

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Конкурентне середовище та його вплив на стратегію підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти за
освітньо-професійною програмою Маркетинг
спеціальності 075 Маркетинг
ступеня вищої освіти Магістр
денної форми навчання
Мороз Андрій Володимирович

Керівник: Дядик Тетяна Василівна
Рецензент: Шкурко Андрій Віталійович

Полтава – 2024 року

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Спеціальність 075 Маркетинг
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО
24 січня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Мороза Андрія Володимировича

1. Тема роботи: «Конкурентне середовище та його вплив на стратегію підприємства» (на матеріалах виробничого сільськогосподарського кооперативу «Злагода»), керівник роботи Дядик Тетяна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, затверджені наказом закладу вищої освіти від 22.10.2024 р. № 1529-ст.

Затверджено на засіданні кафедри, протокол № 13 від 24 січня 2024 року

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 11 грудня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2019-2023 рр.;
- інші інформаційні дані:
- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- інтернет-джерела,
- дані первинного обліку підприємства,
- власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні основи вивчення конкурентного середовища та маркетингових стратегій

Розділ 2. Оцінка ефективності діяльності підприємства у конкурентному середовищі

Розділ 3. Перспективні напрями стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, власне ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Застосування прикладних комп'ютерних програм	Копішинська Олена, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	02.09.2024 р.	17.11.2024 р.

7. Дата видачі завдання 24.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	24.01.2024 р.	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	24.01.2024-04.02.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	05.02.2024-03.03.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	04.03.2024-31.03.2024	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	01.04.2024-02.06.2024	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	03.06.2024-01.09.2024	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	02.09.2024-17.11.2024	
8	Оформлення тексту роботи	18.11.2024-01.12.2024	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	11.12.2024	
10	Нормо-контроль	11.12.2024	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.2024-18.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2024-20.12.2024	

Здобувач вищої освіти

Андрій МОРОЗ

Керівник роботи

Тетяна ДЯДИК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	8
1.1. Сутність конкурентного середовища та його впливу на маркетингові стратегії	8
1.2. Методи аналізу конкурентного середовища на ринку	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та ефективність його діяльності	28
2.2. Конкурентне середовище підприємства та його конкурентоспроможність у ньому	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	53
3.1. Напрямки впровадження цифрових трансформацій в маркетингу підприємства	53
3.2. Шляхи стратегічного планування для стійкого розвитку підприємства в конкурентному середовищі	65
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентна перевага є особливістю продукту, яка формує перевагу над конкурентами для підприємства, що його виробляє. Зазначені нижче особливості можуть бути пов'язані як із самим товаром, так і з супутніми послугами, додатковими товарами, маркетингом, виробничою діяльністю. Таким чином, конкурентна перевага, що розглядається, відносна, тобто вона проявляється тільки в порівнянні з іншими конкурентами. Можна виділити два основних типи конкурентних переваг: менші витрати, диференціація. Нижча собівартість продукції свідчить про те, що підприємство здатне виробляти і продавати товар за нижчою, ніж у конкурентів ціною, за рахунок менших витрат на його виробництво.

Ефективна стратегія підприємства повинна передбачати в конкурентній боротьбі і переваги за рахунок диференціації, і за рахунок витрат. Фактична конкурентна перевага виникає у зв'язку з тим, як організовано виробничу та маркетингову діяльність підприємства в цілому. Комерційні підприємства здійснюють свою діяльність у зовнішньому ринковому середовищі. Уміння комерційного підприємства досягати своїх цілей на ринку, де конкуренти прагнуть досягти точно таких самих цілей, і є основним проявом його конкурентоспроможності. Потужність кожної з п'яти сил конкуренції різниться залежно від галузі, в якій працює підприємство. Від впливу цих сил залежить довгостроковий економічний успіх підприємства. У разі якщо в галузі сили вкрай позитивні, суперники можуть тут заробити великий прибуток від своїх вкладень. Там же де ці сили (хоча б одна) впливають негативно, лише мала кількість підприємств здатна підтримувати свою рентабельність на високому рівні в перспективному майбутньому.

Багатоаспектність конкуренції розглядали вчені: Сміт А., Маркс К., Маршалл А., Курно А., Пігу А., Ленін В., Чемберлін Е., Робінсон Дж., Шумпетер Й., Гелбрейт Дж., Хайск Ф., Макконнелл К., Брю С., Фішер С., Портер М., Брун М. та ін.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерські дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» (державний номер 0122U202173, 2023-2028 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз і оцінка впливу конкурентного середовища на стратегічний розвиток підприємства.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

- висвітлити теоретико-методичні основи вивчення конкурентного середовища та маркетингових стратегій: сутність конкурентного середовища та його впливу на маркетингові стратегії, методи аналізу конкурентного середовища на ринку;

- здійснити оцінку ефективності діяльності підприємства у конкурентному середовищі: надати організаційно-економічну характеристику підприємства та ефективність його діяльності; промоніторити конкурентне середовище підприємства та визначити його конкурентоспроможність у ньому;

- висвітлити перспективні напрями стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища: напрямки впровадження цифрових трансформацій в маркетингу підприємства, визначити шляхи стратегічного планування для стійкого розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективного функціонування конкурентного середовища та, зокрема, процес його впливу на стратегічний розвиток підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні складові конкурентного середовища та його вплив на стратегію підприємства.

Методи дослідження. Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням методів наукового дослідження: наукової

абстракції; монографічний метод; розрахунково-конструктивний метод, табличний, графічний методи; статистичні та соціологічні методи.

Інформаційна база: матеріали Державного комітету статистики України, нормативно-довідкова література, інтернет-джерела, дані річних звітів «Підприємство», власні матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у *подальшому розвитку* обґрунтування перспективних напрямів впровадження стратегії диверсифікація виробництва підприємства; обґрунтування шляхів зміцнення ринкової позиції підприємства через цифровізацію в маркетингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що зроблені загально-методологічні висновки та теоретичні узагальнення являють собою певний внесок у подальшу розробку маркетинговий стратегій підприємств в конкретних умовах конкурентного середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на: науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (м. Полтава, ПДАУ, 21-22 березня 2024 р.); II Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, ПДАУ, 27 вересня 2024 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 тезах доповідей на конференціях, загальним обсягом 0,28 д.а. (додаток А).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 87 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 76 найменувань. Робота містить 29 таблиць, 9 рисунків та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Сутність конкурентного середовища та його впливу на маркетингові стратегії

Конкурентне середовище – це двигун прогресу. Воно спонукає бізнеси до постійного розвитку і покращення, а споживачам дає можливість вибирати з широкого асортименту товарів і послуг. Конкурентне середовище – це динамічне поле, на якому різні компанії змагаються за ресурси, клієнтів та ринкові позиції. Оскільки це таке важливе поняття для бізнесу, різні автори та дослідники пропонують свої унікальні погляди на його природу та складові. Один з найвідоміших підходів до опису конкурентного середовища «Модель п'яти сил Портера». Ця модель допомагає оцінити привабливість галузі та визначити стратегічні позиції компанії. Майкл Портер виділяє п'ять основних сил, які впливають на конкуренцію в галузі [31, с. 80-83; 68]:

- існуючі конкуренти;
- потенційні конкуренти;
- постачальники;
- покупці;
- замітники.

Відповідно до системного підходу конкурентне середовище розглядається як складна система, де всі елементи взаємопов'язані. Цей підхід дозволяє враховувати широкий спектр факторів, включаючи технологічні зміни, культурні особливості, політичні події тощо.

Стратегічний підхід фокусується на тому, як компанії можуть використовувати конкурентне середовище для досягнення своїх стратегічних цілей. Цей підхід акцентує увагу на таких поняттях, як конкурентна перевага, стратегічне позиціонування та диференціація [19, с. 38-39].

Маркетинговий підхід розглядає конкурентне середовище з точки зору маркетингу, тобто як сукупність факторів, які впливають на маркетингову діяльність компанії. Цей підхід допомагає зрозуміти потреби споживачів, поведінку конкурентів та розробити ефективні маркетингові стратегії.

Сутність конкурентного середовища, з цього погляду, полягає у забезпеченні механізму конкуренції. Зміст виявляється у нормах і правилах функціонування бізнесу у системі економічної координації (рис. 1.1).

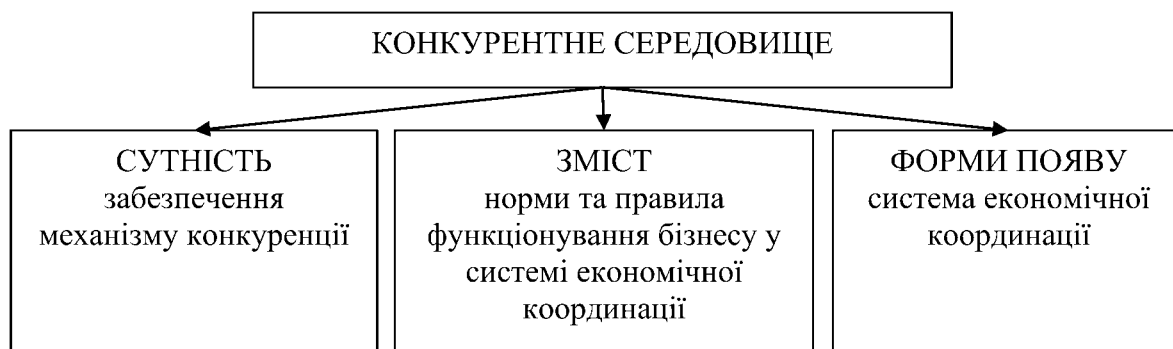


Рис. 1.1. Поняття «конкурентне середовище»

Розуміння конкурентного середовища є не просто бажаним, а необхідним для успіху будь-якого бізнесу. Воно дозволяє компаніям розробляти ефективні стратегії, приймати обґрунтовані рішення та виявляти нові можливості для зростання. Тому, інвестування часу та ресурсів в аналіз конкурентного середовища є вигідною довгостроковою інвестицією. Моніторинг конкурентного середовища є передумовою розробки ефективної стратегії. Завдяки глибокому розумінню конкурентів, компанія може визначити свою унікальну пропозицію цінності та зайняти вигідну позицію на ринку. Знання сильних і слабких сторін конкурентів допомагає розробити стратегію диференціації, яка дозволить виділитися серед інших гравців на ринку. Аналіз поведінки конкурентів дозволяє передбачити їхні наступні кроки та розробити відповідні стратегії [36, с. 126-132; 59].

Розуміння конкурентного середовища допомагає оцінити потенційні ризики та розробити стратегії їх мінімізації. Завдяки знанням про конкурентів, компанія може ефективніше розподіляти свої ресурси та

зосередитися на найбільш перспективних напрямках. Швидкі зміни в конкурентному середовищі вимагають гнучкості та здатності швидко адаптуватися. Розуміння цих змін дозволяє приймати своєчасні рішення.

Аналіз конкурентного середовища може виявити незадоволені потреби споживачів, які можуть стати основою для нових продуктів або послуг. Розуміння конкурентного середовища на нових ринках дозволяє оцінити потенціал зростання та розробити ефективну стратегію виходу. Знання про конкурентів може допомогти ідентифікувати потенційних партнерів для спільних проєктів [31, с. 80-83; 68].

Незважаючи на різні підходи, більшість авторів згодні з тим, що конкурентне середовище включає такі елементи (рис. 1.2).

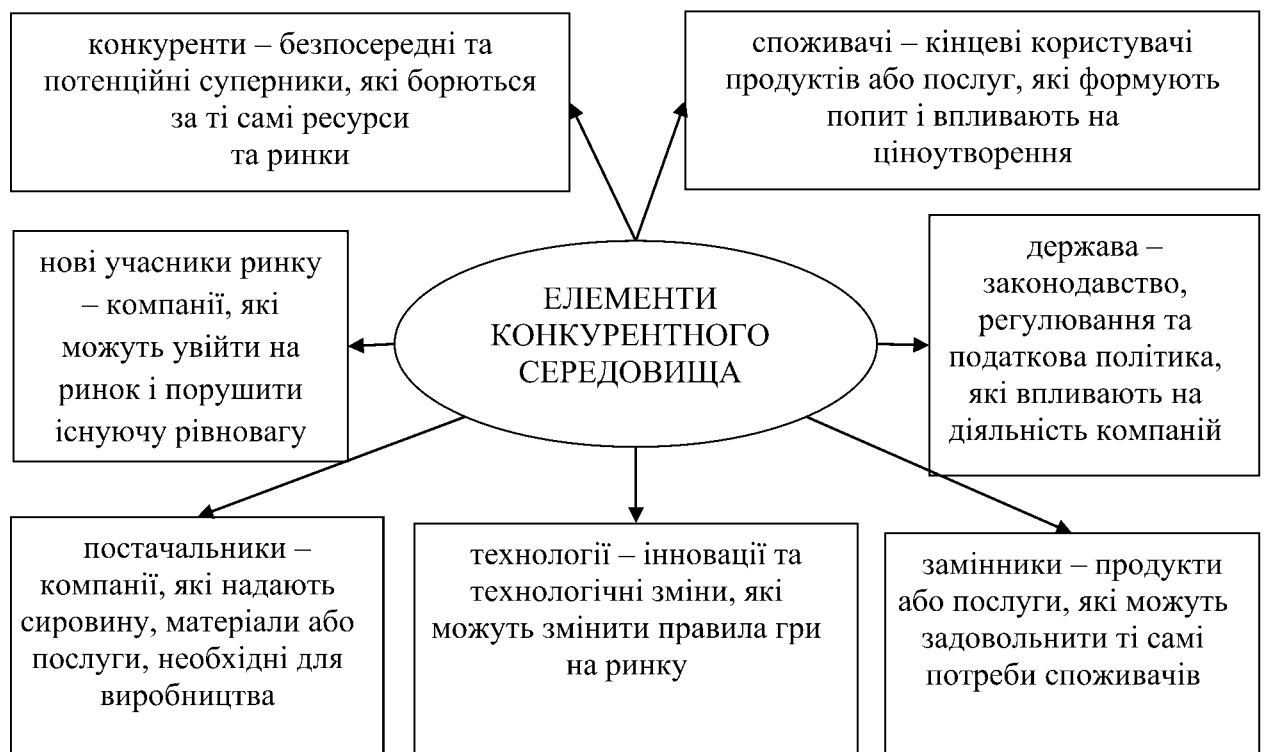


Рис. 1.2. Елементи конкурентного середовища

Конкурентні переваги – це те, що відрізняє ваше підприємство від інших на ринку і дозволяє залучати та утримувати клієнтів. Ці переваги можуть бути різноманітними і змінюватися з часом, на них, в свою чергу впливають ряд чинників [14, с. 87-89]. Внутрішні чинники:

– якість продукції або послуги – це базова, але найважливіша перевага. Висока якість продукту, що перевищує очікування клієнтів, завжди буде привабливою;

– інновації – постійний розвиток нових продуктів, технологій або методів роботи. Інновації можуть бути як радикальними, так і інкрементальними;

– ефективність виробництва – здатність виробляти продукцію або надавати послуги за нижчими витратами, ніж конкуренти;

– бренд і репутація – сильний бренд і позитивна репутація створюють лояльність клієнтів і довіру до компанії;

– кваліфікований персонал – досвідчені та мотивовані співробітники є одним з найцінніших активів будь-якої компанії;

– фінансова стійкість – стабільне фінансове становище дозволяє інвестувати в розвиток, витримувати кризи і реагувати на зміни ринку;

– організаційна культура – сприятлива корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці та лояльності співробітників.

Зовнішні чинники:

– ринок – розмір ринку, темпи зростання, сезонність попиту, циклічність;

– конкуренти – кількість конкурентів, їхня частка на ринку, стратегії, сильні і слабкі сторони;

– законодавство – податкова політика, регулювання діяльності, стандарти якості;

– технології – нові технології можуть як відкривати нові можливості, так і створювати нові загрози.

– соціально-культурні фактори – зміни в споживчих перевагах, демографічні тенденції, культурні особливості;

– економічні фактори кон'юнктура економіки, інфляція, курси валют;

– політичні фактори – стабільність політичної системи, міжнародні відносини [48, с. 28-31].

Процес формування конкурентної стратегії слід розпочинати з аналізу основних конкурентних переваг організації, визначення потенційних ризиків і загроз. Найбільший вплив на формування конкурентних переваг підприємств в нестабільному ринковому середовищі мають такі фактори (рис. 1.3).

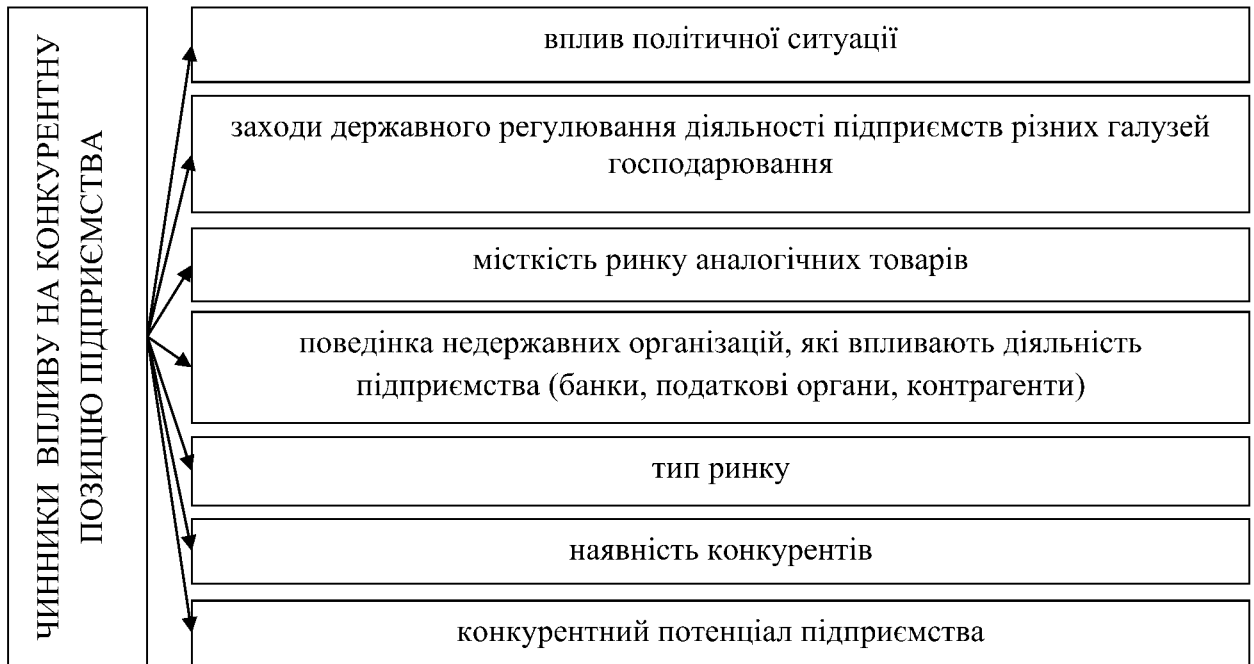


Рис. 1.3. Чинники впливу на конкурентну позицію підприємства

Стратегічне маркетингове планування становить процес планування діяльності підприємства. З огляду на різноманітність маркетингових стратегій з погляду функціоналу, по відношенню до конкурентів, з погляду інструментів, що використовуються, керівництво організації повинне грамотно визначити, яка саме підходить ситуації, що склалася, та економічному становищу організації на ринку, на певний проміжок часу, на певній території [22, с. 120-125]. Грамотна розробка стратегії маркетингу та планування практично зводить до мінімуму можливі втрати, які зазвичай виникають у реальних умовах і при не до кінця продуманих діях (рис. 1.4).

Причиною розвитку маркетингу як науки в другій половині минулого століття виявилася низка чинників соціально-економічного характеру:

- зріс рівень життя населення;

- збільшилася частина наявного доходу;
- підвищилася якість послуг, що надаються в соціальній сфері;
- розвивається система сполучення (в результаті переїздів і подорожей люди стали дізнаватися про нові товари і послуги, вони стали відчувати потребу в отриманні нових вражень);
- з'являється бажання корисно проводити час, що звільнився [37].

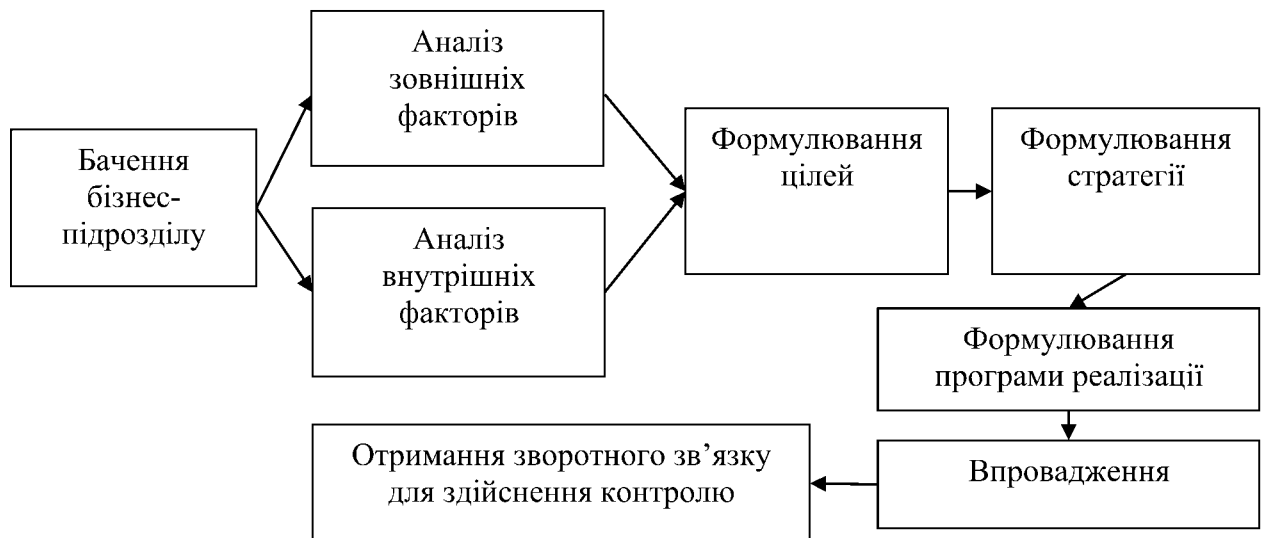


Рис. 1.4. Процес стратегічного планування маркетингу

Маркетинг є одним з елементів, зміст і напрямок якого планується в рамках стратегії підприємства. Якщо розглядати маркетинг як термін, то дослівно він перекладається як ринок, а також під ним мається на увазі наука про створення, просування і продаж товару, з урахуванням існуючих потреб суспільства або конкретних споживачів і бажання їх максимального задоволення [8, с. 88-92].

Унаслідок ситуації, що склалася, виробники починають вивчати появу нових запитів з боку виробників, щоб краще їх задовольнити, а отже, і підвищити власний прибуток. Для поліпшення виробництва виробники починають закладати витрати на вивчення споживачів та їхньої мотивації, діяльність конкурентів і причини їхньої успішності, працюють над поліпшенням якості продукту, асортименту тощо.

Маркетингова діяльність стає не тільки наукою, а й творчістю, вона гнучко підпорядковується тенденціям у сфері політики, економіки, соціально-суспільних сферах. З'ясувалося, що вміння за допомогою маркетингу правильно оцінювати ситуацію, що склалася, гнучко на неї реагувати, планувати свою діяльність з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників дають змогу успішно функціонувати будь-якій фірмі. Таким чином, маркетинг стає серйозним науковим фундаментом у діяльності організацій, даючи їм змогу лавірувати на постійно мінливому ринку, використовуючи свої сильні сторони і можливості навколишнього середовища [34, с. 120-123].

Із суті маркетингу як концепції керівництва, заснованої на дослідженні та прогнозуванні ринку, впливає принцип зовнішньої та ринкової орієнтації підприємства. Наслідком подібного розгляду можуть бути певні стратегічні переваги, тоді, залежно від співвідношення акценту на споживачів і акценту на конкурентів у дослідженні та відповідного акценту в стратегічній діяльності, виділяють чотири типи стратегічних орієнтацій (рис. 1.5).

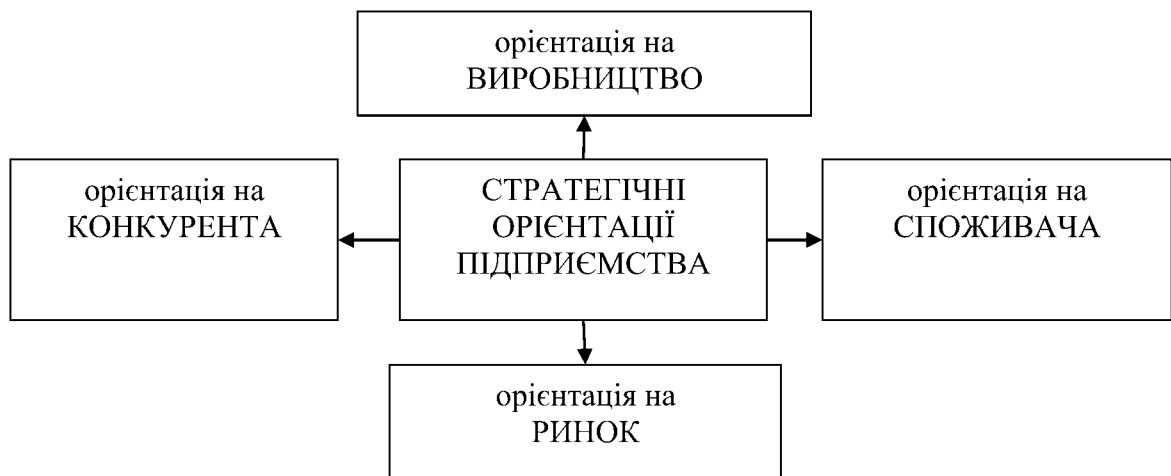


Рис. 1.5. Чотири типи стратегічних орієнтацій

У своїй основі маркетинг ретельно вивчає безмежні й різноманітні потреби суспільства або окремих споживачів: починаючи від первинних фізіологічних, закінчуючи потребами в предметах розкоші або унікальних товарах, послугах, але з урахуванням фінансових можливостей, тобто купівельної спроможності, що ґрунтується на доходах населення в регіоні,

який ми розглядаємо, в тому числі з урахуванням його кліматичних особливостей, і середньозваженому рівні цін [69, с. 38-41].

Маркетинг дає змогу враховувати ці та низку інших чинників, роблячи торговельно-промислову діяльність ефективною, спрямованою на задоволення конкретного попиту, що дає змогу економити ресурси і не виробляти продукт, який не знайде покупця. Маркетинг видається методом, що дає змогу, з одного боку, оцінити зміст і обсяг попиту на ринку на конкретний продукт або послугу, а з другого – організувати в такий спосіб роботу організації, щоб створювати та просувати на ринок товар, що користується попитом, підвищувати поінформованість споживачів про цей товар і враховувати запити кінцевого споживача.

Маркетинг як напрямок і сфера діяльності в організації вимагає керуючого впливу, тобто оцінки ситуації, зупинки цілей, планування етапів досягнення і розміщення завдань, залучення і розподілу ресурсів і відстеження (контролю) здійснюваних дій, а потім і зіставлення кінцевого результату з початковими настановами [17, с. 6].

В основі управління маркетингом лежить розробка і впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, яка включає підсистеми, що охоплюють окремі напрямки діяльності організації.

Стратегія являє собою план дій для досягнення поставлених цілей, що містить опис завдань, наявних ресурсів, методи і способи досягнення проміжних цілей, порядок дії в разі зміни обставин [2]. Стратегія організації є унікальним програмним документом довгострокового розвитку, складеним з урахуванням сфери діяльності підприємства, його організації, фінансово-економічного становища та багатьох інших чинників, що визначають індивідуальний підхід при стратегічному плануванні [5, с. 132-138].

Сучасний світ живе в умовах глобалізації, коли прискорюються всі економічні процеси і в цілому життя суспільства, дедалі важливішу роль відіграють інформатизація та комунікація. Тому конкурентні стратегії міжнародного маркетингу у сфері товарів та цін важливо поєднувати з

маркетинговими стратегіями у національних масштабах. Робота компанії на зовнішньому ринку складна та специфічна. Вона має будуватися з урахуванням принципів середовища міжнародного маркетингу. Серед глобальних стратегій виділяються такі види [51, с. 32]:

– «силова» (передбачає високий рівень охоплення ринку, велике виробництво стандартних товарів, використання широкомасштабних наукових досліджень та рекламних кампаній, а також опору на сформований позитивний імідж);

– «нішева» (передбачає вузьку спеціалізацію, випуск дорогих та високоякісних товарів, завоювання максимальної частки маленького сегмента ринку);

– «пристосувальна» (пов'язана з локальним масштабом, звичайною продукцією, гнучкістю корпоративної політики, високим рівнем пристосованості, задоволенням невеликих за обсягами потреб певних клієнтів);

– «піонерська» (орієнтована на радикальне перетворення старих чи створення нових сегментів ринку, пошук революційних рішень, отримання максимальної вигоди за такого самого рівня ризику) [13, с. 46-47].

Вибір тієї чи іншої стратегії – галузь відповідальності професіоналів. В даний час відомо кілька ключових стратегій маркетингу (рис. 1.6).

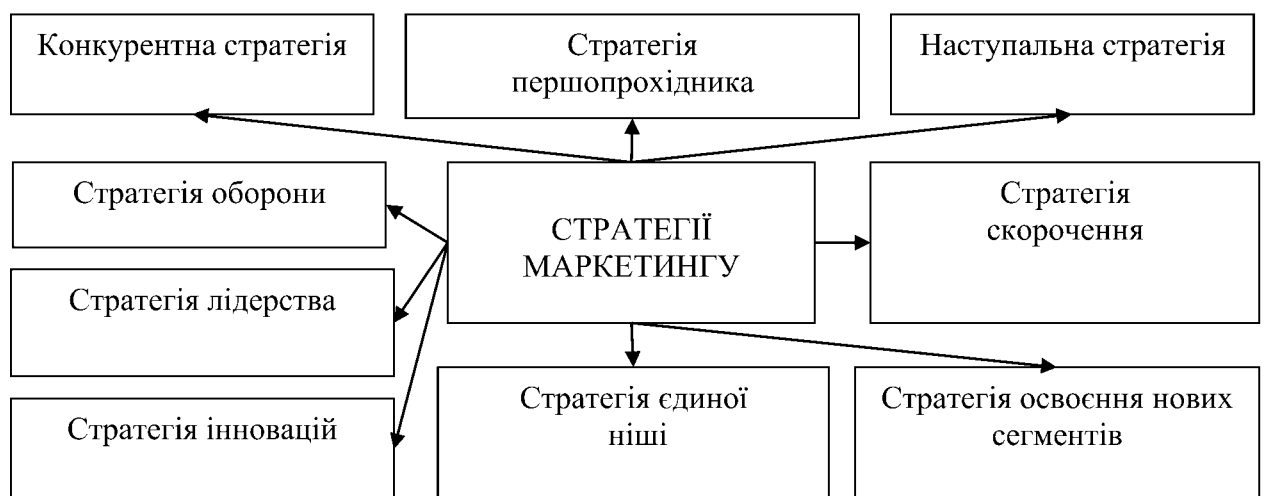


Рис. 1.6. Ключові стратегії маркетингу

Важливо враховувати, що менеджмент організації розробляє стратегію не тільки у сфері маркетингу, а й загалом в організації, тому стратегію маркетингу і стратегію управління та розвитку організацією слід розмежовувати. З погляду ієрархії цих сфер стратегію маркетингу слід включити в стратегію розвитку фірми, оскільки маркетинг є одним із безлічі керованих елементів в організації.

Стратегічне планування підприємства – це комплексний процес, в якому маркетинг відіграє одну з ключових ролей. Разом з фінансовим плануванням та управлінням персоналом, маркетинг допомагає сформувавши чіткий план розвитку компанії. Головне завдання стратегічного планування – визначити напрямки зростання бізнесу, розробити нові продукти та послуги, які відповідатимуть бізнес-цілям компанії. [48, с. 45-49].

Маркетинг виступає своєрідним мостом між внутрішнім світом організації (її цілями, ресурсами) та зовнішнім середовищем (ринком, конкурентами). Саме маркетингове планування дозволяє компанії адаптуватися до змін на ринку, виявляти нові можливості та приймати обґрунтовані рішення для збереження конкурентоспроможності та збільшення прибутку.

Сутність розроблення маркетингової стратегії підприємства полягає у відповіді на запитання: Де ми зараз перебуваємо? Як ми сюди потрапили? Куди ми прямуємо? Де б ми хотіли бути? Як ми туди потрапимо?

Відповідаючи на зазначений перелік запитань, керівництво визначає напрямок і способи досягнення бажаного результату. Таким чином, маркетингова стратегія є елементом загальної стратегії організації, у рамках якої планується діяльність з розроблення, формування та доведення до споживача вироблених підприємством товарів або наданих ним послуг, що відповідають потребам клієнтів, до споживача [59, с. 42-45].

Так, ухвалюючи рішення про виведення на ринок нового продукту, компанії необхідно враховувати свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози оточення, і тільки з урахуванням цих даних, а також на основі

проведених маркетингових досліджень, визначається стратегія виведення продукту/послуги на ринок.

Процес підготовки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі сформованої маркетингової стратегії включає такі елементи (рис. 1.6).

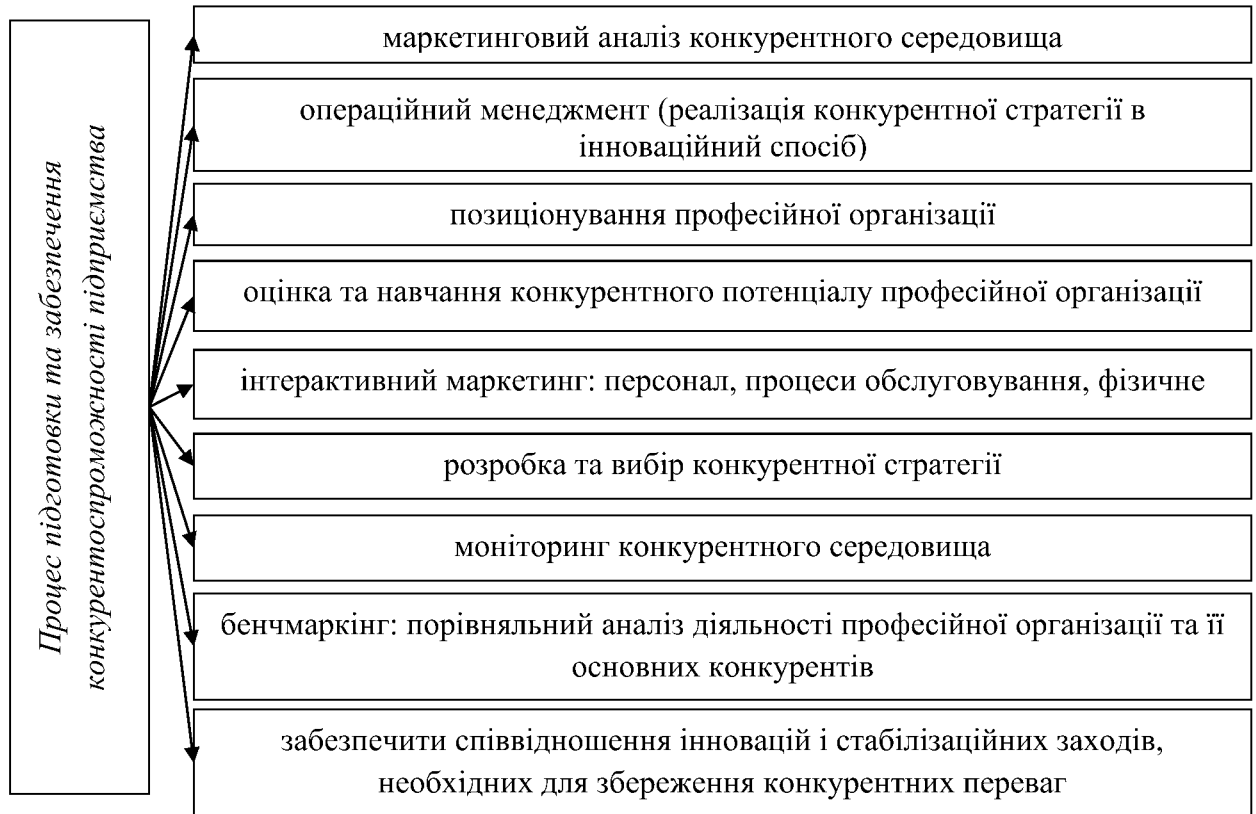


Рис. 1.6. Процес підготовки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Обираючи одну з кількох базових стратегій, організація не ухвалює нейтральне рішення, оскільки кожна стратегія зумовлена різними ризиками і може мати для підприємства різний рівень пріоритету [65, с. 87-89].

Більшість стратегій в організаціях спрямовані на зростання, проте існують також стратегії, спрямовані на утримання наявного становища. Так, якщо компанія перебуває в передбанкрутному стані, очевидно, що вона прагнучиме зберегти свої позиції на ринку. У разі стабільного фінансового становища компанії стратегія буде спрямована на зростання і захоплення нових секторів ринку або входження на нові ринки.

Обов'язковим елементом реалізації маркетингової стратегії є оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток організації (як позитивних, так і негативних). Це допоможе сформулювати цілі та завдання, які максимально задовольняють потреби клієнтів, а отже, принесуть прибуток. В основі розроблення стратегії лежать три складові: база маркетингу, креативна концепція, медіапланування (довгостроковий комунікативний план, або «дорожня карта», і короткостроковий, тактичний план) [27].

Нині розроблено два основні способи просування, які в зарубіжній практиці отримали термін «тягни-штовхай»: push («штовхай») і pull («тягни»). Ці способи відрізняються своїм впливом: «push» - дає змогу посередникам/дилерам/продавцям за допомогою бонусних систем або індивідуальних пропозицій мотивувати покупця; «pull» - тут же сама компанія застосовує інструментарій для мотивування кінцевого споживача збільшувати кількість споживаних товарів і послуг.

Під час реалізації push-стратегії передбачається, що активна позиція під час просування товарів належить саме торговельному посередникові (у сфері туризму це турфірми, турагентства, яким туроператор передає готові тури). У рамках ланцюжка виробник, передаючи продукт оптовому покупцеві, постачає його також і відповідними рекламними матеріалами, при цьому оптовий посередник бере на себе зобов'язання збуту роздрібним продавцям або клієнтам [24, с. 225-227; 61, с. 170-172].

Варто зазначити, що pull-стратегія передбачає активне використання інформаційних ресурсів, націлене на покупців, особливо в контексті інтернет-продажів, спонукаючи їх шукати товар або послугу, створювати ажіотаж навколо них. Наприклад, зворотна реалізація маркетингового ланцюжка яскраво проявляється в туристичній галузі, коли реклама вдалої відпустки спонукає покупця звернутися до турфірми, та ж своєю чергою озвучує його бажання туроператору. Для успішної реалізації такої стратегії необхідне вкладення значних коштів у рекламу, довгостроковий вплив якої на споживача створить стійкий попит на певний вид товару [9].

1.2. Методи аналізу конкурентного середовища на ринку

Коли в галузі з'являється загроза нових конкурентів, можливості отримання прибутку та його зростання знижуються. В короткостроковій перспективі, зростання конкуренції, як правило, призводить до зниження прибутковості. Однак, в довгостроковій перспективі, конкуренція може стимулювати інновації і підвищити ефективність галузі. Такий самий вплив чинить загроза появи на ринку товарів – субститутів. Постачальники, які мають безконкурентну владу, можуть диктувати свої ціни, що призводить до зростання витрат підприємства і зниження рентабельності [52, с. 4-11].

Коли в галузь входять нові конкуренти, це зазвичай призводить до:

- збільшення пропозиції – більше компаній пропонують схожі продукти або послуги, що збільшує конкуренцію;
- зниження цін – для залучення клієнтів компанії змушені знижувати ціни, що зменшує прибуток;
- посилення боротьби за ринкову частку – кожна компанія прагне збільшити свою частку ринку, що призводить до додаткових витрат на маркетинг, рекламу та інші заходи.

Зростання сили конкурентної боротьби між галузевими учасниками, знижує загальний, по галузі, рівень рентабельності, оскільки підприємства змушені нести додаткові витрати, щоб вистояти в конкурентній боротьбі.

Істотне місце серед джерел конкурентних переваг посідають інформаційні та інтелектуальні ресурси, які проявляються таким чином: ринкова інформація; конкурентоспроможність персоналу, що виявляється в професійних навичках [66, с. 34-35].

Диференційовані конкурентні переваги дають кращі перспективи в довгостроковому періоді, ніж вартісні. Так, наприклад не надто високий розмір оплати праці в галузі є низькою короткостроковою конкурентною перевагою. До конкурентних переваг вищого рівня належать:

- патенти та інші права на інтелектуальну власність;

- унікальність продукції та її диференціація;
- репутація та імідж, бренд.

Заходи щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг:

- інвестиції в основний капітал;
- навчання співробітників;
- наукові дослідження;
- маркетингові інвестиції.

Регулярні нововведення у виробничу діяльність є запорукою довгострокової конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Таким чином, для того, щоб зберегти конкурентні переваги в ринковій боротьбі, підприємство постійно повинно створювати нові, оскільки конкуренти часто копіюють один одного. Сьогоднішня перевага завтра нею вже не є.

Конкуренція на ринку є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. Конкуренція стає дедалі жорстокішою, і компанії повинні вміти адаптуватися до мінливого конкурентного середовища, щоб залишатися конкурентоспроможними. Аналіз конкурентного середовища допомагає компаніям розуміти, які дії вживають їхні конкуренти, і як ці дії можуть вплинути на їхній власний бізнес. У цій статті ми розглянемо важливість аналізу конкурентного середовища на ринку для бізнесу, описавши основні поняття та методи аналізу, а також наведемо приклади того, як аналіз конкурентного середовища може допомогти компаніям розробляти ефективні бізнес-стратегії [69, с. 57-59].

Сучасне економічне середовище характеризується жорсткою конкуренцією, швидкими темпами розвитку технологій і постійними змінами на ринку. У таких умовах аналіз конкурентного середовища стає ключовим інструментом для розроблення ефективної стратегії бізнесу та збереження конкурентоспроможності компанії.

Аналіз конкурентного середовища на ринку являє собою вивчення особливостей конкурентів, їхніх переваг і недоліків, а також сил і слабкостей власного бізнесу. Це дає змогу компаніям оцінити свої можливості на ринку,

визначити свої переваги та вразливі місця, а також розробити стратегію, яка дасть змогу їм виграти в конкурентній боротьбі [47, с. 7-14].

Аналіз конкурентного середовища на ринку – це процес оцінювання сил і слабкостей конкурентів, щоб виявити можливості та загрози для свого бізнесу. Це важлива частина стратегічного планування, яка допомагає компанії ухвалювати зважені рішення про те, як використовувати свої ресурси і де знайти конкурентну перевагу. Для аналізу конкурентного середовища на ринку існують різні методи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи аналізу конкурентного середовища на ринку

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Аналіз SWOT	Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що включають сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку	Простий та інтуїтивно зрозумілий метод, який дає змогу компаніям легко визначити свої переваги та недоліки	Не завжди достатньо точний і повний, може прогавити деякі важливі чинники і не дати чіткої картини конкурентного середовища
Аналіз PEST	Аналіз зовнішніх чинників, що включають політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти	Дає змогу компаніям оцінити широкий спектр зовнішніх чинників, які можуть вплинути на їхній бізнес	Не фокусується на конкретних конкурентах і не дає змоги оцінити їхні сильні та слабкі сторони
Аналіз п'яти сил Портера	Аналіз: загроза нових конкурентів, загроза заміни, сила покупців, сила постачальників і ступінь конкуренції між наявними гравцями	Дозволяє компаніям оцінити конкуренцію в галузі та визначити свою позицію на ринку	Не враховує зовнішні чинники, такі як економічні та політичні умови
Аналіз життєвого циклу продукту	Аналіз етапів, що включають цикли введення, зростання, зрілість і продукту спад	Дозволяє компаніям визначити етапи життєвого циклу продукту і вжити відповідних заходів для просування продукту на ринку	Не враховує інші фактори, які можуть вплинути на конкурентне середовище на ринку
Аналіз конкурентів	Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів, їхніх стратегій і реакцій на зміни в конкурентному середовищі.	Дозволяє компаніям отримати більш точне уявлення про конкурентне середовище і визначити свою конкурентну позицію на ринку	Потребує великих витрат на збір та аналіз інформації про конкурентів, а також може бути неповним або неточним, оскільки конкуренти можуть приховувати свої стратегії

Продовження табл. 1.1

Аналіз споживачів	Аналіз переваг і поведінки споживачів, їхніх потреб та очікувань від продуктів і послуг на ринку.	Дає змогу отримати точніше уявлення про те, як задовольнити потреби споживачів і поліпшити свою конкурентну позицію на ринку	Як і аналіз конкурентів, він вимагає великих витрат на збір та аналіз інформації про споживачів, а також може бути неповним
Аналіз бізнес-моделей	Аналіз бізнес-моделей, що використовуються на ринку, їх переваги і недоліки	Дає змогу отримати більш точне уявлення про те, які бізнес-моделі найефективніші	Потребує великих витрат на збір та аналіз інформації про бізнес-моделі, а також може бути неповним або неточним

Основним методом є SWOT-аналіз. Він ґрунтується на виявленні сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для компанії. Сильні та слабкі сторони належать до внутрішніх факторів компанії, а можливості та загрози – до зовнішніх факторів. SWOT-аналіз дає змогу компаніям визначити свою конкурентоспроможність на ринку і вжити заходів для поліпшення своєї конкурентної позиції. Наприклад, компанія може використовувати свої сильні сторони, щоб виділитися на тлі конкурентів, а також поліпшити свої слабкі сторони, щоб стати більш конкурентоспроможною на ринку [1, с. 12].

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу компаніям визначити можливості для зростання та управління загрозами на ринку, що може допомогти їм досягти більшого успіху в бізнесі.

Іншим методом аналізу конкурентного середовища є аналіз Портера, що ґрунтується на п'яти основних силах впливу на ринку: загроза нових конкурентів, загроза заміни продукту, сила покупців, сила постачальників і конкуренція між існуючими гравцями на ринку. Аналіз Портера допомагає визначити конкурентне становище компанії на ринку та виявити чинники, які можуть вплинути на її успіх [49, с. 50-54].

Аналіз PEST – це метод аналізу конкурентного середовища на ринку, який дає змогу компаніям оцінити зовнішні чинники, включно з політичними, економічними, соціальними та технологічними аспектами, які можуть вплинути на їхній бізнес. Кожен із цих аспектів може мати сильний

вплив на ринок і на бізнес-стратегію компанії. Аналіз PEST допомагає компаніям отримати більш повне уявлення про зовнішні чинники, які можуть вплинути на їхній бізнес і на ринок загалом. Це дає змогу компаніям розробити ефективні бізнес-стратегії, які враховують ці зовнішні чинники. Наприклад, якщо політичні чинники впливають на бізнес-стратегію компанії, вона може вжити заходів для зниження ризиків або використання нових можливостей, які можуть бути доступні на ринку.

Однак, аналіз PEST має свої обмеження. Він не враховує внутрішні фактори компанії, такі як її сильні та слабкі сторони, і не дає змоги оцінити конкурентне середовище на ринку. Тому, компанії повинні використовувати інші методи аналізу конкурентного середовища поряд з аналізом PEST, щоб отримати більш повне уявлення про ринок і про свою конкурентну позицію на ньому [60, с. 78-80].

Аналіз конкурентів – це метод аналізу конкурентного середовища на ринку, який дає змогу компаніям оцінити своїх конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, стратегії й тактики, а також їхню реакцію на зміни на ринку.

Важливо зазначити, що аналіз конкурентного середовища на ринку необхідно проводити регулярно, оскільки конкуренти та умови на ринку можуть змінюватися з часом. Крім того, для точнішої оцінки конкурентного середовища можна використовувати додаткові джерела інформації, як-от звіти аналітичних агентств, дані про продажі та ринкову частку конкурентів, аналіз відгуків і коментарів споживачів тощо.

Аналіз конкурентного середовища на ринку є важливою складовою успішної стратегії бізнесу. Цей процес допомагає компаніям розуміти своє місце на ринку, виявляти переваги та недоліки своїх конкурентів, визначати можливості для зростання та розвитку, а також ухвалювати обґрунтовані рішення щодо напряму своєї діяльності.

Аналіз конкурентного середовища на ринку також дає змогу компаніям уникнути ризиків і помилок, пов'язаних із впровадженням нових продуктів і

послуг, та ухвалювати рішення на основі фактичних даних, а не на основі припущень [20, с. 124].

Однією з ключових переваг аналізу конкурентного середовища на ринку є можливість виявлення конкурентної переваги. На основі даних аналізу компанії можуть визначити, у чому вони кращі за конкурентів, і використати цю перевагу для поліпшення своїх продуктів і послуг або для розвитку нових [46, с. 283-285].

Також аналіз конкурентного середовища на ринку дає змогу компаніям розуміти, які зміни на ринку можуть вплинути на їхній бізнес. Наприклад, якщо новий конкурент входить на ринок із новим продуктом, який може привабити споживачів, компанія може використати цю інформацію для зміни своєї стратегії або розробки нового продукту.

Нарешті, аналіз конкурентного середовища на ринку допомагає компаніям зберігати свою конкурентоспроможність. Нові технології, зміни споживчих переваг та інші фактори можуть призвести до зниження попиту на продукти компанії та скорочення її ринкової частки. Аналіз конкурентного середовища дає змогу компаніям моніторити зміни на ринку і швидко реагувати на них, щоб зберегти свою позицію на ринку [27].

Загалом, аналіз конкурентного середовища на ринку є невід'ємною частиною успішної стратегії бізнесу. Він дає змогу компаніям оцінити свої можливості та загрози, виявити конкурентну перевагу, а також зберегти свою конкурентоспроможність на ринку. Основними етапами аналізу конкурентного середовища на ринку є:

- визначення конкурентів: першим кроком є визначення компаній, які конкурують на цьому ринку. Це може бути зроблено шляхом дослідження ринку і виявлення компаній, які пропонують аналогічні продукти або послуги.

- Збір інформації про конкурентів: потім потрібно зібрати інформацію про кожного конкурента, включно з їхніми продуктами, цінами, маркетинговими стратегіями, цільовими аудиторіями, ринковою часткою

тощо. Цю інформацію можна зібрати з різних джерел, як-от відкриті джерела, звіти аналітичних компаній, а також із перших рук, наприклад, через конкурентні аудити та опитування.

– аналіз інформації: після збору інформації про конкурентів необхідно проаналізувати цю інформацію і визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також взяти до уваги можливі ризики, пов'язані з їхніми стратегіями. Важливо також враховувати тенденції на ринку і потреби споживачів, щоб визначити, які конкуренти можуть бути найуспішнішими в майбутньому.

– визначення конкурентної переваги: на основі аналізу конкурентного середовища можна визначити конкурентну перевагу компанії та використати її для поліпшення продуктів і послуг, залучення нових клієнтів і збільшення ринкової частки.

– розроблення стратегії: після проведення аналізу конкурентного середовища компанія має розробити стратегію, яка найкраще відповідатиме поточній конкурентній ситуації на ринку. Це може включати в себе зміну продуктів, цін, маркетингових стратегій тощо.

Таким чином аналіз конкурентного середовища на ринку є важливим інструментом для будь-якої компанії, яка прагне поліпшити свої продукти та послуги, залучити нових клієнтів і збільшити свою ринкову частку. Систематичний аналіз конкурентного середовища допомагає компаніям краще розуміти ринок, на якому вони діють, і враховувати конкуренцію під час розроблення своїх стратегій. Без аналізу конкурентного середовища компанії ризикують втратити конкурентну перевагу і невдало вибудувувати свої бізнес-стратегії. Нюанси, які варто враховувати: якщо нові конкуренти пропонують інноваційні продукти або послуги, це може стимулювати розвиток галузі і, в довгостроковій перспективі, збільшити загальний обсяг ринку; якщо в галузі існують високі бар'єри входу, то поява нових конкурентів може бути обмеженою; компанії, які вже займають міцні позиції на ринку, можуть успішно протистояти новим конкурентам за рахунок своїх брендів, масштабів виробництва, дистрибуційних мереж тощо.

Висновки до розділу 1

1. Відповідно до системного підходу конкурентне середовище розглядається як складна система, де всі елементи взаємопов'язані. Стратегічний підхід фокусується на тому, як компанії можуть використовувати конкурентне середовище для досягнення своїх стратегічних цілей. Цей підхід акцентує увагу на таких поняттях, як конкурентна перевага, стратегічне позиціонування та диференціація. Маркетинговий підхід розглядає конкурентне середовище з точки зору маркетингу, тобто як сукупність факторів, які впливають на маркетингову діяльність компанії.

2. Розуміння конкурентного середовища є не просто бажаним, а необхідним для успіху будь-якого бізнесу. Воно дозволяє компаніям розробляти ефективні стратегії, приймати обґрунтовані рішення та виявляти нові можливості для зростання. Завдяки глибокому розумінню конкурентів, компанія може визначити свою унікальну пропозицію цінності та зайняти вигідну позицію на ринку. Знання сильних і слабких сторін конкурентів допомагає розробити стратегію диференціації, яка дозволить виділитися серед інших гравців на ринку. Аналіз поведінки конкурентів дозволяє передбачити їхні наступні кроки та розробити відповідні стратегії.

3. В основі управління маркетингом лежить розробка і впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, яка включає підсистеми, що охоплюють окремі напрямки діяльності організації. Стратегія являє собою план дій для досягнення поставлених цілей, що містить опис завдань, наявних ресурсів, методи і способи досягнення проміжних цілей, порядок дії в разі зміни обставин. Стратегія організації є унікальним програмним документом довгострокового розвитку, складеним з урахуванням сфери діяльності підприємства, його організації, фінансово-економічного становища та багатьох інших чинників, що визначають індивідуальний підхід при стратегічному плануванні.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та ефективність його діяльності

«Підприємство» заснований на приватній основі власниками земельних та майнових паїв, очолює підприємство ПРИЗВИЩЕ В.О. Відповідно Статуту, «Підприємство» є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України. Здійснює оптову та роздрібну торгівлю аграрною продукцією, продуктами переробки, товарами власного виробництва, торгівлею продовольчими та промисловими товарами. Реалізовує будівельні, ремонтно-будівельні функції, займається допоміжними виробництвами та виробництвом будівельних матеріалів, товарів народного споживання, надає агротехнічні та інші послуги працюючому населенню, іншим товаровиробникам, підприємствам і організаціям.

Метою діяльності господарства є здійснення господарської діяльності з вирощування, переробки та реалізації аграрної продукції, цілеспрямованої на отримання прибутку, а також задоволення соціально-економічних інтересів господаря та членів персоналу. Підприємство пропонує та реалізує транспортні, комунальні, будівельні, ремонтні та ритуальні послуги працівникам жителям громади. Підприємство має печатку зі своїм найменуванням, самостійний баланс, рахунки в установах банків, бланки, штампи та інші реквізити, необхідні для здійснення його діяльності.

На кожному підприємстві важливу роль відіграє правильний вибір організаційної структури, вона повинна бути гнучкою, швидко реагувати на зміни. До її складу можна віднести внутрішньогосподарські підрозділи: директор, інженер по технічній безпеці, економічний підрозділ, бухгалтерія, цех рослинництва, цех тваринництва, відділ кадрів, цех інженерно-

технічного обслуговування, житлово-комунальне господарство, магазин, їдальня. В господарстві застосовується цехова структура управління, основні цехи: рослинництва, тваринництва, інженерно-технічного обслуговування, автопарку, будівництва. Апарат управління в даному господарстві комплектується на загальному зборі акціонерів – вибирається голова правління кооперативу та правління кооперативу (додаток Б).

Земельні ресурси є фундаментальним активом сільськогосподарського виробництва, визначаючи його ефективність та масштаби. Якість, родючість та раціональне використання земель безпосередньо впливають на обсяги та якість сільськогосподарської продукції. Специфічні властивості земельних ресурсів, такі як родючість, рельєф, кліматичні умови, вимагають індивідуального підходу до їх обробки та використання, що робить земельні ресурси унікальним фактором виробництва в сільському господарстві. Проаналізуємо динаміку землекористування підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка розмірів та використання сільськогосподарських угідь
«Підприємство», 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Всього с.-г. угідь, га	3975	3787	4108	4108	3924	-51	98,7
Питома вага с.-г. угідь в площі району, %	4,7	4,7	5,3	5,3	4,7	0	-
з них: ріллі, га	3659	3630	3974	3773	3679	20	100,5
пасовища	316	157	134	335	245	-71	77,5
Всього посівів с.-г. культур	3659	3630	3974	3773	3679	20	100,5

Згідно з наданими даними, за період 2019-2023 років спостерігається певна динаміка у використанні сільськогосподарських угідь підприємства. Хоча загальна площа сільськогосподарських угідь зазнала незначного зменшення (на 51 га), структура використання земельних ресурсів зазнала суттєвіших змін – площа пасовищ зменшилась на 71 га, площа ріллі та посівів культур зросла на 20 га.

Спеціалізація підприємства є стратегічним рішенням, яке обумовлюється комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні

фактори включають ресурсний потенціал підприємства, його технологічні можливості та організаційну структуру. Зовнішні фактори пов'язані з кон'юнктурою ринку, державною політикою та іншими макроекономічними чинниками. Структура товарної продукції є найважливішим індикатором спеціалізації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка вартості товарної продукції «Підприємство» та рівень його спеціалізації, 2019-2023 рр.

Назва продукції	Вартість товарної продукції, тис. грн					Структура, %	Порядковий номер
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
Рослинництво всього:	59715	81501	95430	73330	102877,6	79,8	х
пшениця	7331	8305	12809	8998,5	1646,7	7,6	5
кукурудза на зерно	28914	38007	30178	3223,5	8701,8	21,1	2
ячмінь	2141	2680	5775	596,5	891,1	2,3	9
жито	-	-	-	428,2	112,2	0,1	12
просо	-	-	-	12994,9	13397,2	5,1	6
горох	-	1180	6104	1416,4	273,3	1,7	11
соняшник	17959	28979	37286	35102,9	37400,1	30,3	1
соя	3370	2350	3278	7477,3	3055,1	3,8	10
ріпак	-	-	-	3091,8	37400,1	7,8	4
Тваринництво всього:	26735	18586	18298	19713,7	21429,9	20,2	х
м'ясо великої рогатої худоби	6347	2184	2079	1578,6	2025,1	2,7	8
м'ясо свиней	864	2554	3623	4624,3	4500,8	3,1	7
молоко	19524	13848	12596	13510,8	14904	14,4	3
Разом по господарству:	86450	100087	113728	93043,7	124307,5	100,0	х

Згідно з наданими даними, підприємство має досить диверсифіковане виробництво, яке охоплює рослинництво і тваринництво. Однак, структура виробництва зазнала значних змін за період 2019-2023 рр. Перше місце за питомою вагою в структурі товарної продукції в середньому за 2019-2023 рр. займає реалізація соняшнику – (30,3 %), друге – кукурудза на зерно (21,2 %), третє – молоко (14,4 %), четверте – ріпак (7,8 %) та пшениця (7,6 %).

Як ключовий компонент виробничого потенціалу, основні засоби вимагають систематичного контролю та аналізу для оптимізації їх використання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
«Підприємство», 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2019-2023 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	+,-	%
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	47028	47800	50122	50418	178417	131389	379,4
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	8710	8709	8709	8709	136002	127292	1561,4
машини та обладнання	34779	36070	36961	36961	37625	2846	108,2
транспортні засоби	1229	2161	3265	3265	3265	2036	265,7
інструменти, прилади, інвентар	650	692	1011	1307	1355	705	208,5
інші основні засоби	26	26	26	26	20	-6	76,9
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	50257	49983	74676	79936	59397	9140	118,2
у т. ч.: виробничі запаси	16005	14443	18532	16420	14795	-1210	92,4
тварини на вихованні та відгодівлі	2594	2409	2405	2359	2974	380	114,6
незавершене виробництво	4934	3520	10096	13730	4743	-191	96,1
готова продукція	13903	12590	19693	20238	20655	6752	148,6
дебіторська заборгованість	8798	17582	18699	13122	5272	-3526	59,9
грошові кошти	733	362	147	470	246	-487	33,6
Фондозабезпеченість, тис. грн	11,8	12,6	13,2	2,7	17,6	5,8	149,2
Фондоозброєність, тис. грн	163,9	163,8	206,2	75,0	516,8	352,9	315,3
Фондовіддача, грн	1,06	1,47	2,23	8,7	1,44	0,38	135,8
Фондомісткість, грн	0,24	0,17	0,11	0,12	0,69	0,45	287,5
Норма прибутку, %	-29,1	4,2	26,7	-3,9	-14,6	14,5	-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,8	1,0	1,2	3,5	3,9	3,1	487,5
Коефіцієнт придатності, %	41,48	31,58	25,05	22,2	60,5	19,02	-

З наведених даних видно, що підприємство зазнало значних змін у використанні основних засобів за період 2019-2023 рр. Спостерігається різке зростання вартості основних засобів, особливо будівель, споруд та передавальних пристроїв. Як бачимо з даних таблиці, покращились показники забезпеченості підприємства основними засобами, зокрема, збільшився показник фондозабезпеченості підприємства на 49,2 %, або на 5,8 тис. грн, фондоозброєності праці зросла у 3 рази, або на 352,9 тис. грн, що є позитивним процесом. Негативна тенденція прослідковується в 2023 р.,

порівняно з 2019 р., щодо норми збитковості: 29,1% та 14,6% відповідно.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів є ключовим для успішного функціонування аграрного підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами «Підприємство» та продуктивності праці, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	161	150	152	149	134	83,2
Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві – всього, осіб	161	144	148	142	127	78,9
з них задіяні у: рослинництві	96	94	84	76	65	67,7
тваринництві	65	50	64	66	62	95,4
Виробництво валової продукції – всього, тис. грн (у постійних цінах 2021 р.)	175550	146444	166043	126089	141396	80,5
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	1090,4	1017,0	1121,9	888,0	1113,4	102,1
на 1 людино-годину, грн	499,1	528,7	505,9	496,3	414,8	83,1
Отримано валового доходу – всього, тис. грн	90535,0	100088	113727	93052,0	96521,1	106,6
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	562,3	667,3	748,2	624,5	720,3	128,1
на 1 людино-годину, грн	181,4	189,3	224,8	187,5	232,7	128,3
Отримано чистого доходу (збитку) – всього, тис. грн	-7339,6	18870,6	37211,7	8300,5	-6090,2	83,0
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	-45,6	125,8	244,8	55,7	-45,4	99,7
на 1 людино-годину, грн	-14,7	35,7	73,6	16,7	-14,7	99,9

Згідно з наданими даними, за період 2019-2023 рр. на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення середньорічної чисельності працюючих на 16,8 %, зокрема тих, що зайняті безпосередньо у сільськогосподарському виробництві – на 21 %. Водночас, продуктивність праці, розрахована як на одного працівника, так і на одну людино-годину, зазнала коливань, але загалом демонструє зростання – виробництво валової

продукції у постійних цінах збільшилось на 2,1 %, валового доходу – на 28,1 % у розрахунку на 1 працівника. Звісно, найбільш негативним є отримання збитку підприємством у 2023 р.

З проведеного аналізу таблиці видно, що фінансові показники підприємства за період 2019-2023 рр. демонструють досить суттєві коливання. Це свідчить про нестабільність виробництва і потребу в подальшому аналізі для виявлення причин таких коливань та розробки стратегій для стабілізації та зростання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва «Підприємство», 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Вартість валової продукції у постійних цінах 2021 р. – всього, тис. грн	175550,2	146444,3	166043,7	126089,8	141396,5	80,5
у т. ч.: рослинництва	147590,9	126176,1	147128,1	106535,3	122360,3	82,9
тваринництва	27959,3	20268,2	18915,6	19554,5	19036,2	68,1
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	101837,0	106542,8	206991,4	98416,4	97866,4	96,1
у т. ч.: рослинництва	74245,4	88367,8	188251,2	78195,3	75133,2	101,2
тваринництва	27591,6	18175,0	18740,1	20221,1	22733,2	82,4
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	97874,6	81218,3	76516,2	84751,5	102611,2	104,8
у т. ч.: рослинництва	59554,1	58182,8	56349,3	61683	79002,7	132,7
тваринництва	38320,5	23035,5	20166,9	23068,5	23608,5	61,6
Валовий дохід – всього, тис. грн	90535,0	100088,9	113727,9	93052	96521	106,6
у т. ч.: рослинництва	64061,0	81501,8	95429,8	73330	75091,2	117,2
тваринництва	26474,0	18587,1	18298,1	19722	21429,8	80,9
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	-7339,6	18870,6	37211,7	8300,5	-6090,2	83,0
у т. ч.: рослинництва	4506,9	23319,0	39080,5	11647	-3911,5	-86,8
тваринництва	-11846,5	-4448,4	-1868,8	-3346,5	-2178,7	18,4
Рівень рентабельності (збитковості), %	-7,5	23,2	32,7	9,8	-5,9	x
у т. ч.: рослинництва	7,6	40,1	41,0	18,9	-5,0	x
тваринництва	-30,9	-19,3	-10,2	-14,5	-9,2	x

Спостерігається загальне зростання вартості валової продукції в постійних цінах 2021 р., однак, у 2022 р. відбулося значне падіння, після чого

в 2023 р. показник дещо відновився. За 5 років вартість валової продукції у постійних цінах зменшилась на 19,5 %, у тому числі вартість продукції рослинництва зменшилась на 17,1 %, тваринництва – на 31,9 %.

Рослинництво традиційно займає більшу частку у вартості валової продукції, але його частка дещо знизилась у 2022 р., тваринництво демонструє меншу стабільність у порівнянні з рослинництвом. Динаміка вартості валової продукції у діючих цінах свідчить про значні коливання цін на продукцію протягом аналізованого періоду. Продукція рослинництва у діючих цінах у 2023 р. проти 2019 р. зросла на 1,2 %, тваринництва – зменшилась на 17,6 %. Повна собівартість реалізованої продукції зростала протягом 2019-2023 рр. на 4,8 %, що негативно вплинуло на прибутковість. Більшими темпами зросли втрати на виробництво продукції рослинництва – на 32,7 %, повна собівартість виробництва продукції тваринництва за досліджуваний період зменшилась на 38,4%.

Прибуток підприємства демонстрував значні коливання, включаючи збиткові роки. З наведених даних видно, що прибуток підприємства протягом аналізованого періоду демонструє значну мінливість: від значного збитку у 2019 р. до максимального прибутку у 2021 р. Далі спостерігається зниження прибутку, а у 2023 р. – знову збиток. Рівень рентабельності також був нестабільним в у 2023 р. підприємство було збитковим на рівні 5,9%. Прибуток від рослинництва був більш стабільним, ніж прибуток від тваринництва, тваринництво за всі 5 років є збитковим. Галузь рослинництва була рентабельною за 2019-2022 рр. на рівні 40 %, у останньому 2023 р. – рівень збитковості становив 5 %.

Виробничо-збутова діяльність є серцем будь-якого підприємства, оскільки саме вона забезпечує перетворення ресурсів на кінцевий продукт, який приносить прибуток. Ефективність цього процесу визначає конкурентоспроможність підприємства та її здатність задовольняти потреби клієнтів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка ефективності виробничо-збутової діяльності продукції
рослинництва «Підприємство», 2019-2023 рр.**

Продукція	Роки					2023 р. до 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	2022	2023	
Пшениця						
Собівартість продукції, грн/ц	347,5	365,6	385,3	461,7	577	166,0
Ціна реалізації, грн/ц	401,7	448,7	543,0	391,9	398	99,1
Прибуток, збиток, грн/ц	39,9	83,1	157,7	-69,8	-179	-448,6
Рентабельність продукції, %	11,4	22,7	40,9	-15,1	-31,0	-42,4 в.п.
Рентабельність продажу, %	9,9	18,5	29,0	-17,8	-45,0	-54,9 в.п.
Ячмінь						
Собівартість продукції, грн/ц	357,5	453,0	440,7	621,2	1028	287,6
Ціна реалізації, грн/ц	358,6	391,1	560,5	204	334,4	93,3
Прибуток, збиток, грн/ц	6,6	-61,9	119,8	-417,2	-693,6	в 105 р.
Рентабельність продукції, %	1,8	-13,7	27,2	-67,2	-67,5	-69,3 в.п.
Рентабельність продажу, %	1,8	-15,8	21,4	-204,5	-207,4	-209,2 в.п.
Кукурудза на зерно						
Собівартість продукції, грн/ц	278,1	306,8	286,9	1381,7	439,5	158,0
Ціна реалізації, грн/ц	308,6	478,4	410,6	248,9	267,9	86,8
Прибуток, збиток, грн/ц	29,0	171,6	123,7	-1132	-171,6	-591,7
Рентабельність продукції, %	10,4	55,9	43,1	-82,0	-39,0	-49,4 в.п.
Рентабельність продажу, %	9,4	35,9	30,1	-455,1	-64,1	-73,5 в.п.
Соняшник						
Собівартість продукції, грн/ц	627,7	692,9	556,6	683,4	966,4	154,0
Ціна реалізації, грн/ц	669,6	982,9	1612,7	1120,8	926,6	138,4
Прибуток, збиток, грн/ц	41,7	290,0	1056,1	437,4	-39,8	-95,4
Рентабельність продукції, %	6,6	41,9	189,7	64,0	-4,1	-10,7 в.п.
Рентабельність продажу, %	6,2	29,5	65,5	39,0	-4,3	-10,5 в.п.

З наданих даних видно, що ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства за період 2019-2023 рр. зазнала значних коливань і, загалом, має тенденцію до погіршення. Це підтверджується зниженням рентабельності продукції та продажу для всіх видів культур. Спостерігається стійке зростання собівартості продукції, при цьому ціна реалізації після 2021 р. почала знижуватися. Це призвело до значного скорочення прибутку і, як наслідок, різкого зниження рентабельності. Динаміка цін на кукурудзу була більш нестабільною.

Після періоду зростання прибутковості у 2020-2021 рр., у подальші роки спостерігається різке зниження цін і збільшення собівартості, що призвело до значних збитків. Соняшник відрізнявся від інших культур більш високою рентабельністю у 2021-2022 рр., однак, у 2023 р. прибутковість

також знизилася. Імідж і прибуток підприємства – це два взаємопов’язані поняття. Позитивний імідж є потужним інструментом для збільшення прибутку, а стабільний прибуток зміцнює репутацію підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності виробничо-збутової діяльності продукції тваринництва «Підприємство», 2019-2023 рр.

Продукція	Роки					2023 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
М’ясо великої рогатої худоби						
Собівартість продукції, грн/ц	4020,3	6531,2	4438,3	10051,7	5949,3	148,0
Ціна реалізації, грн/ц	3014,4	2737,4	3075,4	2967,4	3577,9	118,7
Прибуток, збиток, грн/ц	-1005,9	-3793,8	-1362,9	-7084,3	-2371,4	235,7
Рентабельність продукції, %	-25,0	-58,1	-30,7	-70,5	-39,9	-14,9 в.п.
Рентабельність продажу, %	-33,4	-138,6	-44,3	-238,7	-66,3	-32,9 в.п.
М’ясо свиней						
Собівартість продукції, грн/ц	13397,7	5684,7	3899,1	5742	8019,6	59,9
Ціна реалізації, грн/ц	3500,0	3073,5	3401,6	4136,2	5185,2	148,1
Прибуток, збиток, грн/ц	-9897,7	-2611,2	-497,5	-1605,8	-2834,4	28,6
Рентабельність продукції, %	-73,9	-45,9	-127,6	-28,0	-35,3	38,6 в.п.
Рентабельність продажу, %	-282,8	-85,0	-146,3	-38,8	-54,7	228,1 в.п.
Молоко						
Собівартість продукції, грн/ц	919,7	765,8	937,3	868,6	908	98,7
Ціна реалізації, грн/ц	678,1	809,7	907,2	910,4	1019	150,3
Прибуток, збиток, грн/ц	-241,6	43,9	-30,1	41,8	111	-45,9
Рентабельність продукції, %	-26,3	5,7	-3,2	4,8	12,2	38,5 в.п.
Рентабельність продажу, %	-35,6	5,4	-3,3	4,6	10,9	46,5 в.п.

Аналіз наданих даних свідчить про значну нестабільність та, загалом, зниження ефективності виробничо-збутової діяльності тваринництва. Це підтверджується значними коливаннями собівартості та цін реалізації, а також постійним зниженням рентабельності для більшості видів продукції. Спостерігається стійке зростання собівартості продукції при одночасному зниженні цін реалізації. Ситуація з м’ясом свиней характеризується значною

нестабільністю. Після періоду значних збитків у 2019-2020 рр., у подальші роки спостерігається деяке покращення ситуації, але загалом рентабельність залишається низькою. Рентабельність виробництва молока також була низькою протягом більшої частини періоду, і лише у 2023 р. спостерігається незначне покращення.

Висока рентабельність свідчить про фінансову стійкість підприємства і підвищує довіру до неї, висока рентабельність дозволяє підприємству: інвестувати в розвиток нових продуктів, технологій і покращення якості послуг, що підсилює її конкурентні переваги; брати участь у соціальних проектах, що підвищує її репутацію; залучати і утримувати найкращих фахівців (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Результативність продажу основних видів продукції
«Підприємство» у 2023 р.**

Продукція	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	Собівартість продукції, тис. грн	Прибуток, збиток, тис. грн	Рентабельність продажу, %
Пшениця	1646,7	2387,6	-740,9	-31,0
Кукурудза на зерно	8701,8	14278,5	-5576,7	-39,1
Ячмінь ярий	891,1	2739,5	-1848,4	-67,5
Жито	112,2	243,0	-130,8	-53,8
Просо	13397,2	9448,1	3949,1	41,8
Горох	273,3	683,4	-410,1	-60,0
Соя	3055,1	2687,7	367,4	13,7
Соняшник	37400,1	39005,5	-1605,4	-4,1
Ріпак	9613,8	7519,1	2094,7	27,9
М'ясо великої рогатої худоби	2025,1	3367,3	-1342,2	-39,9
М'ясо свиней	4500,8	6961,0	-2460,2	-35,3
Молоко	14904	13280,2	1623,8	12,2

З наведених даних видно, що результативність продажу різних видів продукції підприємства у 2023 р. є досить неоднорідною. Частина продукції приносить прибуток, інша – збитки. Це свідчить про необхідність детального аналізу кожного виду продукції та прийняття відповідних управлінських рішень. Молоко, просо, ріпак та соя – це ті продукти, які забезпечили підприємству прибуток.

АВС-аналіз як концепція структурування, принципово, закладена у

систему цього як первинної класифікаційної ознаки видів ресурсу, за яким вони ранжуються і поділяються на групи – «А», «В» і «С». Тут нижня межа значень ознаки для групи «А» визначається відповідно до положення, сформульованого Вільфредо Парето про те, що 20 відсотків зусиль, як правило, дають 80 відсотків результату (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**АВС-аналіз товарної аграрної продукції
«Підприємство» 2019-2023 рр.**

Назва продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Питома вага в загальному обсязі, %	Частка в загальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	Клас
	2019	2020	2021	2022	2023				
Кукурудза на зерно	11868	8923	30860	28914,3	38006,7	118572	29,04	29,04	А
Соняшник	16667,4	23397	19560	17959,4	28979,5	106563	26,10	55,14	А
Молоко	18790,3	25761	23713,8	19523,6	13848,5	101637	24,89	80,03	А
Пшениця	3584,5	1602	5176,6	7330,7	8305,3	25999,1	6,37	86,40	В
Приріст великої рогатої худоби	1863,4	2750	4607	6346,6	2184,5	17751,5	4,35	90,75	В
Ячмінь	678,3	4229	2275,9	2141,4	2680,2	12004,8	2,94	93,69	В
Соя	250	-	5861,3	3369,7	2350,2	11831,2	2,90	96,59	С
Приріст свиней	1800,5	1749	1500,2	863,9	2554,1	8467,7	2,07	98,66	С
Гречка	-	2218,5	2610	-	-	4828,5	1,18	99,84	С
Приріст птиці	51,4	355	292,9	-	-	699,3	0,17	100,0	С
Всього	55553,8	70984,5	96457,7	86449,6	98909	408354	100,0	х	

Однак вимоги ринку змусили менеджмент низки великих підприємств звернути увагу не тільки на дохідність продукції та стабільність продажів, але й на інші параметри, пов'язані з організацією виробництва, переналагодженням обладнання, продуктовою лінійкою тощо. Дослідження руху зі складів продукції підприємства та ритмічності виробництва дозволило обґрунтувати виділення чотирьох асортиментних груп виробничих товарів: асортиментна група продукції категорії А – яка приносить основний дохід (кукурудза, соняшник, молоко); асортиментна група продукції категорії

В – менш затребувана, але присутня у складській програмі (пшениця, ячмінь, яловичина); асортиментна група продукції категорії С – замовлена відповідно до конкретних побажань клієнтів (соя, свинина, гречка, птиця). Однак концентрація зусиль «Підприємство» на виробництві товарів не означає, що асортиментні групи В і С можна не брати до уваги, адже в сукупності вони також дають виручку (додаток Д).

XYZ-аналіз дозволяє класифікувати вартість валової продукції за рівнем коливання (постійності) під час виробництва (додаток В). Поділ на групи за виробництвом здійснюється за допомогою коефіцієнта варіації, значення якого дозволяють виділити наступні групи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Розподіл видів аграрної продукції «Підприємство»
за результатами XYZ-аналізу, 2019-2023 рр.**

Назва продукції	Вартість валової продукції за 5 років (в постійних цінах), тис. грн	Середнє значення за 5 років, тис. грн	Коефіцієнт відносної варіації, %	Група
Молоко	70722,9	14144,6	7,1	X
Кукурудза на зерно	79500,4	15900,1	8,3	X
Приріст птиці	885,5	177,1	13,9	Y
Приріст свиней	8638,6	1727,7	16,0	Y
Соняшник	83885,8	16777,2	20,4	Y
Яйця курячі	1429,2	285,8	36,3	Z
Пшениця	17750,6	3550,1	45,0	Z
Приріст великої рогатої худоби	12688,6	2537,7	45,7	Z
Ячмінь	23023,1	4604,6	55,1	Z
Соя	17313,0	3462,6	59,3	Z
Гречка	4669,1	933,8	71,5	Z

Чим менший коефіцієнт варіації, тим стабільнішим є попит на товар. Група X – значення коефіцієнта варіації менше 10%; група Y – значення коефіцієнта варіації від 11 до 30%; група Z - значення коефіцієнта варіації від 31% і вище. Одним із недоліків XYZ-аналізу є відсутність акценту на сезонність виробництва у «Підприємство». Доцільно під час аналізу витрат робити поправку на сезонність. Після поділу продукції за групами ABC-XYZ відбувається об'єднання результатів аналізу, формується табл. 2.11. Кожен із

товарів потрапить до однієї з 9 груп. Найвищий ряд – це категорія А, найнижчий – категорія С.

Таблиця 2.11

**Розподіл видів аграрної продукції за результатами
ABC-XYZ-аналізу в «Підприємство», 2019-2023 рр.**

Назва продукції	Структура за чистим доходом, %	Частка в загальному обсязі з накопичувальним підсумком, %	ABC-класифікація	Коефіцієнт варіації за обсягом валової продукції, %	XYZ-класифікація	Суміщення
Кукурудза на зерно	29,04	29,04	А	8,3	Х	АХ
Соняшник	26,10	55,14	А	20,4	У	АУ
Молоко	24,89	80,03	А	7,1	Х	АХ
Пшениця	6,37	86,40	В	45,0	Z	BZ
Приріст великої рогатої худоби	4,35	90,75	В	45,7	Z	BZ
Ячмінь	2,94	93,69	В	55,1	Z	BZ
Соя	2,90	96,59	С	59,3	Z	CZ
Приріст свиней	2,07	98,66	С	16,0	У	СУ
Гречка	1,18	99,84	С	71,5	Z	CZ
Приріст птиці	0,17	100,0	С	13,9	У	СУ
Всього	100,00	х	х	х	х	х

Товари з груп АХ і ВХ забезпечують основний дохід і стабільно продаються (у «Підприємство» це кукурудза на зерно та молоко).

Групи АУ і ВУ це теж високий дохід, але стабільність продажів вже нижча (у «Підприємство» це соняшник). Групи АZ та ВZ теж приносять суттєвий дохід (у «Підприємство» це пшениця, ячмінь, яловичина). Група СУ – невеликі обсяги продажу та невисока стабільність (у «Підприємство» м'ясо свиней та птиці). Група CZ – найнижчі обсяги виручки, при цьому попит неможливо спрогнозувати (у «Підприємство» це соя та гречка) (рис. 2.1).

АХ (кукурудза на зерно, молоко)	АУ (соняшник)	АZ (0)
ВХ (0)	ВУ (0)	ВZ (пшениця, приріст великої рогатої худоби, ячмінь)
СХ (0)	СУ (м'ясо свиней, м'ясо птиці)	СZ (соя, гречка)

Рис. 2.1. Матриця ABC-XYZ-аналізу аграрної продукції «Підприємство», 2019-2023 рр.

2.2. Конкурентне середовище підприємства та його конкурентоспроможність у ньому

Конкурентоспроможність підприємства – це динамічний показник, який відображає його успішність у досягненні поставлених цілей у конкурентному середовищі. Конкуренція розуміється як боротьба за обмежені ресурси, де підприємство має прагнути до кращих результатів порівняно з конкурентами. Конкурентоспроможність базується на наборі конкурентних переваг, таких як економічна ефективність, інвестиційна привабливість, позитивний імідж тощо. Стратегічна конкурентоспроможність передбачає створення стійких конкурентних переваг, які дозволять підприємству успішно конкурувати в довгостроковій перспективі.

Передбачаються три рівні забезпечення конкурентоспроможності «Підприємство»: оперативний, тактичний та стратегічний.

Оперативний рівень – конкурентоспроможність підприємства на операційному рівні визначається конкурентоспроможністю його продукції або послуг. Ключовими факторами є ціна, якість, унікальність пропозиції, а також здатність задовольняти потреби клієнтів.

Тактичний рівень – конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні характеризується його загальною ефективністю. Вона оцінюється за такими показниками, як: ефективність виробництва; фінансова стабільність; якість управління; рівень задоволеності клієнтів і персоналу.

Стратегічний рівень – стратегічна конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю досягати стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вона пов'язана з формуванням унікальної цінності для клієнтів, розвитком нових ринків та адаптацією до змін зовнішнього середовища. Головною метою є збільшення вартості підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

На відміну від продукції, конкурентоспроможність підприємства – це інтегральний показник, який залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів. Оцінка цього показника має імовірнісний характер і вимагає використання експертних методів. Саме тому для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства широко застосовується аналітичний метод самооцінки. Максимальною є оцінка ТОВ «Дукла», яка дорівнює $S_5=4,480$, отже воно є лідером на ринку аграрної продукції (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Матриця оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств
Полтавського регіону**

Показники конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства-виробника продукції (g_i)									Ранг фактора (R_i)	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства-виробника продукції (I_i)										
	«Підприємство»	ТОВ «Полтава-сад»	СТОВ «СС «Тростянець»	СТОВ «Василівське»	ТОВ «Дукла»	ПП «ім. Калашника»	ТОВ АФ «Джерело»	ПП «Альфа-капітал»	ДП «ДГ «Степне»		ССТ «Краяни»	«Підприємство»	ТОВ «Полтава-сад»	СТОВ «СС «Тростянець»	СТОВ «Василівське»	ТОВ «Дукла»	ПП «ім. Калашника»	ТОВ АФ «Джерело»	ПП «Альфа-капітал»	ДП «ДГ «Степне»	ССТ «Краяни»
Урожайність культур	4,0	3,6	3,4	3,0	4,6	3,2	2,7	4,4	4,2	3,8	0,10	0,400	0,360	0,340	0,300	0,460	0,320	0,270	0,440	0,420	0,380
Собівартість продукції	3,8	3,2	2,8	2,6	4,1	3,0	2,0	4,0	3,6	3,4	0,25	0,950	0,800	0,700	0,650	1,025	0,750	0,500	1,000	0,900	0,850
Оплата праці	3,8	4,0	2,8	3,0	4,8	3,4	2,3	4,2	3,6	3,8	0,20	0,760	0,800	0,560	0,600	0,960	0,680	0,460	0,840	0,720	0,760
Якість продукції	4,2	3,5	4,0	2,8	4,3	3,6	2,5	4,5	4,0	4,0	0,25	1,050	0,875	1,000	0,700	1,075	0,900	0,625	1,125	1,000	1,000
Середні ціни реалізації	4,0	3,6	3,1	3,4	4,8	3,0	3,0	4,5	4,2	3,8	0,20	0,800	0,720	0,620	0,680	0,960	0,600	0,600	0,900	0,840	0,760
Сумарна оцінка (S_i)					X						1,00	3,960	3,555	3,220	2,930	4,480	3,250	2,455	4,305	3,880	3,750
Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності (КС)					X						X	0,8839	0,7935	0,7188	0,6540	1,0000	0,7254	0,5480	0,9609	0,8661	0,8371

Щоб визначити, наскільки успішно працюють сільськогосподарські підприємства Полтавщини, ми порівняємо їхні результати з результатами найкращого підприємства в регіоні. Це допоможе нам зрозуміти, в яких сферах кожне підприємство має сильні сторони, а в яких – потребує покращення. Ранжування результатів обрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності підприємств Полтавського району при використанні аналітичного методу наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств Полтавського регіону (аналітичний метод)

Підприємство	Коефіцієнт конкурентоспроможності	Стратегія
ТОВ «Дукла»	1,0000	Лідер (КС = 1)
ПП «Альфа-капітал»	0,9609	Ринковий послідовник (0,9<КС<1)
«Підприємство»	0,8839	
ДП «ДГ «Степне»	0,8661	Ринковий претендент (0,5<КС<0,9)
ССТ «Краяни»	0,8371	
ТОВ «Полтава-сад»	0,7935	
ПП «ім. Калашника»	0,7254	
СТОВ «СС «Тростянець»	0,7188	
СТОВ «Василівське»	0,6540	
ТОВ АФ «Джерело»	0,5480	

Проведене дослідження конкурентоспроможності аграрних підприємств Полтавського району дозволило визначити наступний рейтинг: лідером визнано ТОВ «Дукла», за ним слідує ПП «Альфа-капітал» та «Підприємство». ДП «ДГ «Степне» демонструє потенціал для лідерства в майбутньому. Характерною особливістю аграрного ринку регіону є високий рівень конкуренції, що стимулює підприємства до постійного вдосконалення та адаптації до ринкових умов.

Графічний спосіб представлення рівня конкурентоспроможності підприємства вбачається в побудові багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі (додаток Е). Результати ранжирування аграрних підприємств регіону залежно від площі багатокутників наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Результати ранжирування аграрних підприємств Полтавського регіону
за їх конкурентоспроможністю**

Підприємство	Значення площі багатокутника конкурентоспроможності (кв. од.)	Коефіцієнт ранжирування	Коефіцієнт конкурентоспроможності
ПП «Альфа-капітал»	1,848	1	1,0000
ТОВ «Дукла»	1,692	2	0,9156
«Підприємство»	1,496	3	0,8095
ДП «ДГ «Степне»	1,424	4	0,7706
ССТ «Краяни»	1,365	5	0,7386
ТОВ «Полтава-сад»	1,296	6	0,7013
ПП «ім. Калашника»	0,978	7	0,5292
СТОВ «СС «Тростянець»	0,942	8	0,5097
СТОВ «Василівське»	0,787	9	0,4259
ТОВ АФ «Джерело»	0,557	10	0,3014

Ранжирування результатів розрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності аграрних підприємств Полтавського району за умов використання графічного методу визначення конкурентоспроможності представлено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств Полтавського
регіону (графічний метод)**

Підприємство	Коефіцієнт конкурентоспроможності	Стратегія
ПП «Альфа-капітал»	1,0000	Лідер (КС=1)
ТОВ «Дукла»	0,9156	Ринковий послідовник (0,9<КС<1)
«Підприємство»	0,8095	Ринковий претендент (0,5<КС<0,9)
ДП «ДГ «Степне»	0,7706	
ССТ «Краяни»	0,7386	
ТОВ «Полтава-сад»	0,7013	
ПП «ім. Калашника»	0,5292	
СТОВ «СС «Тростянець»	0,5097	Ринковий новачок (КС<0,5)
СТОВ «Василівське»	0,4259	
ТОВ АФ «Джерело»	0,3014	

Ринковим послідовником на ринку аграрної продукції при застосуванні графічного методу є ТОВ «Дукла», що відрізняється від результатів аналітичного способу оцінки конкурентоспроможності підприємств Полтавського регіону. Лідером ринку аграрної продукції Полтавського

регіону при застосуванні графічного методу оцінки конкурентоспроможності виступає ПП «Альфа-капітал», яке перемогло за показниками найвищих мільйонних прибутків, отриманих за останні роки. Всі підприємства розташовані в порядку зменшення їх конкурентоспроможності. Відповідно до існуючої кваліфікації, для ДП «ДГ «Степне» характерна стратегія «ринкового претендента», тільки два підприємства сповідають стратегію «ринкового новачка».

Визначено рівень конкурентоспроможності «Підприємство» відносно найбільших конкурентів Полтавського району, що так само спеціалізуються на виробництві молока та продають його тим же переробним підприємствам (ДП ДГ «Степне» та СТОВ «СС «Тростянець») оцінені основні показники забезпечення конкурентоспроможності підприємства та побудована карта позиціонування, яка показує, що «Підприємство» є конкурентоспроможним порівняно з ДП ДГ «Степне», адже має вищий прибутковості та рентабельності. Проти СТОВ «СС «Тростянець» підприємство має рівень конкурентоспроможності 43,10 %; проти ДП ДГ «Степне» «Підприємство» є конкурентоспроможним на рівні 5,39 % (додаток Е).

Як видно з дослідження, результати, отримані при розрахунку показників конкурентоспроможності за аналітичним та графічним методами, дещо відрізняються. З огляду на те, що результати розрахунків конкурентоспроможності за аналітичним методом є більш достовірними, слід спиратися саме на них, адже графічна оцінка конкурентоспроможності дає представлення про ємність ринку кожного дослідженого підприємства.

SWOT-аналіз – це процес встановлення взаємозв'язків між типовими для підприємства можливостями, загрозами, сильними (перевагами) і слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для визначення і вибору стратегій (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Матриця SWOT-аналізу досліджуваних підприємств

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	<u>Можливості</u> 1. Зниження безробіття на селі. 2. Удосконалення технології виробництва продукції. 3. Допомога державного сектору.	<u>Загрози</u> 1. Великі податки. 2. Погані погодні умови. 3. Низька купівельна спроможність населення. 4. Посилення конкуренції.
Сильні сторони 1. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент. 2. Підприємство очолюють кваліфіковані керівники, що мають великий досвід роботи. 3. Високий рівень кваліфікації та досвіду співробітників підприємства 4. Хороша мотивація персоналу. 5. Налагоджена збутова мережа. 6. Високий рівень рентабельності. 7. Стабільність на ринку.	Можливості 1. Збільшення асортименту, додавання супутніх товарів і послуг. 2. Заходи держави спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника. 3. Іноземні інвестори проявляють значний інтерес до галузі, до якої належить підприємство.	Загрози 1. Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів. 2. Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів вплинуть на підприємство.
Слабкі сторони 1. Відсутність чіткої системи оплати праці. 2. Недостатньо ефективна робота з клієнтами. 3. Середній рівень сервісу (додаткові послуги). 4. Відсутність участі персоналу у прийнятті управлінських рішень. 5. Залежність від погодних умов.	Ризики 1. Інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу). 2. Ризик неплатоспроможності чи банкрутства. 3. Ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій.	Загрози 1. Поява нових конкурентів, низький рівень сервісу і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію. 2. Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі.

Діяльність будь-якого підприємства відбувається в контексті макросередовища, що включає в себе широкий спектр зовнішніх факторів, які підприємство не може безпосередньо контролювати. Це можуть бути економічні цикли, демографічні зміни, політичні рішення, технологічні інновації та соціокультурні тренди. Саме ці фактори формують загальні умови функціонування підприємства. Водночас, мікросередовище складається з безпосередніх учасників ринку, з якими підприємство взаємодіє: постачальники, посередники, конкуренти, споживачі. Ці суб'єкти

безпосередньо впливають на повсякденну діяльність підприємства і вимагають від нього постійної адаптації.

Дослідження ринку свідчить про насиченість його великими та середніми підприємствами. Для ефективного просування своєї продукції, місцевим виробникам необхідно розширити канали комунікації з кінцевим споживачем. Створення представництв у великих містах, таких як Полтава, Лубни та Кременчук, дозволить безпосередньо інформувати споживачів про переваги місцевої продукції. Позичування себе як вітчизняних виробників якісної продукції та співпраця з іншими підприємствами створять міцну основу для успішної маркетингової стратегії.

З метою практичного застосування моделей просторового аналізу (панельних та лонгітюдних даних) буде проведено комплексне дослідження, спрямоване на оцінку, порівняння та прогнозування рівня конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємств «Підприємство» та «Конкурент 1» за останні п'ять років. На основі даних статистичної звітності буде сформована база даних, яка міститиме ключові показники, що характеризують конкурентоспроможність продукції. З використанням обраних моделей буде проведений детальний аналіз динаміки цих показників в часі та просторі, що дозволить виявити тенденції розвитку, визначити сильні та слабкі сторони кожного підприємства та спрогнозувати їх майбутні позиції на ринку:

- інтегральна оцінка конкурентоспроможності;
- вартість валової продукції, тис. грн;
- прибуток (збиток) всього, тис. грн.

Ми маємо на меті побудувати модель, яка дозволить нам порівняти та спрогнозувати конкурентоспроможність двох сільськогосподарських підприємств у Полтавському районі. Для цього ми будемо використовувати панельні дані, які дозволяють спостерігати за змінами в часі для декількох об'єктів (у нашому випадку – підприємств). Функція AVERAGE в Excel дозволяє обчислити середнє арифметичне значення набору чисел. Ми

використаємо її для обчислення середніх значень різних показників конкурентоспроможності для кожного з досліджуваних підприємств. Це дасть нам загальне уявлення про їхню продуктивність.

Далі визначаємо індивідуальні ефекти конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції аграрних підприємств Полтавського району за останній період проводимо додаткові розрахунки, а саме відхилення фактичних значень показника та факторів від середнього їх значення по підприємствам, їх добуток та квадрат (додаток Д).

Проведимо розрахунок консистентної оцінки за формулою (2.1) з використанням електронних таблиць Microsoft Excel та вбудованих матриць MINVERSE та MMULT:

$$\hat{\beta}_{FE} = (\sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (x_{it} - \bar{x}_i)(x_{it} - \bar{x}_i)')^{-1} (\sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (x_{it} - \bar{x}_i)(y_{it} - \bar{y}_i)') \quad (2.1)$$

Внаслідок розрахунків отримано коефіцієнти:

«Підприємство» Полтавського району $b=0,0000029$ та $b_1=0,00000027$;

«Конкурент 1» Полтавського району $b=-0,0000022$ та $b_1=-0,00000005$.

Знаходимо індивідуальні ефекти конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємства за формулою:

$$\hat{\alpha}_i = \bar{y}_i - \bar{x}_i' \hat{\beta}_{FE} \quad (2.2)$$

Отже, внаслідок обчислень маємо такий результат:

«Підприємство» Полтавського району $a_1=0,59$;

«Конкурент 1» Полтавського району $a_1=0,72$.

Таким чином, аналізуючи коефіцієнти індивідуального ефекту конкурентоспроможності, то це позитивний результат цього чинника, наближається до нормативного значення 1, і свідчить про позитивну тенденцію інтегральної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних сільськогосподарських підприємств.

Далі проводимо прогнозування індивідуальних ефектів конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємств з використанням моделей просторових (панельних, лонгітюдних) даних на наступні 2024-2025 рр.

Для прогнозування факторів: вартість валової продукції, тис. грн, x_1 та прибуток (збиток) всього, тис. грн, x_2 користуємося вбудованою статистичною функцією FORECAST електронних таблиць Microsoft Excel, яка є лінійною та найбільш точно проектує вибрані дані, і визначаємо прогнозне значення цих факторів на період 2024-2025 рр.

Прогнозне значення результативного показника інтегральної оцінки конкурентоспроможності «Підприємство» та «Конкурент 1» обчислюємо методом найменших квадратів з використанням вбудованої статистичної функції LINEST електронних таблиць Microsoft Excel.

Отримані коефіцієнти виробничої регресії інтегральної оцінки конкурентоспроможності:

«Підприємство» $a_0=0,13$; $a_1=0,000002856$ та $a_2=0,000000271$;

«Конкурент 1» $a_0=0,72$; $a_1=-0,000002164$ та $a_2=-0,000000049$.

Виробнича регресія інтегральної оцінки конкурентоспроможності:

«Підприємство»: $Y_p=0,13+0,000002856 X_1+0,000000271 X_2$.

«Конкурент 1»: $Y_p=0,72-0,000002164 X_1-0,000000049 X_2$.

Знайдені коефіцієнти детермінації та критерій Фішера вбудованою статистичною функцією LINEST електронних таблиць Microsoft Excel, свідчать про якість, адекватність моделі та вдало вибрані статистичні дані для дослідження, порівняння та прогнозування конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції аграрних підприємств Полтавського району (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Прогнозування основних факторів та показника конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції аграрних підприємств, 2024-2025 рр.

Аграрне підприємство	Роки	Інтегральна оцінка конкурентоспроможності, Y	Вартість валової продукції, тис. грн, X_1	Прибуток (збиток) всього, тис. грн, X_2
«Підприємство»	2024	0,40	93680,48	38367,18
	2025	0,41	95855,52	39312,28
«Конкурент 1»	2024	0,41	167946,60	38411,18
	2025	0,42	177326,00	39332,28

Слід відмітити деяке зростання досліджуваних факторів та показника на наступний період, що є виправданим та логічним.

Далі, як і попередньо, розглядаємо побудову моделі просторових (панельних, лонгітюдних) даних із фіксованими ефектами для прогнозування індивідуальних ефектів конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємств.

Внаслідок розрахунків отримано коефіцієнти:

«Підприємство» $b = -0,0000023$ та $b_1 = -0,0000005$

«Конкурент 1» $b = -0,0000026$ та $b_1 = -0,0000006$.

Отже, внаслідок обчислень маємо прогнозні значення індивідуального ефекту конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємств: «Підприємство» $a_1 = 0,64$, «Конкурент 1» $a_1 = 0,89$.

Отриманий прогнозний результат можна порівняти з попередніми розрахунками індивідуального ефекту, 2019-2023, 2024-2025 рр. (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Результати індивідуальних ефектів конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції аграрних підприємств

Аграрне підприємство	Умовне позначення	Індивідуальний ефект конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємства, 2019-2023 рр.	Прогнозне значення індивідуального ефекту конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції підприємства, 2024-2025 рр.
«Підприємство»	a_1	0,59	0,64
«Конкурент 1»	a_1	0,72	0,89

Аналіз індивідуальних ефектів свідчить про значне підвищення конкурентоспроможності досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Це пов'язано з впровадженням інновацій, модернізацією виробництва та орієнтацією на потреби ринку. Отримані результати моделювання підтверджують ефективність використання просторових моделей для аналізу динаміки розвитку підприємств у сільськогосподарському секторі. Застосування таких моделей дозволяє не тільки оцінити поточний стан, але й спрогнозувати майбутні тенденції.

Висновки до розділу 2

1. «Підприємство» має досить диверсифіковане виробництво, яке охоплює рослинництво і тваринництво. Структура виробництва зазнала значних змін за період 2019-2023 рр. Перше місце за питомою вагою в структурі товарної продукції займає реалізація соняшнику – (30,3 %), друге – кукурудза на зерно (21,2 %), третє – молоко (14,4 %), четверте – ріпак (7,8 %) та пшениця (7,6 %). Фінансові показники підприємства демонструють досить суттєві коливання. Це свідчить про нестабільність виробництва і потребує розробки стратегій для стабілізації та зростання.

2. Згідно з наданими даними, за період 2019-2023 рр. на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення середньорічної чисельності працюючих на 16,8 %, зокрема тих, що зайняті безпосередньо у сільськогосподарському виробництві – на 21 %. Водночас, продуктивність праці, розрахована як на одного працівника, так і на одну людину-годину, зазнала коливань, але загалом демонструє зростання – виробництво валової продукції у постійних цінах збільшилось на 2,1 %, валового доходу – на 28,1 % у розрахунку на 1 працівника. Звісно, найбільш негативним є отримання збитку підприємством у 2023 р.

3. Прибуток підприємства демонстрував значні коливання, включаючи збиткові роки. З наведених даних видно, що прибуток підприємства протягом аналізованого періоду демонструє значну мінливість: від значного збитку у 2019 р. до максимального прибутку у 2021 р. Далі спостерігається зниження прибутку, а у 2023 р. – знову збиток. Рівень рентабельності також був нестабільним в у 2023 р. підприємство було збитковим на рівні 5,9%. Прибуток від рослинництва був більш стабільним, ніж прибуток від тваринництва, тваринництво за всі 5 років є збитковим. Галузь рослинництва була рентабельною за 2019-2022 рр. на рівні 40 %, у останньому 2023 р. – рівень збитковості становив 5 %.

4. Результативність продажу різних видів продукції підприємства у

2023 р. є досить неоднорідною. Частина продукції приносить прибуток, інша – збитки. Це свідчить про необхідність детального аналізу кожного виду продукції та прийняття відповідних управлінських рішень. Молоко, просо, ріпак та соя – це ті продукти, які забезпечили підприємству прибуток.

5. Проведене дослідження конкурентоспроможності аграрних підприємств Полтавського району дозволило визначити наступний рейтинг: лідером визнано ТОВ «Дукла», за ним слідує ПП «Альфа-капітал» та «Підприємство». ДП «ДГ «Степне» демонструє потенціал для лідерства в майбутньому. Характерною особливістю аграрного ринку регіону є високий рівень конкуренції, що стимулює підприємства до постійного вдосконалення та адаптації до ринкових умов.

6. Ринковим послідовником на ринку аграрної продукції при застосуванні графічного методу є ТОВ «Дукла», що відрізняється від результатів аналітичного способу оцінки конкурентоспроможності підприємств Полтавського регіону. Лідером ринку аграрної продукції Полтавського регіону при застосуванні графічного методу оцінки конкурентоспроможності виступає ПП «Альфа-капітал», яке перемогло за показниками найвищих мільйонних прибутків, отриманих за останні роки. Всі підприємства розташовані в порядку зменшення їх конкурентоспроможності. Відповідно до існуючої кваліфікації, для ДП «ДГ «Степне» характерна стратегія «ринкового претендента», тільки два підприємства сповідають стратегію «ринкового новачка».

7. Визначено рівень конкурентоспроможності «Підприємство» відносно найбільших конкурентів регіону, що так само спеціалізуються на виробництві молока та продають його тим же переробним підприємствам (ДП «ДГ «Степне» та СТОВ «СС «Тростянець») оцінені основні показники забезпечення конкурентоспроможності підприємства та побудована карта позиціонування, яка показує, що проти СТОВ «СС «Тростянець» підприємство має рівень конкурентоспроможності 43,10 %; проти ДП «ДГ «Степне» «підприємство» є конкурентоспроможним на рівні 5,39 %.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрямки впровадження цифрових трансформацій в маркетингу підприємства

В епоху глобалізації та цифровізації економічні та соціальні процеси у світі зазнають значних змін, що вимагає від сільських територій пошуку нових підходів до розвитку та залучення ресурсів. Цифрові технології надають унікальні можливості для маркетингу, даючи змогу сільським територіям ефективно презентувати свої продукти та послуги, залучати інвестиції, розвивати туризм і зміцнювати зв'язки зі споживачами та партнерами. Впровадження цифрових інструментів у маркетингову стратегію сільських територій стає не тільки інструментом підвищення їхньої економічної привабливості, а й чинником соціального розвитку та поліпшення якості життя населення.

Цифровий маркетинг охоплює різноманітні інструменти та платформи, такі як соціальні мережі, мобільні додатки, платформи для створення та розповсюдження контенту, аналітичні інструменти для збирання та обробки великих даних. Ці інструменти дозволяють сільським територіям знаходити нові шляхи до сердець споживачів, створювати унікальні пропозиції та вибудовувати ефективну комунікацію з цільовими аудиторіями. Проте впровадження цифрових технологій у маркетинг сільських територій стикається з низкою перешкод. До них належать не тільки технічні та фінансові аспекти, а й необхідність підвищення цифрової грамотності населення, розробка інфраструктури та адаптація маркетингових стратегій до специфіки сільських територій. Важливим аспектом є також розробка комплексного підходу до цифровізації, який би враховував економічні, соціальні та культурні особливості сільських територій.

Цифровізація сільського господарства нині набирає обертів, зачіпаючи не тільки технологічні процеси, а й бізнес-процеси. Від цифрової трансформації аграрного сектора залежить залучення в цей сектор компетентних працівників, здатних працювати на сучасному обладнанні, техніці та прикладних програмах. Сучасна продовольча безпека країни так само залежить від цифрової трансформації сільського господарства, адже цифрові технології забезпечують сільське господарство не тільки розумними технологіями, а й наділяють його конкурентними перевагами.

Впровадження цифрових технологій у сільське господарство приносить свої плоди у вигляді поліпшення технологічних процесів і управління ними за допомогою штучного інтелекту. Цифрові технології в сільському господарстві призначені для збору своєчасної інформації про землю, рослини, тварин, птицю, інші ресурси, погодні умови, умови праці тощо, своєчасного та швидкого опрацювання зібраної інформації, аналізу інформації з наступним ухваленням рішень стратегічного та управлінського характеру. Для ефективного розвитку сільського господарства важливо враховувати сучасні технології, здатні відстежувати не тільки окремі умови в розвитку рослин за вегетативний період, а й мінеральні та органічні добрива, які потрібні рослинам у поточних погодних і кліматичних умовах. У тваринництві цифрові технології також застосовуються повсюдно, зокрема в машинному доїнні тощо.

Повсюдне впровадження цифрових платформ розширює можливості сільськогосподарських товаровиробників, що призводить до припливу капіталу в сільське господарство. Вигода від цифрової трансформації, безсумнівно, на руку сільськогосподарським товаровиробникам. Цифрові технології в сільському господарстві не оминули стороною й економічний блок, де полегшено завдання з обліку, логістики та прийняття рішень.

Цифрові технології в сільському господарстві дають змогу застосовувати вчасні та сучасні інновації (від мобільних телефонів до комп'ютерів-дронів). Цифрові ферми стають не з області майбутнього, а

справжнісіньким сьогоднішнім явищем. Такі ферми дають змогу інтегрувати різні пристрої, відповідно, отримання інформації стає швидкісним, що дає змогу штучному інтелекту опрацювати її за лічені хвилини, а ухвалення управлінських рішень стає швидшим. Відповідно до стратегії розвитку сільськогосподарського бізнесу можна визначити трансформаційні аспекти в цифровізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Завдання цифрової трансформації економіки сільського господарства

Цифрове завдання	Цифрове рішення
Цифрова зрілість	Досягнення планованих показників
Інтелектуальна зрілість	Подолання різних перепон щодо впровадження штучного інтелекту
Продовольча безпека	Інноваційно-цифрові та технологічні рішення в сільському господарстві
Економічна ефективність	Комплексні системи цифрових методик управління виробництвом
Доступність	Розширення ринку збуту через цифрові рішення (платформи)
Компетентність	Кадрові цифрові рішення через постійне підвищення кваліфікації
Впровадження	Застосування цифрових технологій повсюдно
Управління	Забезпечення своєчасною, достовірною інформацією із застосуванням штучного інтелекту
Планування	Якісне планування на основі моніторингових показників
Технологія	Впровадження сучасних програмних продуктів і технічних засобів

Крім того, цифрові платформи в майбутньому можуть зв'язати сільгосптоваровиробника з покупцем сільськогосподарської сировини та продукції з меншими витратами та додатковими доходами шляхом розширення ринку збуту. Цифрові ферми в майбутньому за допомогою цифрових платформ будуть пов'язані з переробними сільськогосподарську сировину організаціями, враховуючи їхні запити.

Останніми роками важливим трендом розвитку сільського господарства дедалі більше стає впровадження цифрових технологій та інтелектуальних систем управління. Використання «розумних» приладів обліку ресурсів, автоматизованих систем диспетчеризації та контролю, а також платформ для онлайн-взаємодії постачальників і споживачів дає змогу

підвищити ефективність функціонування галузі, поліпшити якість послуг і забезпечити прозорість розрахунків.

Цифровізація сільського господарства охоплює роботизацію, часткову роботизацію сільгоспмашин, застосування різноманітних дронів із вбудованими датчиками, застосування відео-, фотозйомок для раціоналізації використання ресурсів (насіння, добрив, кормів, інших ресурсів) і швидкого реагування на різні загрози (у вигляді шкідників, грибка, хвороб тварин). Головні зміни із застосуванням цифрових технологій наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Пропоновані цифрові технології в аграрному виробництві
«Підприємство»**

Цифрова трансформація	Області змін у сільськогосподарському секторі
1. Спостереження за рослинами	Моніторинг стану врожаю, ґрунту та рослин за допомогою встановлених на полях датчиків або супутникових зображень
Примітка: збір та аналіз таких даних здійснюється шляхом вимірювання температури, вологості тощо.	
.2 Іригаційні системи	Автоматизація іригаційної діяльності на основі даних, зібраних з датчиків управління рослинництвом і плодівництвом
Примітка: застосовуються інтелектуальні метеостанції, аналізується зведення погоди та інших факторів регіонального середовища.	
3. Спостереження за тваринами	Застосування цифрових перетворювальних технологій
Примітка: застосовується для моніторингу здоров'я та місцезнаходження худоби.	
4. Вертикальна ферма та «розумні теплиці»	Застосування технологій у штучному середовищі, адаптованих до потреб рослинності
Примітка: застосовується в теплиці або закритих фермах.	
5. Роботизовано-дронова ферма	Використання дронів і роботів для поліпшення різних методів ведення сільського господарства
Примітка: застосовується для оцінки стану сільськогосподарських культур, зрошення, аналізу полів, обприскування та посадки сільськогосподарських культур.	
6. Автоматизація ферми та застосування роботів	Автоматизація, що не включена до інших розділів, застосовується для виконання повторюваних трудомістких завдань, що виконуються фермерами
Примітка: роботи застосовуються для збирання врожаю, посіву, прополки, а також використовуються автономні транспортні засоби	
7. Farm Management	Платформи для інтеграції даних, зібраних з усіх пристроїв і джерел
Примітка: застосовується для максимізації продуктивності, планування ферми та управління операціями.	
8. Моніторинг продукції	Охоплює використання технологій цифрової трансформації після збору врожаю, але до операцій з переробки
Примітка: основна увага приділяється контролю якості та сортуванню на фермах.	
9. Моніторинг поставок	Забезпечує відстеження вхідних ресурсів
Примітка: таких як добрива, паливо/дизельне паливо, корми (у тваринництві) і вода.	

Цифрові технології мають величезний ресурс для трансформації аграрного сектору за рахунок нарощування потенціалу та ефективності управління сільськогосподарським виробництвом у частині раціонального використання сировини та інших ресурсів. Впровадження цифрових платформ, технологій в аграрному секторі економіки країни є пріоритетом сталого виробництва, що допомагає сільськогосподарській галузі подолати проблему високого попиту на продовольство. Розумні технології дають змогу за обмежених ресурсів, змін кліматичних, економічних і політичних умов господарювання, за нестачі робочої сили, необхідної сировини та енергії правильно розставляти пріоритети, економно використовувати наявні ресурси та досягати кінцевого результату.

Завдяки цифровій трансформації перераховані цифрові рішення галузей змін в аграрному секторі нині стають можливими в будь-яких сільськогосподарських організаціях. Крім того, на озброєння сільськогосподарського виробництва можуть стати технології майбутнього (гіперзв'язок, автоматичне розпізнавання, інтелектуальний термостат тощо). Цифровізація сільськогосподарського виробництва в усіх аспектах сприяє швидкому опрацюванню даних про всі технічні, технологічні, механічні, біологічні, абіотичні та інші фактори, ухваленню своєчасних, грамотних управлінських рішень на рівні сільськогосподарського бізнесу з мінімальними трудовими затратами з максимально швидким часовим ефектом.

Цифрові технології в маркетингу сільських територій також включають використання геоінформаційних систем (ГІС) для аналізу ринку, цифрових платформ для проведення віртуальних турів сільськими територіями, а також інструментів для електронної комерції, що забезпечує доступ до широкого спектра споживачів. На практиці впровадження цифрових технологій у маркетинг сільських територій включає низку напрямів. Насамперед це створення та просування веб-сайтів і використання соціальних мереж для інформування про товари, послуги, культурні та природні пам'ятки.

Ефективним інструментом є мобільні додатки, які можуть пропонувати користувачам інтерактивні карти, інформацію про місцевих виробників, агротуристичні маршрути та інші корисні функції. Ключове місце посідає аналітика великих даних, що дає змогу збирати й аналізувати інформацію про споживачів для оптимізації маркетингових стратегій і поліпшення користувацького досвіду. Застосування інноваційних технологій, як-от штучний інтелект і машинне навчання, сприяє точнішому прогнозуванню поведінки споживачів та ефективному управлінню маркетинговими кампаніями.

Необхідно зазначити, що впровадження цифрових технологій у маркетингу сільських територій пов'язане з низкою викликів. До основних проблем належать недостатня цифрова грамотність населення, обмежений доступ до високошвидкісного інтернету і недостатня розвиненість інфраструктури. Крім того, необхідні інвестиції в розробку і впровадження цифрових інструментів, а також навчання персоналу для роботи з ними. У перспективі, цифровізація маркетингу може стати потужним інструментом для розвитку сільських територій, сприяючи їхній інтеграції в глобальну економіку, поліпшенню якості життя населення та збереженню унікальної культурної та природної спадщини. Це вимагає не тільки технологічних інвестицій, а й створення сприятливого економічного та соціального клімату, що сприяє інноваційному розвитку та залученню місцевого населення до процесів цифрової трансформації.

У контексті маркетингу сільських територій цифрові інструменти та технології стають невід'ємними елементами стратегії розвитку. Вони дають змогу не лише ефективно презентувати продукцію та послуги, а й взаємодіяти зі споживачами, аналізувати ринок та залучати інвестиції. Таблиця 3.3 демонструє ключові цифрові інструменти та технології, їхні функції та приклади застосування в контексті маркетингу сільських територій.

Таблиця 3.3

Ключові цифрові інструменти й технології та приклади застосування в контексті маркетингу сільських територій

Цифровий інструмент	Функції	Приклади застосування
Веб-сайти та SEO	Презентація продукції та послуг, залучення трафіку через пошукові системи	Інформаційні портали сільських територій, онлайн-магазини місцевої продукції
Соціальні мережі	Пряма взаємодія з аудиторією, просування контенту, рекламні кампанії	Сторінки та групи в Facebook, Instagram з інформацією про сільське життя
Мобільні додатки	Зручний доступ до інформації та послуг, персоналізовані пропозиції	Додатки для агротуризму, карти місцевих ферм
Аналітика великих даних	Збір та аналіз даних про споживачів для оптимізації маркетингових стратегій	Використання даних соціальних мереж для аналізу переваг покупців
Електронна комерція	Продаж товарів і послуг онлайн, розширення ринків збуту	Онлайн-платформи для продажу сільськогосподарської продукції та ремісничих виробів
Геоінформаційні системи (ГІС)	Аналіз ринку, планування логістики, управління ресурсами	Карти для визначення оптимальних маршрутів доставки, місць для розвитку туризму
Віртуальні тури та AR	Надання віртуального досвіду відвідування, просування туристичних об'єктів	3D-тури сільськими пам'ятками, агротуристичними маршрутами

Аналіз ключових цифрових інструментів і технологій для маркетингу сільських територій дає змогу зробити кілька важливих висновків:

1. Багатофункціональність – цифрові інструменти надають широкий спектр функцій від прямої комунікації зі споживачами до складного аналізу ринку, що робить їх незамінними для розвитку маркетингових стратегій.

2. Доступність – більшість інструментів доступні для підприємств будь-якого розміру, що робить їх особливо цінними для малих фермерських господарств і підприємців-початківців на сільських територіях.

3. Персоналізація – технології, що базуються на аналітиці великих даних і мобільних додатках, дають змогу створювати персоналізовані пропозиції, збільшуючи ефективність маркетингових кампаній.

4. Розширення ринків – використання електронної комерції та SEO відкриває перед сільськими територіями доступ до глобальних ринків, що раніше було складно через географічні та логістичні обмеження.

5. Інноваційний розвиток – впровадження новітніх технологій, таких як віртуальна реальність і геоінформаційні системи, сприяє інноваційному розвитку сільських територій, підвищуючи їхню привабливість для туристів та інвесторів.

Впровадження цифрових технологій у маркетинг сільських територій відкриває нові горизонти для розвитку агропромислового сектору і сільських районів. Однак цей процес пов'язаний з низкою проблем і бар'єрів, які ускладнюють його ефективне виконання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Проблеми впровадження цифрових технологій у маркетинг сільських територій

Проблема	Розшифровка проблеми
Недостатня інфраструктура та доступ до інтернету	Відсутність розвиненої інфраструктури та обмежений доступ до високошвидкісного інтернету. Це серйозно обмежує можливості використання цифрових інструментів і платформ для маркетингу. Без надійного інтернет-з'єднання складно реалізувати онлайн-торгівлю, використовувати соціальні мережі для просування або збирати й аналізувати дані про споживачів
Брак цифрових навичок та освіти	Брак цифрових навичок серед населення сільських районів. Багато фермерів і підприємців не володіють необхідними знаннями та досвідом для ефективного використання цифрових інструментів у маркетингу. Це створює потребу в освітніх програмах і тренінгах, спрямованих на підвищення цифрової грамотності
Обмежені фінансові ресурси	Розробка та впровадження цифрових маркетингових стратегій вимагають інвестицій, які можуть бути непосильними для малих фермерських господарств і місцевих підприємств. Крім того, відсутність доступу до кредитів і фінансових ресурсів ускладнює придбання необхідного обладнання та програмного забезпечення
Опір змінам	Опір змінам і консерватизм у прийнятті нових технологій також є значним бар'єром. Традиційні підходи до ведення бізнесу та маркетингу часто переважають у сільських громадах, що може перешкоджати ухваленню інноваційних рішень та цифровій трансформації
Нестача інтегрованих рішень	Відсутність інтегрованих рішень, які могли б поєднувати різні аспекти цифрового маркетингу – від електронної комерції до соціальних мереж та аналітики даних, - обмежує здатність сільських підприємців створювати комплексні маркетингові стратегії. Це призводить до фрагментованого та неефективного використання цифрових технологій
Законодавчі та нормативні обмеження	Законодавчі та нормативні бар'єри також можуть ускладнювати впровадження та використання цифрових інструментів у маркетингу. Наприклад, обмеження на обробку та передачу даних можуть впливати на можливості аналітики та цільового маркетингу

Аналіз цих перешкод дає змогу краще зрозуміти наявні виклики та розробити стратегії для їх подолання. Подолання вищезазначених проблем і бар'єрів потребує комплексного підходу, включно з покращенням інфраструктури та доступу до інтернету, освітніми ініціативами для підвищення цифрової грамотності, фінансовою підтримкою для малих підприємств і фермерів, а також створенням сприятливого законодавчого та нормативного клімату. Важливу роль відіграє і зміна ставлення до інновацій у сільських громадах, підтримка інтегрованих цифрових рішень та розробка адаптованих технологій, що відповідають специфічним потребам сільських територій. Лише через спільні зусилля держави, бізнесу, освітніх закладів та самих сільських громад можна досягти значного прогресу в цифровій трансформації маркетингу сільських територій.

Для успішного подолання проблем і бар'єрів, що заважають ефективному впровадженню цифрових технологій у маркетинг сільських територій, необхідно розробити стратегії, орієнтовані на комплексне вирішення виявлених викликів. У таблиці 3.5 представлено конкретні стратегічні напрями, які можуть сприяти усуненню основних перешкод та стимулюванню активного використання цифрових інновацій на селі.

Таблиця 3.5

Стратегії подолання проблем використання цифрових інновацій на селі

Проблема	Стратегія подолання
Недостатня інфраструктура та доступ до інтернету	Розбудова інфраструктури ширококутного доступу до інтернету в сільських районах з підтримкою держави та приватного сектору
Нестача цифрових навичок та освіти	Організація освітніх програм і тренінгів з підвищення цифрової грамотності для фермерів і підприємців
Обмежені фінансові ресурси	Створення грантових і кредитних програм для підтримки впровадження цифрових технологій у маркетингу на селі
Опір змінам	Проведення інформаційних кампаній про переваги цифровізації та успішні кейси впровадження нових технологій
Брак інтегрованих рішень	Розробка та надання комплексних цифрових платформ та інструментів, адаптованих під потреби сільського господарства
Законодавчі та нормативні обмеження	Робота над удосконаленням законодавчої бази для спрощення використання цифрових інновацій в агросекторі

Ці стратегії наголошують на необхідності спільних зусиль з боку державних органів, освітніх інституцій, бізнес-спільнот та місцевих громад для створення сприятливих умов для цифрової трансформації. Реалізація запропонованих стратегій може значно покращити ситуацію із впровадженням цифрових технологій у маркетинг сільських територій, усуваючи основні перешкоди та стимулюючи розвиток цифрової економіки на селі. Особливу увагу слід приділити освітнім ініціативам та розвитку інфраструктури, оскільки ці аспекти є фундаментальними для досягнення довгострокових успіхів у цифровізації агропромислового сектору. Крім того, акцент на інтегровані рішення та адаптацію законодавства сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій та підприємництва в сільській місцевості.

Грунтуючись на аналізі успішних кейсів і виявлених проблемах у процесі впровадження цифрових технологій у маркетинг сільських територій, можна сформулювати низку рекомендацій для оптимізації цього процесу (табл. 3.6). Ці рекомендації спрямовані на подолання наявних бар'єрів і створення умов для ефективнішого використання цифрових інструментів у розвитку сільських територій. Рекомендації передбачають комплексний підхід до оптимізації процесу впровадження цифрових технологій у маркетинг сільських територій. Реалізація цих стратегій здатна не тільки забезпечити ефективне застосування цифрових інновацій на селі, а й істотно підвищити конкурентоспроможність і прибутковість сільськогосподарського виробництва, а також поліпшити якість життя в сільських районах.

Під час аналізу впровадження цифрових технологій у маркетинг сільських територій було розглянуто різні аспекти: від успішних кейсів до проблем і бар'єрів, що перешкоджають ефективному використанню цифрової візації, а також запропоновано стратегії та рекомендації для оптимізації цього процесу. Насамкінець слід підкреслити ключові моменти дослідження та виокремити основні висновки, що можуть слугувати основою для

подальшого розвитку цифрового маркетингу в сільському господарстві та на сільських територіях.

Таблиця 3.6

Рекомендації щодо оптимізації процесу впровадження цифрових технологій в маркетингу

Рекомендація	Заходи	Опис заходів
Покращення інфраструктури та доступу до інтернету	Розвиток цифрової інфраструктури	Необхідно активізувати роботи із забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету в сільських районах через державні програми та партнерства з приватним сектором
	Підтримка державно-приватного партнерства	Стимулювання інвестицій у цифрову інфраструктуру на селі, включно з наданням податкових пільг і субсидій для приватних компаній, що займаються розвитком мереж
Підвищення цифрової грамотності	Освітні програми	Організація та підтримка освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення рівня цифрової грамотності серед населення сільських територій
	Інтеграція цифрового навчання	Включення курсів з цифрових навичок та маркетингу в освітні програми для студентів аграрних спеціальностей та підприємців
Фінансова підтримка та стимулювання інновацій	Грантові та кредитні програми	Створення спеціалізованих фондів для надання грантів та пільгових кредитів сільськогосподарським виробникам та підприємствам на впровадження цифрових технологій
	Підтримка стартапів та інновацій	Формування інкубаторів та акселераторів для підтримки стартапів у галузі агротехнологій та цифрового маркетингу
Сприяння адаптації та інтеграції рішень	Розробка комплексних платформ	Заохочення створення та впровадження інтегрованих цифрових платформ, які об'єднують різні аспекти маркетингу, управління та продажів
	Адаптація технологій під місцеві умови	Врахування специфіки та потреб сільських територій при розробці та впровадженні цифрових рішень для забезпечення їх максимальної ефективності
Створення сприятливого законодавчого клімату	Удосконалення законодавства	Ревізія та адаптація законодавчих і нормативних баз під потреби цифрової економіки та спрощення процедур для впровадження нових технологій
	Захист даних і кібербезпека	Розроблення та впровадження заходів із захисту даних і забезпечення кібербезпеки для сільськогосподарських підприємств і цифрових платформ
Підтримка досліджень і розробки	Фінансування наукових досліджень	Збільшення державного та приватного фінансування досліджень у галузі цифрових агротехнологій та маркетингу
	Співпраця з науковими установами	Заохочення партнерства між агропромисловим сектором та науковими інституціями для розробки та тестування нових цифрових рішень

Цифровізація маркетингу сільських територій являє собою багатообіцяюче управління, здатне кардинально змінити обличчя сільського

господарства та сільських районів. Вона відкриває нові можливості для малих і середніх підприємств, фермерів і підприємців, дозволяє їм виходити на більш широкі ринки, покращувати свої продукти і послуги, а також підвищувати якість життя населення. Для успішної реалізації цифрової трансформації необхідно подолати ряд існуючих перешкод, які потребують скоординованих зусиль держави, бізнесу, освітніх і наукових установ. Важливо не тільки інвестувати в інфраструктуру та технології, але й у людський капітал, що забезпечує доступ до освіти та розвитку навиків.

Фінансова підтримка та стимулювання інновацій грають ключову роль у подоланні бар'єрів для малих підприємств і починаючих підприємців. Створення безпечних умов для інвестицій, розробка грантових і кредитних програм може значно прискорити процес цифрової трансформації. Освітні програми і підвищення цифрової грамотності населення є невід'ємною частиною процесу впровадження цифрових технологій. Без розуміння принципів роботи і можливостей, які забезпечують сучасні технології, неможливо отримати їх ефективно використання.

У заключення оптимізації процесу впровадження цифрових технологій у маркетинг сільських територій потрібен комплексний підхід, який враховує як технічні, так і соціально-економічні аспекти. Інтеграція цифрових технологій у сільське господарство та маркетинг відкриває нові горизонти розвитку, які можуть принести значні вигоди як для сільських підприємців, так і для суспільства в цілому. Успіхи в цій області залежать від готовності до змін, гнучкості в прийнятті нововведень та активного співробітництва всіх зацікавлених сторін.

Таким чином, цифрові інструменти та технології є потужним ресурсом для маркетингу сільських територій, що сприяє їхньому економічному розвитку, підвищенню рівня життя населення і збереженню унікальної культурної та природної спадщини.

3.2. Шляхи стратегічного планування для стійкого розвитку підприємства в конкурентному середовищі

Сфера діяльності маркетингу та менеджменту містить у собі певну низку понять і чинників. Будь-яка діяльність управлінця починається зі стадії планування, тобто ухвалення рішення про те, якими мають бути цілі організації. При цьому грамотний управлінець має відповісти на три основоположні запитання: «Де?», «Куди?» і «Яким чином?».

Відповідь на запитання «Куди?» передбачає оцінку можливостей і небезпек під час аналізу зовнішнього середовища підприємства. «Яким чином?» – визначає підходи і методи управління та ведення справ загалом.

Чому планування так важливе:

- визначення мети – без чітко сформульованої мети будь-яка діяльність стає безцільною. Планування допомагає визначити бажаний результат і розробити стратегію для його досягнення.
- організація ресурсів – планування дозволяє оцінити необхідні ресурси (час, гроші, люди, матеріали) та розподілити їх оптимальним чином.
- прогнозування ризиків – шляхом аналізу можливих сценаріїв можна передбачити потенційні труднощі та розробити заходи для їх мінімізації.
- координація дій – планування забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу, що підвищує ефективність роботи.
- контроль виконання – завдяки плануванню можна відстежувати прогрес виконання завдань і вносити необхідні корективи.

Планування – це не просто складання списків завдань. Це стратегічний процес, який дозволяє досягати поставлених цілей більш ефективно і з меншими витратами. Тому, починаючи будь-яку діяльність, варто приділити достатньо часу розробці детального плану.

Після планування вступає друга функція управління – організація. Тут формується структура компанії, визначаються ролі, завдання кожного з елементів цієї структури.

Функції, що залишилися – це мотивація, контроль і координація, що здійснюється на кожному етапі роботи організації. Мотивація – здійснення дій, що забезпечують роботу відповідно до делегованих працівником службових обов'язків.

Контроль – процес забезпечення виконання компанією заявлених завдань. Ця функція здійснюється за рахунок виконання трьох аспектів:

- встановлення стандартів (нормативних показників);
- вимірювання досягнутих значень (фактичні показники) і порівняння з нормативними (плановими);
- корекція отриманих показників відповідно до планових (або переоцінка нормативних значень).

Один із чинників, що визначає рівень завдання управління – норма керованості. Вона залежить від виду діяльності, кваліфікації співробітників, стандартизації та автоматизації, типу організаційної структури, а також від географії розташування об'єктів управління.

Прикладом застосування показників норми керованості для керівних посад можна уявити таким чином:

- значний обсяг нестандартних завдань, що вимагають високої кваліфікації співробітників (5-7 осіб на 1 керівника);
- встановлені стандартні завдання (10-12 осіб на 1 керівника);
- стандартні типові роботи, оперативні завдання (15-17 осіб на 1 керівника).

Із цієї класифікації можна дійти до рівнів планування, що являє собою піраміду, кожний елемент якої відрізняється за термінами реалізації того чи іншого завдання (рис. 3.1).

Оперативне планування здійснюється терміном до 6-ти місяців, тактичне – до року, а стратегічне – до 3-х років. Ця класифікація за термінами не є аксіомою, оскільки є сфери діяльності, де планування діяльності всієї компанії розкривається на десятиліття вперед. Наприклад, будівництво атомної станції займає приблизно 5-6 років, однак, укладаючи

міжнародний контракт на будівництво, також обговорюється її забезпечення на весь термін експлуатації (близько 60 років) і подальше відключення станції та виведення її на зелену траву (повне очищення території). Тому це уявлення є нічим іншим, як загальне уявлення різниці термінів різних завдань усередині організації та їхньої спрямованості.

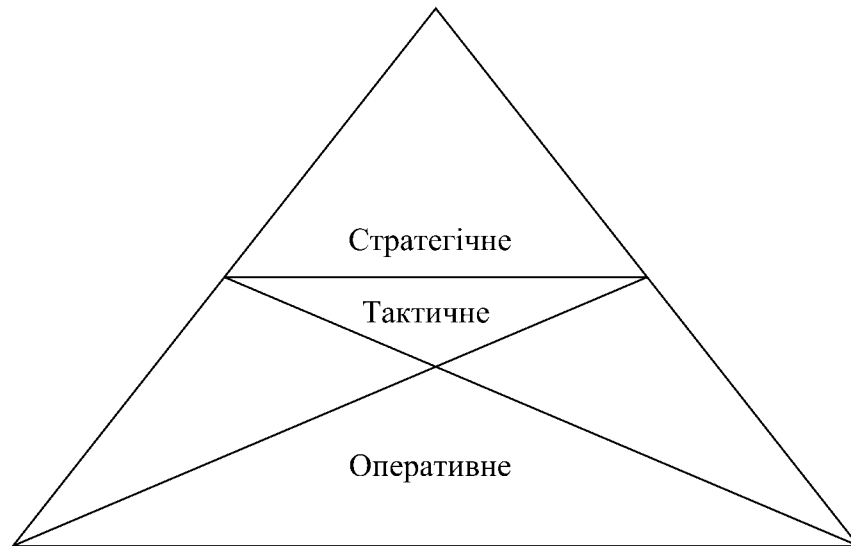


Рис. 3.1. Піраміда рівнів планування

В умовах постійно мінливих ринкових умов, важливо залишатися гнучким і розвивати здатність швидко реагувати на ці зміни зовнішнього середовища підприємства: чи то нові законодавчі акти, чи то поява нових, більш нішевих сегментів ринку, чи то конкурентів, чи то зміни логістичних ланцюжків поставок контрагентів, чи то багато чого іншого.

Конкурентна стратегія – це довгостроковий план компанії, який визначає, як вона досягне стійких конкурентних переваг над своїми суперниками. Це своєрідна «дорожня карта», яка вказує, як компанія буде задовольняти потреби клієнтів краще, ніж інші, і займати лідируючі позиції на ринку. Конкурентні стратегії наведено в табл. 3.7. Тому для менеджера важливо, в умовах мінливого середовища розробити систему альтернативних рішень. Технологія прийняття управлінських рішень являє собою циклічну послідовність дії суб'єкта, спрямовану на розв'язання проблем підприємства,

що полягає в аналізі ситуації, генерації альтернатив, ухваленні рішень та їх реалізації.

Таблиця 3.7

Конкурентні стратегії підприємства

Назва	Сутність	Необхідні ресурси та навички	Ризики
Лідерство за витратами	Компанія прагне досягти найнижчих витрат виробництва і, відповідно, найнижчих цін на свою продукцію або послуги.	Значні інвестиції, наявність інжинірингових навичок, ефективне нормування роботи, низьковитратна система розподілу, контроль витрат, стимули для досягнення високої якості проєкту	Інфляція, нехтування маркетингом, поява нових технологій не поєднується зі стратегією диференціювання разом зі стратегією фокусування знижуються витрати
Диференціювання	Компанія створює унікальний продукт або послугу, який відрізняється від пропозицій конкурентів і має більш високу цінність для споживачів.	Навички маркетингу, вклади в НДДКР, творчість персоналу, пріоритет якості над кількістю, позиціювання на ринку (еліта)	Загроза появи технологій, нехтування ціною та витратами, зниження значущості товару, не поєднується з «Лідерством за витратами»
Фокусування	Компанія зосереджується на вузькому сегменті ринку і або досягає лідерства за витратами в цьому сегменті, або диференціює свою пропозицію.	Нові канали збуту, здатність виявлення більш прибуткового сегмента ринку	Втрата привабливості товару через зникнення попиту, небезпека виявлення конкурентами ще більш локального сегмента

Процес розробки конкурентної стратегії включає:

- аналіз зовнішнього середовища – вивчення ринку, конкурентів, макроекономічних факторів;
- аналіз внутрішнього середовища – оцінка сильних і слабких сторін компанії;
- формулювання місії і візії – визначення цілей і напрямків розвитку компанії.
- вибір конкурентної стратегії – обґрунтування вибору того чи іншого типу стратегії;

– розробка плану реалізації – визначення конкретних дій, відповідальних осіб і термінів.

– контроль і оцінка – регулярний моніторинг виконання стратегії та внесення необхідних коригувань (рис. 3.2).

Великий пласт підходів до виявлення альтернатив у цьому розділі стратегічного менеджменту включає в себе методи виявлення альтернатив. В одній класифікації – вони поділяються на індивідуальні (індивідуальний підхід і метод раціональних розв’язань проблем та колективні (метод Делфі, мозковий штурм і номінально-групові техніки).

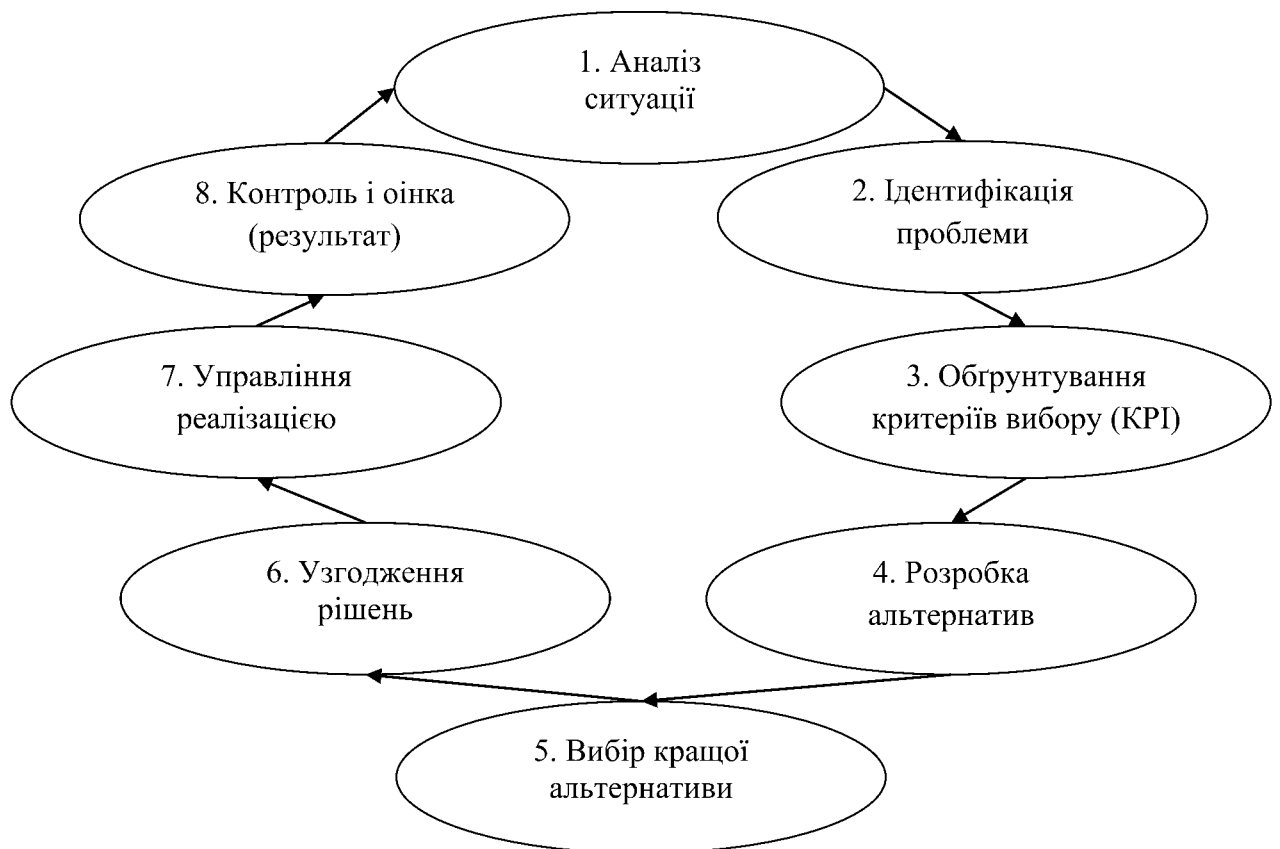


Рис. 3.2. Технологія прийняття управлінських рішень

Конкурентна стратегія – це не статична концепція. Вона повинна постійно адаптуватися до змін ринку і внутрішніх умов компанії. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє компанії не тільки вижити, але й процвітати в динамічному бізнес-середовищі. Конкурентна стратегія – це детально розроблений план дій, який допомагає компанії зайняти міцну позицію на

ринку, випередити конкурентів та досягти своїх бізнес-цілей. Це не просто набір ідей, а скоріше комплекс заходів, спрямованих на використання сильних сторін компанії та нейтралізацію слабких сторін конкурентів. В іншій класифікації ці методи поділяються за умовами визначеності: в умовах визначеності – граничний аналіз (наприклад, прибутку), лінійне програмування; в умовах ризику – матриця рішень і «дерево рішень»; в умовах невизначеності – критерії Вальда, Севіджа, Гурвіца і Лапласа.

Розглянемо на прикладі можливості збільшення економічних показників «Підприємство» за рахунок опрацювання стратегічного планування діяльності. Першим етапом роботи буде розробка стратегії розвитку. Досліджуване аграрне «Підприємство», географічно-кліматичні умови якого впливають на визначення специфіки ведення справ. Основна продукція вже багато років – вирощування зернових культур, при цьому динаміка прибутку від виробництва і реалізації подібної сировини в регіоні і конкретно в «Підприємство» – нестабільна. Це викликано ринковою кон'юнктурою і коливанням у вирощуванні зернових культур.

При аналітиці діяльності «Підприємство» в таких умовах першочергово постає питання про більш детальне опрацювання і дослідження зовнішнього середовища підприємства:

- оцінка рівня безпеки від факторів зовнішнього середовища;
- створення ретельної стратегії виходу на допустимий рівень цієї безпеки.

Показники розвитку підприємства, які характеризують його стійкість економічного зростання, інвестиційну активність і ступінь оновлення виробничих потужностей, потрапили в зону підвищеної небезпеки. Виходячи з цього, гостро постає питання в опрацюванні стратегії підвищення безпеки показників, що відображають розвиток підприємства.

Найдієвішим способом буде обрання стратегії диверсифікації – збільшення продуктового ряду виробництва, наприклад, додавання до виробничої номенклатури виробництво борошна (табл. 3.8).

Ключові основи та переваги стратегії диференціації у виробництві борошна для «Підприємство»

Переваги диференціації при виробництві борошна	
Конкурентна перевага	Унікальні характеристики борошна дозволяють підприємству зайняти особливу нішу на ринку і менше залежати від цінової конкуренції.
Вища маржинальність	Диференційований продукт зазвичай має більш високу ціну, що збільшує прибуток підприємства.
Лояльність клієнтів	Споживачі, які цінують унікальні властивості борошна, стають більш лояльними до бренду.
Захист від конкурентів	Унікальність продукту створює бар'єр для входу нових конкурентів на ринок
Способи диференціювати виробництво борошна?	
Якість сировини	Використання органічних сортів пшениці
	Вибір сортів пшениці з особливими властивостями (наприклад, високим вмістом білка, клейковини)
Технологія виробництва	Застосування нових технологій помелу, які дозволяють зберегти більше корисних речовин.
	Використання природних консервантів замість хімічних.
Асортимент	Виробництво борошна різних видів (для хліба, випічки, макаронних виробів тощо).
	Розробка спеціальних видів борошна (наприклад, безглютенове, для діабетиків).
Упаковка	Оригінальний дизайн упаковки.
	Використання екологічно чистих матеріалів для упаковки.
Маркетинг	Створення сильного бренду, який асоціюється з якістю і натуральністю.
	Розробка унікальної концепції продажу (наприклад, борошно як подарунок)
Додаткові послуги	Надання консультацій щодо використання борошна
	Розробка рецептів з використанням борошна.
Варіанти диференціації борошна	
Борошно з органічної пшениці	Відрізняється високою якістю, натуральністю і більш високою ціною
Борошно з додаванням вітамінів і мінералів	Збагачене корисними речовинами, що робить його більш корисним для здоров'я
Борошно спеціального помелу	Має особливі властивості, які дозволяють отримувати випічку з кращою текстурою і смаком
Борошно з додаванням інших злаків	Наприклад, борошно з додаванням жита, вівса або гречки

Стратегія диференціації – це потужний інструмент для досягнення конкурентних переваг. Однак, для успішної реалізації цієї стратегії необхідно ретельно проаналізувати ринок, потреби клієнтів і ресурси компанії. Об'єднання різних видів діяльності може створити синергію, тобто ефект,

коли сукупний результат перевищує суму окремих частин. Наприклад, спільне використання ресурсів, технологій або бренду може знизити витрати та підвищити ефективність.

Стратегія диференціації у виробництві борошна передбачає створення унікального продукту, який відрізняється від пропозицій конкурентів і має більш високу цінність для споживачів. Це дозволяє борошномельним підприємствам виділитися на насиченому ринку і завоювати лояльність клієнтів. Показники ефективності від реалізації стратегії диверсифікації на «Підприємство» подано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Ефективність стратегії диверсифікації для «Підприємство»

Показники	Значення
Розмір інвестиційних витрат, тис. грн	9697,0
Планований прибуток від реалізації продукції, тис. грн	5937,2
Амортизація, тис. грн	483,5
Плановані щорічні чисті грошові надходження, тис. грн	6420,7
Термін проекту, років	7
Ставка дисконту, %	0,1
Чистий дисконтований дохід, тис.	21562,1
Індекс рентабельності інвестицій, відн. од.	3,22
Внутрішня норма прибутковості, %	64,1
Дисконтований строк окупності, років	1,72

Чистий дисконтований дохід від реалізації обраної стратегії за весь час життєвого циклу проекту впровадження нового продукту в номенклатурний перелік складе 21,5 млн. грн. При цьому термін окупності інвестиційного проекту становитиме всього 1,72 року. Отримані показники доводять доцільність вибору виявленої стратегії на даному ринку і в даному регіоні.

Вплив реалізації стратегії диверсифікації на рівень безпечного розвитку підприємства представлено в табл. 3.10. Бачимо, що збільшення коефіцієнтів оновлення основних фондів, зростання інвестицій і стійкості зростання на фоні навіть невеликого зниження темпів зростання товарної та валової продукції виявило зміну інтегрального рівня безпеки за всією групою значень з 1,254 до 0,398. Також видно, що зміни відбулися переважно завдяки суттєвому зростанню інвестицій.

Таблиця 3.10

Вплив реалізації стратегії диверсифікації на рівень безпечного розвитку підприємства

Показники	До впровадження стратегії	Після впровадження стратегії	Відхилення, +, -
Коефіцієнт зростання товарної продукції	1,35	1,16	-0,19
Коефіцієнт зростання валової продукції	1,08	1,06	-0,02
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,10	0,24	0,14
Коефіцієнт зростання інвестицій	0,2	4,20	4,00
Коефіцієнт стійкості зростання	0,135	0,192	0,06
Коефіцієнт безпеки	1,254	0,398	-0,856
Рівень безпеки	Кризовий рівень	Достатня безпека	х

Розроблення, впровадження та реалізація стратегічних завдань у діяльність різноманітних підприємств допомагає поглянути на життєвий цикл продукту, розкласти його на складові, оцінити залежності від внутрішніх і зовнішніх чинників та підвищити засадничі засади роботи компанії для її сталого розвитку.

Позитивний вплив реалізації стратегії диверсифікації на рівень безпечного розвитку «Підприємство» полягає у:

- зменшення ризиків – диверсифікація дозволяє розподілити ризики на різні сегменти ринку. Якщо один напрямок діяльності стає менш прибутковим, інші можуть компенсувати втрати.
- стабільність доходів – різноманітність продуктів і ринків допомагає згладжувати циклічні коливання в бізнесі.
- синергія – комбінація різних видів діяльності може створити нові можливості для зростання та підвищити ефективність використання ресурсів.
- підвищення конкурентоспроможності – нові продукти і ринки можуть відкрити нові сегменти клієнтів і зміцнити позиції компанії на ринку.
- інновації – диверсифікація стимулює розвиток нових ідей та технологій, що сприяє інноваційному розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Для підприємства необхідний пошук нових підходів до розвитку та залучення ресурсів. Цифрові технології надають унікальні можливості для маркетингу, даючи змогу сільським територіям ефективно презентувати свої продукти та послуги, залучати інвестиції, розвивати туризм і зміцнювати зв'язки зі споживачами та партнерами. Впровадження цифрових інструментів у маркетингову стратегію сільських територій стає не тільки інструментом підвищення їхньої економічної привабливості, а й чинником соціального розвитку та поліпшення якості життя населення.

2. Для ефективного розвитку сільського господарства «Підприємство» важливо враховувати сучасні технології, здатні відстежувати не тільки окремі умови в розвитку рослин за вегетативний період, а й мінеральні та органічні добрива, які потрібні рослинам у поточних погодних і кліматичних умовах. У тваринництві цифрові технології також застосовуються повсюдно, зокрема в машинному доїнні тощо.

3. Впровадження цифрових технологій у маркетингу «Підприємство» пов'язане з низкою викликів. До основних проблем належать недостатня цифрова грамотність населення, обмежений доступ до високошвидкісного інтернету і недостатня розвиненість інфраструктури. Крім того, необхідні інвестиції в розробку і впровадження цифрових інструментів, а також навчання персоналу для роботи з ними. У перспективі, цифровізація маркетингу може стати потужним інструментом для розвитку «Підприємство», сприяючи їхній інтеграції в глобальну економіку, поліпшенню якості життя населення та збереженню унікальної культурної та природної спадщини. Це вимагає не тільки технологічних інвестицій, а й створення сприятливого економічного та соціального клімату, що сприяє інноваційному розвитку та залученню місцевого населення до процесів цифрової трансформації.

4. Для успішного подолання проблем і бар'єрів, що заважають ефективному впровадженню цифрових технологій у маркетинг «Підприємство», необхідно розробити стратегії, орієнтовані на комплексне вирішення виявлених викликів. Реалізація запропонованих стратегій може значно покращити ситуацію із впровадженням цифрових технологій у маркетинг «Підприємство», усуваючи основні перешкоди та стимулюючи розвиток цифрової економіки на селі. Особливу увагу слід приділити освітнім ініціативам та розвитку інфраструктури, оскільки ці аспекти є фундаментальними для досягнення довгострокових успіхів у цифровізації агропромислового сектору. Крім того, акцент на інтегровані рішення та адаптацію законодавства сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій та підприємництва в сільській місцевості.

5. Показники розвитку підприємства, які характеризують його стійкість економічного зростання, інвестиційну активність і ступінь оновлення виробничих потужностей, потрапили в зону підвищеної небезпеки. Найдієвішим способом буде обрання стратегії диверсифікації – збільшення продуктового ряду виробництва, наприклад, додавання до виробничої номенклатури виробництво борошна. Чистий дисконтований дохід від реалізації обраної стратегії за весь час життєвого циклу проекту впровадження нового продукту в номенклатурний перелік складе 21,5 млн. грн. При цьому термін окупності інвестиційного проекту становитиме всього 1,72 року. Отримані показники доводять доцільність вибору виявленої стратегії на даному ринку і в даному регіоні.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень обґрунтовані наступні висновки:

1. «Підприємство» має досить диверсифіковане виробництво, яке охоплює рослинництво і тваринництво. Структура виробництва зазнала значних змін за період 2019-2023 рр. Перше місце за питомою вагою в структурі товарної продукції займає реалізація соняшнику – (30,3 %), друге – кукурудза на зерно (21,2 %), третє – молоко (14,4 %), четверте – ріпак (7,8 %) та пшениця (7,6 %). Фінансові показники підприємства демонструють досить суттєві коливання. Це свідчить про нестабільність виробництва і потребує розробки стратегій для стабілізації та зростання.

2. Згідно з наданими даними, за період 2019-2023 рр. на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення середньорічної чисельності працюючих на 16,8 %, зокрема тих, що зайняті безпосередньо у сільськогосподарському виробництві – на 21 %. Водночас, продуктивність праці, розрахована як на одного працівника, так і на одну людино-годину, зазнала коливань, але загалом демонструє зростання – виробництво валової продукції у постійних цінах збільшилось на 2,1 %, валового доходу – на 28,1 % у розрахунку на 1 працівника. Звісно, найбільш негативним є отримання збитку підприємством у 2023 р.

3. Прибуток підприємства демонстрував значні коливання, включаючи збиткові роки. З наведених даних видно, що прибуток підприємства протягом аналізованого періоду демонструє значну мінливість: від значного збитку у 2019 р. до максимального прибутку у 2021 р. Далі спостерігається зниження прибутку, а у 2023 р. – знову збиток. Рівень рентабельності також був нестабільним в у 2023 р. підприємство було збитковим на рівні 5,9%. Прибуток від рослинництва був більш стабільним, ніж прибуток від тваринництва, тваринництво за всі 5 років є збитковим. Галузь рослинництва була рентабельною за 2019-2022 рр. на рівні 40 %, у останньому 2023 р. – рівень збитковості становив 5 %.

4. Результативність продажу різних видів продукції підприємства у 2023 р. є досить неоднорідною. Частина продукції приносить прибуток, інша – збитки. Це свідчить про необхідність детального аналізу кожного виду продукції та прийняття відповідних управлінських рішень. Молоко, просо, ріпак та соя – це ті продукти, які забезпечили підприємству прибуток.

5. Проведене дослідження конкурентоспроможності аграрних підприємств Полтавського району дозволило визначити наступний рейтинг: лідером визнано ТОВ «Дукла», за ним слідує ПП «Альфа-капітал» та «Підприємство». ДП «ДГ «Степне» демонструє потенціал для лідерства в майбутньому. Характерною особливістю аграрного ринку регіону є високий рівень конкуренції, що стимулює підприємства до постійного вдосконалення та адаптації до ринкових умов.

6. Ринковим послідовником на ринку аграрної продукції при застосуванні графічного методу є ТОВ «Дукла», що відрізняється від результатів аналітичного способу оцінки конкурентоспроможності підприємств Полтавського регіону. Лідером ринку аграрної продукції Полтавського регіону при застосуванні графічного методу оцінки конкурентоспроможності виступає ПП «Альфа-капітал», яке перемогло за показниками найвищих мільйонних прибутків, отриманих за останні роки. Всі підприємства розташовані в порядку зменшення їх конкурентоспроможності. Відповідно до існуючої кваліфікації, для ДП «ДГ «Степне» характерна стратегія «ринкового претендента», тільки два підприємства сповідають стратегію «ринкового новачка».

7. Визначено рівень конкурентоспроможності «Підприємство» відносно найбільших конкурентів регіону, що так само спеціалізуються на виробництві молока та продають його тим же переробним підприємствам (ДП «ДГ «Степне» та СТОВ «СС «Тростянець») оцінені основні показники забезпечення конкурентоспроможності підприємства та побудована карта позиціонування, яка показує, що проти СТОВ «СС «Тростянець» підприємство має рівень конкурентоспроможності 43,10 %; проти

ДП «ДГ «Степне» «підприємство» є конкурентоспроможним на рівні 5,39 %.

На основі проведених досліджень обґрунтовані наступні пропозиції:

1. Для підприємства необхідний пошук нових підходів до розвитку та залучення ресурсів. Цифрові технології надають унікальні можливості для маркетингу, даючи змогу сільським територіям ефективно презентувати свої продукти та послуги, залучати інвестиції, розвивати туризм і зміцнювати зв'язки зі споживачами та партнерами. Впровадження цифрових інструментів у маркетингову стратегію сільських територій стає не тільки інструментом підвищення їхньої економічної привабливості, а й чинником соціального розвитку та поліпшення якості життя населення.

2. Для ефективного розвитку сільського господарства «Підприємство» важливо враховувати сучасні технології, здатні відстежувати не тільки окремі умови в розвитку рослин за вегетативний період, а й мінеральні та органічні добрива, які потрібні рослинам у поточних погодних і кліматичних умовах. У тваринництві цифрові технології також застосовуються повсюдно, зокрема в машинному доїнні тощо.

3. Впровадження цифрових технологій у маркетингу «Підприємство» пов'язане з низкою викликів. До основних проблем належать недостатня цифрова грамотність населення, обмежений доступ до високошвидкісного інтернету і недостатня розвиненість інфраструктури. Крім того, необхідні інвестиції в розробку і впровадження цифрових інструментів, а також навчання персоналу для роботи з ними. У перспективі, цифровізація маркетингу може стати потужним інструментом для розвитку «Підприємство», сприяючи їхній інтеграції в глобальну економіку, поліпшенню якості життя населення та збереженню унікальної культурної та природної спадщини. Це вимагає не тільки технологічних інвестицій, а й створення сприятливого економічного та соціального клімату, що сприяє інноваційному розвитку та залученню місцевого населення до процесів цифрової трансформації.

4. Для успішного подолання проблем і бар'єрів, що заважають ефективному впровадженню цифрових технологій у маркетинг «Підприємство», необхідно розробити стратегії, орієнтовані на комплексне вирішення виявлених викликів. Реалізація запропонованих стратегій може значно покращити ситуацію із впровадженням цифрових технологій у маркетинг «Підприємство», усуваючи основні перешкоди та стимулюючи розвиток цифрової економіки на селі. Особливу увагу слід приділити освітнім ініціативам та розвитку інфраструктури, оскільки ці аспекти є фундаментальними для досягнення довгострокових успіхів у цифровізації агропромислового сектору. Крім того, акцент на інтегровані рішення та адаптацію законодавства сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій та підприємництва в сільській місцевості.

5. Показники розвитку підприємства, які характеризують його стійкість економічного зростання, інвестиційну активність і ступінь оновлення виробничих потужностей, потрапили в зону підвищеної небезпеки. Найдієвішим способом буде обрання стратегії диверсифікації – збільшення продуктового ряду виробництва, наприклад, додавання до виробничої номенклатури виробництво борошна. Чистий дисконтований дохід від реалізації обраної стратегії за весь час життєвого циклу проекту впровадження нового продукту в номенклатурний перелік складе 21,5 млн. грн. При цьому термін окупності інвестиційного проекту становитиме всього 1,72 року. Отримані показники доводять доцільність вибору виявленої стратегії на даному ринку і в даному регіоні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анікін Б.О., Тяпухин О.П. Комерційна логістика. підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2020. 432 с.
2. Афанасьєва О.П. Інтернет-маркетинг. Опорний конспект лекцій. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2019. С. 30-35.
3. Багорка М.О., Писаренко В.В. Маркетингові стратегії екологічно спрямованих інновацій в аграрному виробництві. Інноваційно-інформаційні процеси в маркетингу: колективна монографія. За ред. Л.М. Савчук, М.О. Багорка. Дніпро: Журфонд. 2021. С. 178-189.
[URL:http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8441](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8441).
4. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 612 с.
5. Башинська І.О. Маркетингові комунікації інноваційно-активних промислових підприємств: формування, інтеграція, розвиток: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2012. 199 с.
6. Бочко О.Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. *Вісник національного університету «Львівська політехніка. Серія логістика*, 2016. № 846. С. 21-25.
7. Бочко О.Ю., Скриньковський Р.М. Розвиток маркетингової діяльності підприємств в умовах кризових явищ державності. *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 17-25.
8. Бедрій Я.І., Тарнавський Є.М., Тригуб С.М., Ходаковський В.Ф. Основи логістики: навчальний посібник. Херсон: Олди плюс, 2020. 260 с.
9. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: підручник. За наук. ред. А.В. Войчака. К.: КНЕУ, 2007. 408 с.
10. Ворфоломеєв А.В. Вплив COVID-19 на українські виробничі підприємства та допомога у відновленні нормальної роботи: звіт за результатами опитування Центру ресурсоефективного та чистого

виробництва. Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 24 с.

11. Гавриленко Н.И. Маркетинг: учебное пособие. М.-Берлин: Директ Медиа, 2015. 194 с.

12. Головне управління статистики у Полтавській області Інтернет-видання. URL: <http://www.poltava.gov.ua>.

13. Гриценко С.І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (30). С. 29-31.

14. Гупаловська В.А. Психологія реклами: навчальний посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2010. 384 с.

15. Дерев'янченко Т.Є. Маркетинговий аудит: навчальний посібник, Київ: КНЕУ, 2019. 357 с.

16. Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І. Організація та проектування логістичних систем: підручник. Київ: Міленіум, 2016. 387 с.

17. Дж. Траут, Ел Райс Маркетингові війни. Харків: Фабула, 2021. 204 с.

18. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2008. С. 124-125.

19. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М.: Конкурентоспроможність підприємства. Харків: ХНАДУ, 2022. 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB_____.pdf.

20. Дядик Т.В. Брендинг та інтернет-брендинг – найважливіші інструменти формування бренду підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 156. Дніпро: ПДАБА, 2022. С. 124-128.

21. Дядик Т.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Міжнародна практика забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки. *Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колект. моногр.* За заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О. 2022. С. 305-314. URL: http://confcontact.com/2022-kolektyvnamonographiya/kolektyvna_monographiya_2022__maket.pdf#page=305

- 22.Ілляшенко С. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 234 с.
- 23.Єрешко А.І., Сотніков Ю.М. Перспективи використання маркетингових онлайн-досліджень в інноваційному розвитку економіки регіону. Бізнес-навігатор, вип. 2-2. 2020, С. 63-66.
- 24.Зазимко О.В., Корольчук М.С., Корольчук В.М. Психологія реклами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 384 с.
- 25.Закон України «Про захист економічної конкуренції» зі змінами, внесеними згідно із Законами N 3567-VI (3567-17) від 05.07.2011. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
- 26.Казанцев М. Моделі сприйняття вартості клієнтом. URL: <http://2pf.ru/biznes/prodazhi/171-modeli-vospriyatiya-stoimosti-klientom.html>
- 27.Карпенко Н. Маркетингова діяльність підприємств. Сучасний зміст: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 252 с.
- 28.Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика. Теорія і практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 360 с
- 29.Коноплицький В.А. Філіна Г.І. Економічний словник. Тлумачно-логічний. К.: КНТ, 2007. 580 с.
- 30.Коренюк З.П. Особливості маркетингової діяльності в сучасних умовах пандемії. *Український журнал прикладної економіки*. 2022. Т 5. № 4. С. 43-50.
- 31.Косар Н., Мних О., Крикавський Є., Леонова С. Маркетингові дослідження. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 460 с.
- 32.Король І. В. Маркетингові комунікації: навч.-метод. посібник. Умань: Візаві, 2020. 191 с.
- 33.Косар Н. С. Маркетингові дослідження / Н. С. Косар, О. Б. Мних, Є. В. Крикавський, С. В. Леонова. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 460 с.
- 34.Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. Київ:

Діалектика, 2021. 880 с. 6

35. Кочкіна Н.Ю. Управління маркетингом: навч. посібник. Київ: Інтерсервіс, 2020.

36. Котляр А.Б. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством. URL:

http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73784

37. Краус К. М., Юрко І. В. Інноваційні концепції маркетингу. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2012. №3 (55). С. 99-104. URL: [http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/7926-innovacijni-koncepcii%D1%97-marketingu.html](http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/7926-innovacijni-koncepcii-marketingu.html).

38. Крикавський Є., Плохильченко О., Фергч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів: Видавництво львівської політехніки, 2022. 848 с.

39. Крикавський Є., Крикавська І. Інтернет продуктів: засади економіки і права URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/D0%86..pdf>.

40. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник. 2-ге вид., зі змінами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 260 с.

41. Кузнєцова Т.В., Гончарук Н.В. Роль маркетингу в системі антикризового управління підприємством. URL: <http://old.nuwm.rv.ua/metods/asp/vd1/ek5216.pdf>.

42. Лирик І.В. Маркетинг в українській економіці: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 243 с.

43. Литовченко І., Пилипчук В. Інтернет-маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 184 с.

44. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства. 2016. URL:

http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf.

45.Мардар М.Р. Сучасні методи просування товарів: лабораторний практикум. навчальний посібник. Херсон: ФОП Грінь Д.С., 2020. 130 с.

46.Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf.

47.Окландер М., Кірносова М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2022. 248 с.

48.Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 284 с.

49.Окландер М. А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362-371.

50.Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2022. 240 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8387>.

51.Писаренко В.В., Шталь Т.В., Гуржій Н.Г., Мелушова І.Ю. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект: монографія. Харків: Видавництво «Лідер», 2019. 230 с. URL: <http://repository.hneu.ua/handle/123456789/18274>.

52.Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. В. Стельмах. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2021. 240 с.

53. Романенко О.О. Види маркетингових інтернет-стратегій. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6 (16). С. 70–76. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>.

54. Рубан В.В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. Випуск 2-2 (08). С. 20-25.

55.Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. М.: Ексмо. 1962. 960 с.

56.Смолянюк О.В. Соціальні мережі: значення для маркетингової діяльності. *Економіка та держава*. 2013. № 3. С. 91-93.

57.Смолянюк О.В. Маркетингова складова соціальних мереж: світ та Україна. *Економіка та держава*. 2013. № 8. С. 112-117.

58. Соколенко В.А. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. НТУ «ХПІ». 2012. URL: <http://blog.twitter.com/2012/03/numbers.html>.

59.Стець О.М. Маркетинг цінності у контексті інноваційної моделі формування конкурентоспроможності підприємств молочної галузі. Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції: монографія. За ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми: Триторія, 2020. С. 316-328.

60.Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno_metodychnyj_pid_ruchnyk.pdf.

61.Терещенко І.О., Шульга Л.В., Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *АгроСвіт*. 2021. № 18. С. 63-67.

62.Траут Дж., Рівкін Ст. Диференціюйся або помри / пер. з англ. Я. Машико. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2021. 240 с.

63.Тренды digital маркетинга на 2020 год. URL: http://mmr.ua/show/trendy_digital_marketinga_na_2020_god.

64.Турчин Л., Островерхов В. Застосування CRM-систем в маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний аналіз*. 2020. № 3, т. 28. С. 199-206.

65.Турчин Л., Монастирський Г. Social Media Marketing як інструмент просування підприємств-надавачів транспортних послуг. *Економічний аналіз*. 2020. № 1, т. 28. С. 258-264.

66.Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. К.: Кондор. 2009. 468 с.

67. Філановський О. Головна маркетингова книга. Харків: Фабула, 2020. 304 с.
68. Хамініч С. Ю., Варич Ю. М., Матвієць М. В. Реклама та рекламна діяльність у сучасному вимірі: монограф.; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. Дніпропетровськ : Видво Маковецький Ю. В., 2011. 144 с.
69. Череп А.В., Абліцова Т.С. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 202-205.
70. Що таке інтернет-маркетинг – повний огляд для новачків + основні інструменти і стратегії просування. URL: <http://itstatti.in.ua/internet-marketing/51-shcho-take-internet-marketing-povnij-oglyad-dlya-novachkiv-osnovni-instrumenti-i-strategiji-prosuvannya.html> .
71. Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 7. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf.
72. Dale Colyer, P. Lynn Kennedy, R. Paul Krugman et al. editors. *Competition in agriculture: the United State in the Word Market*. NY.: Food Products Press, 2000. 323 p.
73. *Marketing Management Millenium Edition, Tenth Edition*, by Philip Kotler Copyright. 2000 by Prentice-Hall, Inc. p. 46-47.
74. Samoilyk Iuliia, Borovyk Tatiana, Danylenko Viktoria, Diadyk Tetiana, *The ecoonatural, economic and marketing potential of the organic production development in the world. Security of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2023. P. 68-83.*
75. Solomon, M R., Marshall, G.W., Stuart, E.W. *Marketing*, 2006, p. 34-36.
76. Kohli, A.K, Jaworksi, B.J. *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, 54. 1990. p. 1-18.

