (тис. кг) буряку
1	Січень	46	513	400	120
2	Лютий	55	515	396	130
3	Березень	52	525	405	135
4	Квітень	60	520	430	136
5	Травень	65	535	424	140
6	Червень	70	550	430	145
7	Липень	65	560	415	146
8	Серпень	70	573	435	153
9	Вересень	63	580	450	153

Прогнозований обсяг продажів капусти білокачанної за допомогою лінії тренду представлено на рис.3.7.

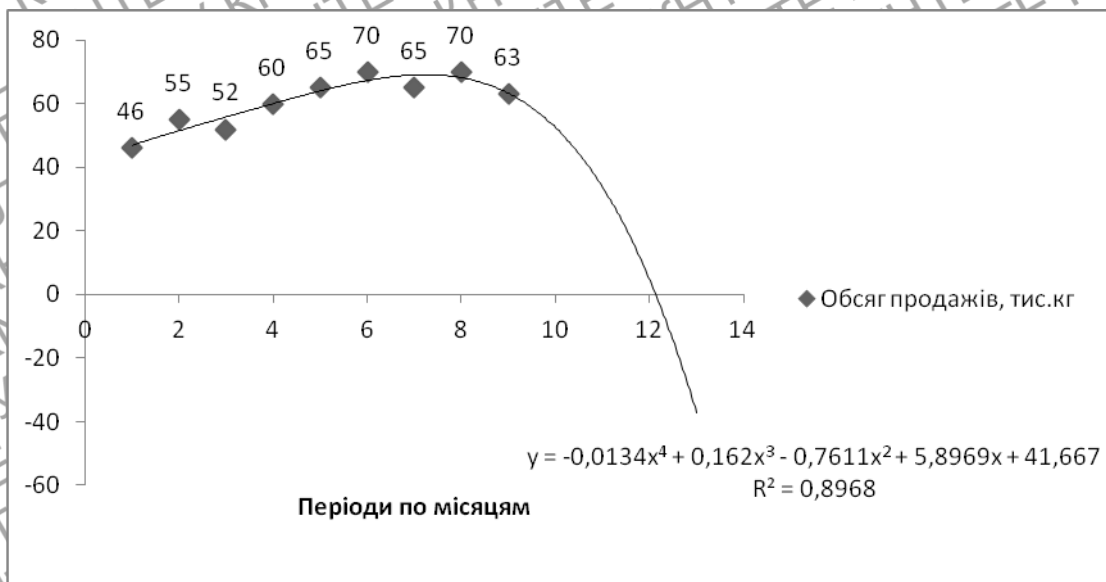


Рис.3.7 Прогнозований обсяг продажів капусти білокачанної з використанням лінії тренду (поліноміальної апроксимації)

Так як, R^2 дорівнює 0,8968, що є наближенням до одиниці – це свідчить про високий ступінь співпадіння лінії з даними.

Розрахуємо прогнозований обсяг продажів на наступні періоди за допомогою рівняння:

$$y = -0,0134 \cdot x^4 + 0,162 \cdot x^3 - 0,7611 \cdot x^2 + 5,8969x + 41,667$$

де x – номер періоду, а y – прогнозований обсяг продажу.

Отже, вирахуємо прогноз за рівнянням відповідно по місяцям:

- жовтень 2018 року – період номер 10:

$$y = -0,0134 \cdot 10^4 + 0,162 \cdot 10^3 - 0,7611 \cdot 10^2 + 5,8969 \cdot 10 + 41,667$$

тоді y (жовтень 2018) = 52,5 тис. кг;

- листопад 2018 року – період номер 11:

$$y = -0,0134 \cdot 11^4 + 0,162 \cdot 11^3 - 0,7611 \cdot 11^2 + 5,8969 \cdot 11 + 41,667$$

тоді y (листопад 2018) = 33,8 тис. кг;

- грудень 2018 року – номер періоду 12:

$$y = -0,0134 \cdot 12^4 + 0,162 \cdot 12^3 - 0,7611 \cdot 12^2 + 5,8969 \cdot 12 + 41,667$$

тоді y (грудень 2018) = 4,9 тис. кг;

- січень 2019 року – номер періоду 13:

$$y = -0,0134 \cdot 13^4 + 0,162 \cdot 13^3 - 0,7611 \cdot 13^2 + 5,8969 \cdot 13 + 41,667$$

тоді у (січень 2019) = -37,1 тис. кг

Прогноз обсягів продажу капусти білоголової до січня 2019 року є досить песимістичним, має тенденцію до їх зменшення. Це свідчить про необхідність дослідження якості товару та пошуку партнерів для стабільної поставки даного виду продукції.

Прогнозований обсяг продажів цибулі ріпчастої за допомогою лінії тренду представлено на рис.3.8.

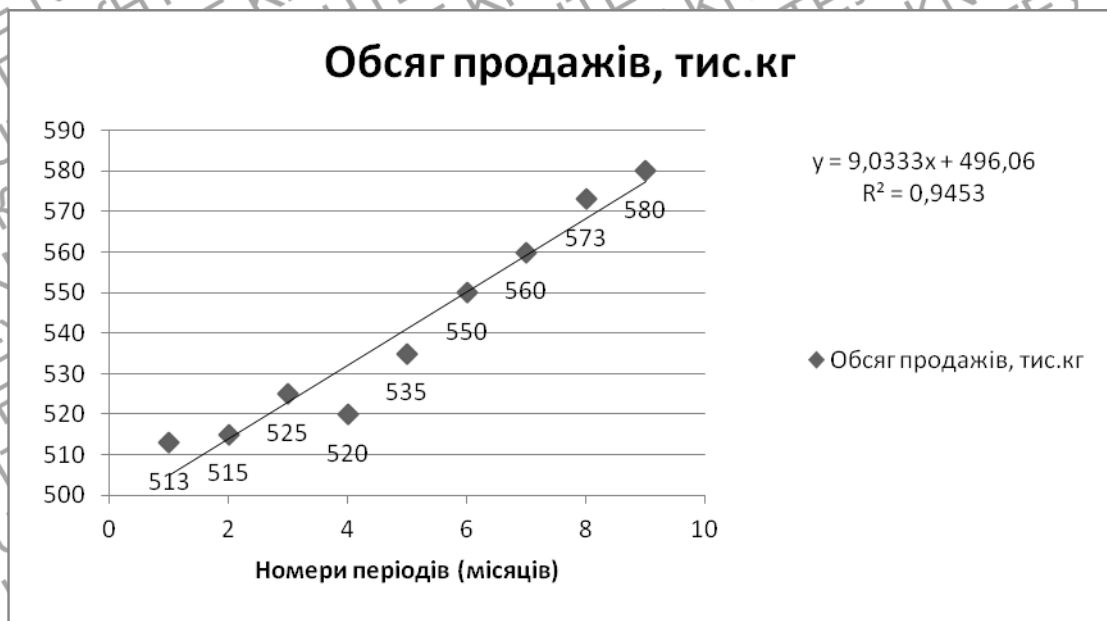


Рис.3.8 Прогнозований обсяг продажів цибулі ріпчастої за допомогою лінії тренду (лінійна апроксимація)

Так як, R^2 дорівнює 0,9453, що є наближеним до одиниці – це свідчить про високий ступінь співпадіння лінії з даними.

Розрахуємо прогнозований обсяг продажів на наступні періоди за допомогою рівняння:

$$y = 9,0333x + 496,06$$

де x – номер періоду, а y – прогнозований обсяг продажу.

Отже, вирахуємо прогноз за рівнянням відповідно по місяцям:

- жовтень 2018 року – період номер 10:

$$y = 9,0333 \cdot 10 + 496,06$$

тоді y (жовтень 2018) = 586,4 тис. кг;

- листопад 2018 року – період номер 11:

$$y = 9,0333 \cdot 11 + 496,06$$

тоді у (листопад 2018) = 595,4 тис. кг;

- грудень 2018 року – номер періоду 12:

$$y = 9,0333 \cdot 12 + 496,06$$

тоді у (грудень 2018) = 604,5 тис. кг;

- січень 2019 року – номер періоду 13:

$$y = 9,0333 \cdot 13 + 496,06$$

тоді у (січень 2019) = 613,5 тис. кг

Отже, з вищеведеного прогнозу бачимо, що зміна обсягів продажу цибулі річної має тенденцію зростання до 613,5 тис. кг у січні 2019 року.

Надалі спрогнозуємо обсяги продажів картоплі за аналогічний період.

Прогнозований обсяг продажів капусти білокачанної за допомогою лінії тренду представлено на рис.3.9.

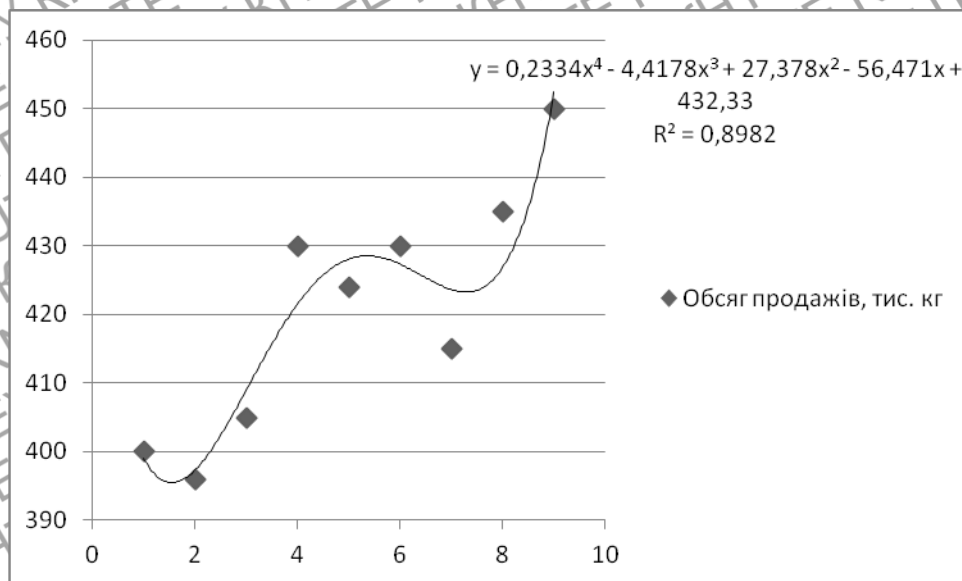


Рис.3.9 Обсяг продажів картоплі за періодами за допомогою лінії тренду

Так як, R^2 дорівнює 0,8982, що є ближче до одиниці – це свідчить про високий ступінь співпадіння лінії з даними.

Розрахуємо прогнозований обсяг продажів на наступні періоди за допомогою рівняння:

$$y = 0,2334 \cdot x^4 - 4,4178 \cdot x^3 + 27,378 \cdot x^2 - 56,471x + 432,33$$

де x – номер періоду, а y – прогнозований обсяг продажу.

Отже, вирахуємо прогноз за рівнянням відповідно по місяцям:

- жовтень 2018 року – період номер 10:

$$y = 0,2334 \cdot 10^4 - 4,4178 \cdot 10^3 + 27,378 \cdot 10^2 - 56,471 \cdot 10 + 432,33$$

тоді y (жовтень 2018) = 521,6 тис. кг;

- листопад 2018 року – період номер 11:

$$y = 0,2334 \cdot 11^4 - 4,4178 \cdot 11^3 + 27,378 \cdot 11^2 - 56,471 \cdot 11 + 432,33$$

тоді y (листопад 2018) = 661 тис. кг;

- грудень 2018 року – номер періоду 12:

$$y = 0,2334 \cdot 12^4 - 4,4178 \cdot 12^3 + 27,378 \cdot 12^2 - 56,471 \cdot 12 + 432,33$$

тоді y (грудень 2018) = 903 тис. кг;

- січень 2019 року – номер періоду 13:

$$y = 0,2334 \cdot 13^4 - 4,4178 \cdot 13^3 + 27,378 \cdot 13^2 - 56,471 \cdot 13 + 432,33$$

тоді y (січень 2019) = 1285,3 тис. кг.

З розрахунків зрозуміло, що прогноз позитивний, обсяг продажу збільшується з кожним місяцем, з урахуванням теперішніх умов ведення бізнесу.

Прогнозований обсяг продажів буряка цукрового за допомогою лінії тренду представлено на рис.3.10.

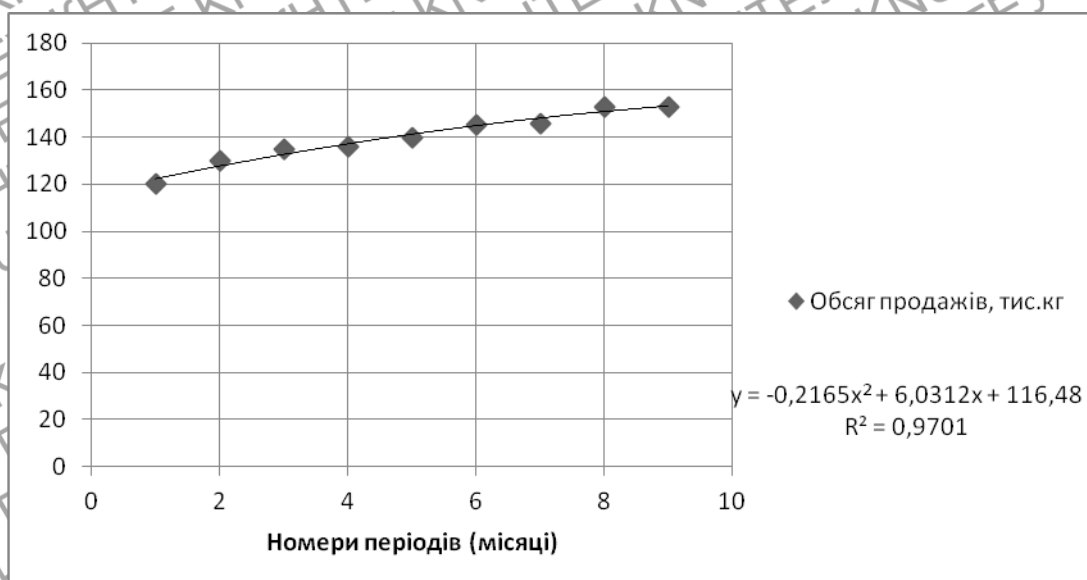


Рис. 3.10 Прогнозований обсяг продажів буряку за періодами у 2018 році за допомогою лінії тренду

Так як, R^2 дорівнює 0,9396, що є наближеним значенням до одиниці – це свідчить про високий ступінь співпадіння лінії з даними.

Розрахуємо прогнозований обсяг продажів на наступні періоди за допомогою рівняння:

$$y = -0,2165 \cdot x^2 + 6,0312 \cdot x + 116,48$$

де x – номер періоду, а y – прогнозований обсяг продажу.

Отже, вирахуємо прогноз за рівнянням відповідно по місяцям:

- жовтень 2018 року – період номер 10:

$$y = -0,2165 \cdot x^2 + 6,0312 \cdot x + 116,48$$

тоді y (жовтень 2018) = 155,1 тис. кг;

- листопад 2018 року – період номер 11:

$$y = -0,2165 \cdot x^2 + 6,0312 \cdot x + 116,48$$

тоді y (листопад 2018) = 156,6 тис. кг;

- грудень 2018 року – номер періоду 12:

$$y = -0,2165 \cdot x^2 + 6,0312 \cdot x + 116,48$$

тоді y (грудень 2018) = 157,7 тис.кг;

- січень 2019 року – номер періоду 13:

$$y = -0,2165 \cdot x^2 + 6,0312 \cdot x + 116,48$$

тоді y (січень 2019) = 158,3 тис.кг.

Отже, прогноз обсягів продажу буряку столового позитивний, з розрахунків зрозуміло, що кількість продажів зростає, проте невеликими темпами.

У табл.3.14 представлено зведені результати з прогнозуванням обсягів продажу продукції, що входить в «борщовий набір» до січня 2019 року.

Таблиця 3.14

Обсяги продажів продукції «борщового набору» з прогнозом з жовтня 2018 року до січня 2019 року

Номер періоду	Місяці	Обсяг продажів (тис. кг)	Обсяг продажів (тис. кг)	Обсяг продажів (тис. кг)	Обсяг продажів (тис. кг)
---------------	--------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

		капусти білоголової	цибулі ріпчастої	картоплі	буряку
1	Січень	46	513	400	120
2	Лютий	55	515	396	130
3	Березень	52	525	405	135
4	Квітень	60	520	430	136
5	Травень	65	535	424	140
6	Червень	70	550	430	145
7	Липень	65	560	415	146
8	Серпень	70	573	435	153
9	Вересень	63	580	450	153
10	Жовтень	52,5	586,4	521,6	155,1
11	Листопад	33,8	595,4	661	156,6
12	Грудень	4,9	604,5	Продовження табл. 137	137,4
13	Січень	-37,1	613,5	1285,3	158,3

Отже, прогнозування за допомогою лінії тренду показує найбільш наближений рух лінії по періодам, що відповідають зміні кількості продажів продукції з урахуванням попередньої звітності. Визначивши прогноз на продукти, що входять в «борщовий набір», можна сказати, що тенденція здебільшого йде до зростання продажів, окрім обсягів продажу капусти білокачанної, що в січні за прогнозом призведе до мінусу.

Також за розрахунками визначено, що рентабельність маркетингових інвестицій (в розмірі 67 200 грн.) становитиме 19%, а найбільш рентабельними товарами в асортименті є капуста білоголова та цибуля ріпчаста.

ВИСНОВКИ

В результаті написання випускної кваліфікаційної роботи, було визначено, що одним із найважливіших елементів успішного функціонування підприємства є його стратегія. Маркетингова стратегія - це план досягнення маркетингових цілей компанії на певний період за допомогою маркетингових інструментів та інструментів управління підприємством.

Маркетингова стратегія містить такі основні складові:

- бачення;
- місія;
- цілі;
- цінності;
- програма маркетингу;
- комплекс маркетингу.

Запропоновано наступну місію для ТОВ «АГРО-СПАРТА»: забезпечити населення, торговельні мережі свіжими, якісними овочами та фруктами, що відповідають стандартам якості товару у найшвидші терміни.

Для формування маркетингової стратегії для ТОВ «АГРО-СПАРТА» та її елементів, було проаналізовано ринок овочів та фруктів в Україні та визначено ефективність подальшої маркетингової діяльності підприємства.

В ході дослідження ринку, визначено попит на продукцію та те, що овочі та фрукти є важливим компонентом раціонального харчування українців. У 2016 році споживання картоплі на 1 особу становило 144 кг, у 2017 році – 143,4, а овочів та баштанних у 2016 – 163 кг/особу та 159,7 кг/особу у 2017 році, тоді як з 2014 до 2016 року спостерігалась тенденція зростання, або ж трималась на рівні 163 кг споживання овочів та баштанних на одну особу.

У господарствах населення вирощується більшість овочів: 98% картоплі, 95% огірків, 93% столових буряків, 91% капусти, 83% цибулі, 87% моркви та 70% помідорів, тобто ключовими виробниками овочів виступають господарства населення. 74% всіх площ під овочами припадає на картоплю, 4% - капусту, 4% - томати, по 3% - огірки, цибулю, моркву та 2% - буряки столові. Також характерною ознакою овочівництва є скорочення площ, це явище спричинене відсутністю потужностей, яких було б достатньо для їх зберігання, низькою ринковою ціною на продукцію та зміною демографічної ситуації (скорочується частка сільського населення і відповідно скорочуються масив земель, які вони обробляють).

Визначено, що ціни на продукцію, яка входить в «борщовий набір» у 2018 році зросла в два рази, проти рівня цін у 2017 році, так середня ціна моркви у 2018 році становить 9,5 грн/кг, тоді як у 2017 середня ціна на моркву становила 6 грн/кг, лише середня ціна картоплі у 2018 – 3,5 грн/кг, а у 2017 – 2,8 кг/грн..

Важливими точками просування овочів та фруктів є супермаркети та гіпермаркети. В українських супермаркетах категорія «овочі та фрукти» займає від 6 до 14% продажів асортименту.

Споживачами продукції (послуг) ТОВ «АГРО-СПАРТА» є супермаркети, гіпермаркети, тобто підприємство діє на ринку B2B.

При здійсненні SWOT-аналізу, було визначено, що у підприємства переважаючим є поле WO, стратегія «міні-максі», тобто в підприємства більше слабких сторін, проте і більше сильних ринкових можливостей. Отже, необхідно посилити конкурентні позиції, зокрема знизити собівартість продукції, підвищити конкурентоспроможність продукції, шляхом конкурентного позиціонування, пропонувати потенційним клієнтам більш вигідні умови співпраці, ніж конкуренти.

За моделлю Ж.-Ж. Ламбена визначено провідну стратегію для ТОВ «АГРО-СПАРТА» - цінову стратегію низьких витрат, це означає, що в компанії нижчі витрати та ціни у порівнянні з конкурентом, проте дана точка знаходиться нижче проведеної бісектриси, тому за співвідношенням якості і витрат підприємство поступається конкуренту. Є два варіанти як покращити це співвідношення: або знизити витрати за сталої якості, або підняти якість за сталих витрат зі співвідношення $I_{св} = I_{ц}$. Таким чином, розраховано можливу собівартість томату стандартного в розмірі 16,4 грн/кг, а ціну – 20,8 грн/кг.

При встановленні цін варто дотримуватись наступних методів з урахуванням стратегії та попередніх розрахунків:

1. Встановлення різних цін на різну продукцію в асортименті з метою залучення й утримання різних прошарків покупців. Наприклад: різна ціна на томат — червоний, рожевий, сливовидний, гілка.
2. Одна шкала цін. Коли складно оцінити якість продукції, або коли якість не настільки важлива. Наприклад: закупівля цитрусових на виробництво концентрату, соку, встановлюється одна закупівельна ціна на всю продукцію.
3. Мінімальні ціни. Один чи кілька видів товару продаються за низькими цінами з метою залучення покупців, які купують й іншу продукцію. Приклад: продаж плодоовочевої продукції в супермаркетах, коли частина продукції реалізовується за цінами нижче ринкових, а частина — вище. Як наслідок, споживач починає купувати весь асортимент продукції.
4. Система знижок. Ціноутворення залежить від таких чинників:

- кількість продукції;
- сезонність продажу;
- стабільність і надійність клієнта;
- форма розрахунку (готівкова, безготівкова форма);
- посередництво (гонорар, винагорода).

5. Розподіл цін, встановлення різних цін на одні й ті самі товари залежно від виду покупця, часу та місця продажу продукції, а саме:

- додаткова плата або зниження ціни за можливість купити вночі;
- додаткова плата за доставку;
- додаткова плата за передпродажну підготовку (пакування, сортування, калібрування, помита продукція).

6. Психологічні аспекти ціноутворення:

- формування наборів (наприклад, борщовий набір);
- гуртова партія за нижчу ціну. Недоліком гуртових цін є те, що споживача може відштовхнути думка щодо накопичення товару, тут необхідно прораховувати потрібну кількість товару та можливість подальшої утилізації;
- сприйняття ціни з психологічної точки зору (наприклад, ціна товару 9,99 грн/кг) [40].

Щодо стратегії вдосконалення продукції, пропонуємо наступне:

- продаж митої продукції (мита морква, картопля);
- фасування наборів (борщових, мікс салатів, мікс корисних товарів).

Також одним із варіантів розширення каналів збуту продукції є продаж товару в заклади громадського харчування, державні установи (університети, дитячі садки, школи, гімназії).

За даними аналізу, визначено провідну конкурентну стратегію для підприємства – це нішова стратегія. Підприємству необхідно застосовувати конкурентні переваги, наприклад надавати кращі пропозиції клієнтам ніж інші, зокрема збільшити бонусні ставки від 2 до 3 % для прибуткової споживачів. Варто додати товари, яких не вистачає в асортимент підприємства, щоб пропозиція була досить високою та вичерпною. Для ефективної праці, підприємству необхідно завжди підвищувати кваліфікацію працівників, зокрема відвідувати бізнес-тренінги, такі як «Управління персоналом», «Продуктивна праця», «Тайм-менеджмент для працівників підприємства», особливо керівникам, які контролюють роботу.

Отже, за даними аналізу та формування маркетингової стратегії для ТОВ «АГРО-СПАРТА», компанії необхідно впровадити в діяльність наступні заходи:

- застосування контекстної реклами в пошуковій мережі Google;
- подання оголошень про послуги на інтернет платформах;
- зменшення собівартості товарів, наприклад томату стандартного до 16,4 грн/кг, замість 17 грн/кг, шляхом укладання договорів з новими постачальниками, пропонування знижки, здійснення передоплати, пропонування бонусної системи, шляхом збільшення її відсотка;
- розширення асортименту товарами з найменшим ризиком чутливості до певних факторів, за вище наведеними розрахунками – це додання до асортименту імбиру та цибулі порей;
- спеціалізовані тренінги для працівників;
- пошук нових партнерів, відвідуванням тематичних виставок, наприклад, VII Міжнародної виставки для галузі плодоовочівництва України та країн СНД - Fresh Business Expo та Міжнародної виставки продовольчої продукції Ukrainian Food Expo в місті Київ.

Зокрема, варто відзначити, що відвідування тематичних виставок для підприємства – це чудова можливість для нових корисних знайомств, це свого роду

майданчик для ділових, бізнес переговорів з потенційними клієнтами, постачальниками на вітчизняному та міжнародному ринку, пошук виробників свіжих овочів, склад нових знань та комунікації. Особливість виставки – це продуктивний Business Networking. Зручна система оперативного обміну контактами на виставці “Пропоную/Шукаю” дозволить завдяки екранам виставки швидко знайти потрібний продукт/послугу, а також залишити свій запит з контактами.

Витрати на дані заходи становитимуть 67 200 грн, звідси вираховано, що ефективність маркетингових інвестицій (ROMI) дорівнюватиме 19%, що має позитивний результат повернення коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрне інформаційне агентство Агравері [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://agravery.com/>
2. АгроЕліта [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://agroprod.biz/2018/10/25/de-v-ukrajini-ovochi-koshtuyut-najdorozhche/>

3. Алферов А. В. Методы маркетинговой деятельности / А. В. Алферов. – СПб. : СПбГПУ, 2004. – 155 с.
4. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов / Г. Ассель. – М. : Инфра-М, 2001. – 804 с.
5. Белова Т.Г. Стратегічний маркетинг : Конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 « Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання. – К.: НУХТ, 2012. – 127 с.
6. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія» Економіка і регіон № 4 (31) - 2011 – ПолтНТУ
7. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А.В.Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
8. Всеукраїнський інформаційно-аналітичний журнал «Аграрний Тиждень. України» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.a7d.com.ua/>
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг,- К: Лібра, 1996 – 384 с.
10. Дей Д. Стратегический маркетинг. — М., 2002
11. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. – СПб. : Питер, 2001. – 450 с.
13. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств, 2003
14. Збірник наукових праць. 2014. Випуск 38 Ю. В. Чала, канд. екон. наук, доц., ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ
15. Інформаційно-аналітична система Аграрії разом [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://agrarii-razom.com.ua/news-agro/ukraina-znizila-eksport-tomativ-do-rekordno-nizkogo-rivnya-odnochasno-pomitno-zbilshivshi>
16. Інформаційно-аналітичне видання "Агробізнес сьогодні" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/>

17. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с
18. Комерційна служба Посольства США в Україні. Звіт щодо бізнес-перспектив України з питань виробництва, зберігання, переробки та пакування овочів та фруктів – 2017
19. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – СПб.: Нева, 2003. – 224 с. – ISBN 5-7654-2780-4.
20. Котлер Филип Основы маркетинга. Краткий курс Пер. с англ. — М Издательский дом "Вильямс", 2007 — 656
21. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К., 1998
22. Купенко В. М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2003. — 184 с.: іл. — Бібліогр.: с. 180–181
23. Ламбен Жан – Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под. ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»)
24. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний / Дж. Ленсколд ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. – СПб. : Питер, 2005. – 272 с
25. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с
26. Маркетинг-менеджмент : научное издание / под ред. М. Туган-Барановского, Л. В. Балабановой. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594 с
27. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф.Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін.. – К.: Вид-во «Хімджест», 2008
28. Маркетинговый план : практическое руководство по разработке : Пер. с англ. / Мэриан Берк Вуд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 352 с
29. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я.Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с
30. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с

31. Мультимедійна платформа іномовлення України – Укрінформ
<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2561169-v-ukraini-zibrali-kartopli-na-15-bilse-niz-torik-derzstat.html>
32. Назаренко І.М., Цінність підприємства – головний орієнтир стратегічного менеджменту, Агросвіт №11, 2013
33. Онлайн – СМІ о бізнесі розничної і інтернет торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://retailers.ua/z>
34. Осацька Ю.Є. Економіка АПК Актуальні проблеми сегментування ринку та позиціонування товарів
35. Офіційний сайт компанії «АГРО-СПАРТА» <https://www.agro-sparta.com/>
36. Офіційний сайт компанії «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/mission>
37. Офіційний сайт компанії «Кока-Кола Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com/our-company/mission-vision-values>
38. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: «Новий Світ-2000», «Альтаір-2002», 2003, – 272 с.
39. СвітАгроТехнологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.svitagro.com/misiya-meta-ta-cinnosti-kompaniyi>
40. Сільськогосподарський портал Agro Mage [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://agromage.com/stat_id.php?id=394
41. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: монографія / О.С. Телетов. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с
42. Тюха І.В., Тоболін О.В., Просування продукції підприємств пива безалкогольної галузі на зовнішні ринки. АГРОСВІТ № 3, 2017
43. Український клуб аграрного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/agrarni_rinki/ovochi
44. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. — М., 2000
45. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с

46. Хасси Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджера / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 378 с.
47. Чан Кім (Chan Kim). Як стратегія змінює ринок / Чан Кім (Chan Kim), Рене Моборн (Renee Mauborgne) // Інтернетпортал для управлінців [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str188.html>
48. Шувар Інфо [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://info.shuvar.com/analytics/49/Napa%20cabbage/priceDetails>
49. Япищина Л.К. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. – К. : МВЦ «Медінформ», 2013. – 323 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

PEST-аналіз факторів макросередовища ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
1. Політико-правові фактори				

1. Зміна законодавчих актів	2	2	1	4
2. Зміни в Податковому Кодексі України	4	4	-1	-16
3. Держконтроль за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції	3	4	-1	-12
Всього				-24
2. Економічні фактори				
1. Зміна економічного становища в країні	3	2	1	6
2. Зміна рівня доходів населення	3	3	1	9
3. Конкуренція на ринку	4	4	-1	-16
4. Зміна курсу національної валюти	4	4	-1	-16
5. Зменшення інвестицій	3	5	-1	-15
Всього				-32
3. Соціально-культурні та демографічні фактори				
1. Скорочення кількості населення	4	4	-1	-16
2. Споживчі звички	3	4	1	12
3. Стиль життя споживачів	3	3	1	9
4. Орієнтація на вітчизняного виробника	3	3	1	9
Всього				14
4. Технологічні та природно-географічні фактори				
1. Удосконалення технології виробництва	3	3	1	9
2. Сезонність виробництва	5	5	-1	-25
3. Розвиток конкурентних технологій для зберігання продукції	2	4	1	8
4. Сезонність споживання	4	4	-1	-8
5. Екологічні проблеми	5	5	-1	-25
Всього				-41

Додаток Б

Видаткова накладна ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Видаткова накладна № 2326 від 04 жовтня 2018 р.

Замовлення на поставку № 115065

Постачальник: ТОВ "АГРО-СПАРТА"

П/р 26006585851, у банку ПАТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ", МФО 380805,
юр. адреса: 02095, м. Київ, вул. Княжий Затон, 9А, оф. 369,
код за ЄДРПОУ 41680429, ІПН 416804226514, № свід. 172651450117

Постачальника 6373

Купець: Товариство з обмеженою відповідальністю "АШАН УКРАЇНА ППЕРМАРКЕТ"
Адреса: 04073, м. Київ, пр-т Степана Бандери, 15а, тел.: 044 585 99 35

Копія: № П 6737 від 01.01.2018

Місце: Основний склад

Місце доставки: Києво-Святошинський, село Тарасівка, вулиця Київська буд 1-Б

Код товару	Товар	Кіл-сть	Од.	Ціна без ПДВ	Сума без ПДВ
1174-009	Перець зелений, ваг 70-90 Р7	91	кг	30,00	2 730,00
25617-002	Капуста червонокочанна, кг Р20	80	кг	10,50	840,00
25654-012	Перець білозірка, кг Р10	290	кг	13,80	4 002,00
26742-006	Кабачок ваг Р20	209	кг	12,50	2 600,00
2694-026	Цибуля ріпчаста, ваг 50-60 Р500	2 800	кг	7,80	19 500,00
2697-021	Капуста білокачанна ваг Р500	1 500	кг	4,90	7 350,00
2700-007	Часник, кг Р20	100	кг	23,00	2 300,00
32099-019	Помідор-сливка ваг Р20	520	кг	16,50	8 580,00
38713-009	Огірок стандарт короткоп ваг Р20	200	кг	13,00	2 600,00
38713-018	Огірок стандарт короткоп ваг Р500	500	кг	13,00	6 500,00
38713-025	Огірок стандарт короткоп ваг Р350	350	кг	13,00	4 550,00
51782-003	Томат кумато, ваговий Р6	54	кг	34,80	1 879,20
53700-009	Перець гострий зелений ваг Р10	30	кг	32,50	975,00
53701-010	Перець гострий червоний ваг Р10	20	кг	39,00	780,00
7972-004	Буряк ваговий, кг 50-80 Р18	522	кг	4,80	2 505,60
8039-004	Баклажан ваг Р20	860	кг	10,90	9 374,00
1169-012	Перець червоний ваг 70-90 Р10	60	кг	42,00	2 520,00
25654-009	Перець білозірка, кг Р350	350	кг	13,80	4 830,00
2682-029	Картопля, кг 50-70 Р350	700	кг	3,90	2 730,00
2694-014	Цибуля ріпчаста, ваг 50-60 Р350	700	кг	7,80	5 460,00
2697-002	Капуста білокачанна ваг Р20	380	кг	4,90	1 870,00
7972-021	Буряк ваговий, кг 60-80 Р350	350	кг	4,80	1 680,00
8039-011	Баклажан ваг Р350	350	кг	10,90	3 815,00
94224-007	Перець калі червоний ваг Р10	90	кг	42,00	3 780,00

Всього: 103 250,80

Сума ПДВ: 20 650,16

Всього із ПДВ: 123 900,96

на найменувань 24, на суму 123 900,96 грн.

двадцять три тисячі дев'ятсот гривень 96 копійок

ПДВ: Двадцять тисяч шістьсот п'ятдесят гривень 16 копійок

Місце складання м. Київ

Постачальника

Отримав(ла)

Відповідальність за здійснення господарської операції і
вартість її оформлення

За довіреністю

АШАН УКРАЇНА

Додаток В

Видаткова накладна ТОВ «АГРО-СПАРТА»

Видаткова накладна № 2300 від 29 вересня 2018 р.

Постачальник: ТОВ "АГРО-СПАРТА"

П/р 26006585851, у банку ПАТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛІ", МФО 380805,
юр. адреса: 02095, м. Київ, вул. Княжий Затон, 9А, оф. 369,
код за ЄДРПОУ 41680429, ІПН 416804226514, № свід. 172651450117

Покупець: Товариство з обмеженою відповідальністю "ЛЕГІОН 2015"

Договір: № П-74/17 від 22.11.2017

Адреса/Дост. зв'язи: Ірпінь, вул. Тургенєвська 50Б

№	Товар	Кількість	Вага тари	Ціна без ПДВ	Сума без ПДВ
1	Араміс сушений чищений	6,98 кг		87,60	610,75
2	Баклажан	22,4 кг		11,60	259,84
3	Буряк	18,2 кг		5,00	91,00
4	Земл	10 кг		81,65	816,50
5	Капуста б/к	65,2 кг		5,10	332,52
6	Капуста цвітна	12,7 кг	1,50	23,35	296,55
7	Картиння рожева	94,2 кг		4,40	238,48
8	Курага	5 кг		108,35	541,75
9	Огірок короткоплідний	50,2 кг	1,50	14,10	707,82
10	Перець білозорка	41 кг		14,90	610,90
11	Помідор грунтовий	45 кг	1,50	16,65	749,25
12	Селера стебло	2,08 кг		54,15	112,83
13	Слива	12,7 кг	0,70	16,65	211,46
14	Цибуля ріпчаста	130 кг		7,70	1 001,00

Разом: 6 680,45

Сума ПДВ: 1 336,09

Усього з ПДВ: 8 016,54

Всього найменувань 14, на суму 8 016,54 грн.

Всім тисяч шістнадцять гривень, 54 копійки

У т.ч. ПДВ: Одна тисяча триста тридцять шість гривень 09 копійок

Від постачальника:

Отримав(ла)

* Відповідає за здійснення господарської операції та правильність її оформлення

За довірністю

№

від