

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

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Спеціальність 075 Маркетинг
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
професор д.е.н. Володимир ПИСАРЕНКО
12 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення системи маркетингового управління
конкурентоспроможністю підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання
Бахвалов Андрій Андрійович

Керівник кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

Вікторія ДАНИЛЕНКО

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Маркетингова функція – одна з найважливіших функцій підприємства, що здійснює свою діяльність в умовах ринку. Тому в сучасних умовах маркетинг трактується не лише як функція управління, а й як маркетингове управління конкурентоспроможністю економічних систем різного рівня ієрархії та складності в умовах ринку. У теорії та практиці маркетингу необхідно прагнути до переходу від управління маркетингом як однієї з функціональних підсистем мікроекономічної системи до маркетингового управління, що забезпечує інтеграцію, взаємодію та постійний процес відтворення стійких конкурентних переваг у системі.

Кожне підприємство, що утворюється, розвивається і функціонує на ринку для виробництва товарів або надання послуг, прагне досягти основної мети – максимізації прибутку. Одним з чинників, які впливають на збільшення прибутку, є визначення конкурентоспроможності самого підприємства на ринку порівняно з іншими організаціями, які виробляють аналогічну чи схожу продукцію. У сучасних економічних умовах проблема підвищення конкурентоспроможності актуальна для підприємств усіх галузей світового господарства. На сьогоднішній момент для досягнення ефективних результатів своєї роботи підприємствам необхідно пристосовуватися до умов, що постійно змінюються, які, у свою чергу, потребують розробки інноваційних концепцій розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Для розробки даних концепцій необхідне ретельне вивчення економічної категорії конкурентоспроможності, її особливостей та ознак. Відсутність необхідних теоретичних та практичних знань щодо системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства часто призводить до серйозних прорахунків, що веде в ряді випадків до суттєвих збитків, а іноді й до банкрутства підприємств. В умовах нестабільної економіки кожен виробник змушений боротися за переваги споживача. У цій ситуації перевага будь-якого споживача віддається товару,

який, як найдоступніший як за ціною, так і за якістю. У зв'язку з цим, дану роботу, присвячену розгляду кола питань, що торкаються системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, можна вважати актуальною на сьогоднішній день.

Проблема конкурентоспроможності – складна і багатопланова. Питанням дослідження сутності поняття конкурентоспроможність присвячені роботи таких учених як, Герасимова В.О., Резанов Е.О., Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М., Пуцентейло П.Р. Аналіз факторів конкурентоспроможності підприємства проводиться у роботах таких учених: Авраменко Ю.О., Биба В.В., Теницька Н.Б., Гринько Т., Замрига А.В., Кузьменко М.М., Богацька, Н.М., Позняк С. В., Позняк, С.В., Решетнікова О.В., Боровик Т.В., Сімон А.О., Россіхіна О.Є. Серед авторів, що досліджували існуючі методи та підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств доцільно відмітити таких, як: Баришполь Н.С., Блонська В.І., Депа Н.Т., Богацька Н.М., Цинкобур Д.Р., Дашко І.М., Жовновач Р.І., Кваско, А.В., Кириченко О.М., Мігдальський А.В., Ткаченко А.М., Колесник Є.О. та інші.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Кваліфікаційна робота вконана у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» (державний номер 0122U201973), строки виконання 2023-2028 рр.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в розробці науково-теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання:

- вивчити сутність маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства;

- охарактеризувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

- на прикладі досліджуваного підприємства проаналізувати конкурентоспроможність підприємства;

- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є система маркетингового управління конкурентоспроможністю ПП «Імені Калашника» Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні проблеми та напрями удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю ПП «Імені Калашника».

Методи досліджень. Як основні методи дослідження використовуються спостереження, порівняльний аналіз, аналіз та синтез, графічний, PEST-аналіз, графоаналітична модель потенціалу підприємства, економіко-математичні тощо.

Інформаційна база: вітчизняна та зарубіжна література з питань оцінки конкурентного середовища підприємства, річна статистична звітність ПП «Імені Калашника» за період 2018-2022 рр., інтернет-джерела та особисті спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає:

набули подальшого розвитку:

- методичні підходи до розробки алгоритму формування відпускної ціни, який на відміну від інших враховує рівень конкурентоспроможності;

- теоретико-методичні підходи до систематизації та групування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- методичні підходи до розробки схеми післязбиральної доробки овочів у полі, яка включає збір врожаю, сортування, миття, обробку, пакування, зберігання, відвантаження та транспортування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформовані та обґрунтовані у роботі пропозиції щодо удосконалення системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути використані у практиці сільськогосподарських підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на XV Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 16 травня 2023 року). На Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни» (м. Полтава, 23-24 листопада 2023 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2-х наукових працях, зокрема 2 тезах доповідей на конференціях, загальним обсягом 0,25 д.а. (додаток А).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 64 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 17 таблиць, 8 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

В наш час термін «конкурентоспроможність» став все частіше використовуватися в науковій літературі. Проблематика конкурентоспроможності займає одне з центральних місць в економічному аналізі різних видів господарської діяльності різних суб'єктів.

В умовах ринкової економіки стійке положення будь якого підприємства на ринку продукції визначається рівнем його конкурентоспроможності, тобто здатності виробляти та збувати продукцію, яка за ціновими і неціновими характеристиками більш приваблива для споживачів, ніж продукція їх конкурентів [13, с. 14].

Значення конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери в мовах сучасної економіки незмінно зростає, набуває більшої необхідності насичення ринку сільськогосподарськими продуктами вітчизняного виробництва, покращення їх якості, розширення асортименту та визначає спроможність країни реалізовувати свою продукцію як усередині так і поза країною [18, с. 63].

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами, тобто відбувається боротьба фірм на доступних сегментах ринку за обмежений об'єм платоспроможного попиту споживачів [19, с. 51].

В наказі Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій розрахунку внутрішньогалузевої конкурентоспроможності підприємств» внутрішньогалузева

конкурентоспроможність підприємства визначається як «здатність підприємства конкурувати з іншими підприємствами галузі» [1].

Аналіз наукових праць з питань конкурентоспроможності [2, 14, 22, 34, 50, 51, 52] дозволив зробити висновок про наявність дискусій з приводу вибору базового поняття та базового рівня її дослідження. Однозначність поглядів науковців і практиків з даного питання дає чітке визначення чинників конкурентоспроможності, вибір та обґрунтування належного методичного інструментарію її оцінювання. Конкурентоспроможність характеризує активне використання конкурентного потенціалу підприємства, тобто його здатність випередити (перемогти) конкурентів як в теперішньому періоді, так і в майбутньому. Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є ефективне використання ресурсів, кваліфікації та здібностей персоналу, досягнень сучасного менеджменту, інноваційних, фінансових та інформаційних можливостей підприємства, що в сукупності являє собою його потенціал, який повинен бути конкурентоспроможним.

Як показали дослідження, не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», думки вчених відносно термінології конкурентоспроможності значно розходяться (табл. 1.1). Відсутній прийнятний набір показників, який може бути покладений в основу методики визначення конкурентоспроможності підприємства. Більш того, в переважній більшості випадків не вдається встановити фактори, через які в рівній конкурентній боротьбі одні підприємства процвітають, а інші – потерпають від краху. Феномен конкурентоспроможності ще недостатньо вивчений як вітчизняними так і закордонними вченими.

Конкурентоспроможність характеризує показники собівартості, рентабельності продукції, урожайності, дохідності виробництва, продуктивності праці. До них окремі автори додають ще прибутковість, продуктивність, оборотність, ділову активність, ліквідність. Деякі науковці конкурентоспроможність підприємства вбачають у відносній характеристиці,

яка відображає ступінь відмінності розвитку певної організації від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Портер М. Е. [45, с. 268]	Властивість суб'єкта ринкових відносин виступати <u>на ринку</u> нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.
Дикань В.Л. [23, с. 153]	Здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.
Герашенко І.О., Шмадченко О.О [15, с. 298]	Відносна характеристика, яка відображає тенденції розвитку певного підприємства-виробника від виробників-конкурентів, як за ступенем задоволення власними товарами, так й за ефективністю виробничої діяльності.
Пуцентейло П.Р. [48, с. 85]	Відносна характеристика, що відображає стратегію розвитку підприємства в умовах функціонування змін оточуючого середовища, яка спрямована на якісно-кількісне забезпечення діяльності на ринку.
Діденко Є.О., Жураківський П.І. [24]	Здатність суб'єкта господарювання до реалізації ним певної сукупності конкурентних переваг, які дозволяють йому стабільно та ефективно розвиватися в ході ринкового протистояння з іншими товаровиробниками на ринку.
Покропивний С.Ф. [44, с. 460]	Здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку.
Т.В. Гринько [19, с. 51]	Здатність підприємства господарювати ефективніше, ніж інші підприємства-конкуренти у визначеному сегменті ринку.
Шевельова С.О. [62, с. 38]	Здатність утримувати достатньо тривалий час лідируючі позиції на ринку в певній галузі, отримувати достатній рівень прибутку, бути привабливим для зовнішніх інвестицій, а також утримувати гарний імідж як серед партнерів, так і серед споживачів та інших суб'єктів ринку.
Шевченко Л. С. [63, с. 31]	Реальна і потенціальна можливість ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції підприємства, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку.

Відмінності в трактуванні категорії «конкурентоспроможність підприємства» обумовлені особливостями її економічної сутності. На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як здатність підприємства формувати конкурентні переваги та підтримувати стійкі позиції на ринку, вести ефективну господарську діяльність, виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, а також мати позитивний імідж серед споживачів.

Деякі автори [25, 47, 48, 59, 63] розглядають конкурентоспроможність підприємства як відносну категорію, тобто кожне підприємство з тих чи інших характеристик зіставляється з конкурентами. Такий методологічний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить поширеним і досить зручним з точки зору як логічного сприйняття, так і математичного опису. Разом з тим він не відображає всієї глибини категорії «конкурентоспроможність підприємства» та має ряд істотних недоліків:

- основний акцент робиться на зіставленні показників конкурентів, тоді як поза полем зору залишається проблема сучасної адаптації підприємства до умов середовища, що змінюються;

- вибір як базу порівняння одного чи кількох конкурентів дозволяє ранжувати конкурентні позиції аналізованих підприємств, але звужує можливість узагальненої об'єктивної оцінки галузевої кон'юнктури;

- відсутня системність оцінки конкурентоспроможності: й локальні, й інтегральні параметри роботи підприємства зіставляються без урахування складних внутрішньосистемних зв'язків та динаміки зміни;

- у визначенні даються або розглядаються лише кілька параметрів, за допомогою яких буде досягатися конкурентоспроможність, тобто відсутня системність показників для досягнення конкурентоспроможності;

- як правило, для поняття «конкурентоспроможність» враховується поточний період часу, що унеможливорює стратегічний розвиток підприємства;

- конкурентоспроможність враховується тільки при виробництві товару як кінцевого об'єкта і не враховується після виробничого обслуговування.

Значна частина вчених розглядають категорію «конкурентоспроможність підприємства» як величину постійну, але вона, як і безліч інших економічних категорій, не є такою: у певний період часу підприємство може бути конкурентоспроможним, а в наступний період – неконкурентоспроможним. Таким чином, конкурентоспроможність

підприємства – це категорія, яка залежить від багатьох факторів і змінюється з часом.

Беручи до уваги вже існуючі визначення конкурентоспроможності підприємства та зазначені недоліки, виявимо відмітні ознаки конкурентоспроможності підприємства:

- конкурентоспроможність підприємства – величина непостійна (залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів та показників);
- конкурентоспроможність підприємства має відображати можливість безкризового функціонування не лише в даний час, а й у перспективі;
- конкурентоспроможність підприємства повинна відображати можливості підприємства адаптуватися до постійно змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
- конкурентоспроможність підприємства – складний комплексний показник, оцінку якого не можна звести до визначення одного показника;
- конкурентоспроможність підприємства – це системний та динамічний комплекс даних (показників).

Виходячи з представленого аналізу визначень поняття «конкурентоспроможність», нами виявлено ознаки, що розкривають сутність цієї категорії:

1. Конкурентоспроможність проявляється над ринком.
2. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання знаходиться в динамічному та нестійкому стані в зв'язку з постійно мінливим конкурентним середовищем.
3. Конкурентоспроможність є величиною відносною, при якій основою для порівняння виступають аналогічні показники конкурентів.

Пермякова В.В. [41, с. 51] відмічає, що конкурентоспроможність має відповідати наступним принципам і положенням:

- формується на основі впровадження змін, нововведень, поліпшень;
- повинна постійно підтримуватися безперервним удосконаленням;
- стосується всієї системи створення цінностей;

- може забезпечуватися різними методологічними підходами та характеризується різноманітними способами досягнення;

- забезпечується завдяки наявності конкурентних переваг, що формують конкурентоспроможність продукції тощо.

Поняття конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств значно складніше й трактується неоднозначно. М. Малік та О. Нужна [36, с. 69] в своєму визначенні доволі повно та системно розкривають значення категорії «конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств». Вони вважають, що це «здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери пристосовуватись до нових умов господарювання використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юктури».

Однак, забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств не обмежується лише використанням земельних ресурсів. Специфіка сільськогосподарського виробництва заключається у значній залежності від природних ресурсів, погодних умов, тривалим циклом виробництва та інших факторів.

Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств має специфічні особливості, що пов'язані з:

- специфікою сільського господарства як виду економічної діяльності;
- великою кількістю та різноманітністю виробників (підприємств);
- високим рівнем конкуренції у середовищі сільськогосподарських товаровиробників;

У загальному вигляді конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства може бути визначена як його порівняльна перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни і за її межами.

На наш погляд, конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств – це не лише можливість ефективного використання стратегічного потенціалу, а й здатність підприємства миттєво реагувати на зміни запитів споживачів, здатність до адекватних дій у відповідь на нововведення конкурентів, що можна досягти шляхом створення ефективної системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Значна кількість авторів [6, 35, 37] розглядають якість продукції, як основний чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Деякі автори [29, 40, 43] звертають увагу на інноваційну діяльність підприємства як основний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У своїй роботі Решетнікова О.В., Боровик Т.В. та Сімон А.О. [49, с. 109] запропонували систему факторів розвитку конкурентоспроможності підприємства, яка включає в себе внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх автори віднесли такі фактори як: фінансово-економічні, організаційно-управлінські, виробничий потенціал підприємства, логістичні складники, а також маркетинг-мікс підприємства. До зовнішніх: фактори макrorівня (природно-географічні, економічні, науково-технічні, політико-правові та соціально-культурні фактори) та мікрорівня (конкуренти, споживачів, постачальники, посередники та контактні аудиторії).

Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингового підходу спрямоване на отримання додаткових конкурентних переваг завдяки формуванню системи взаємовигідних відносин між підприємством-виробником, споживачами та іншими сторонами обміну. Відповідно до такого підходу на перші позиції виходить поліпшення маркетингової орієнтації суб'єкта господарювання, додаткова підтримка маркетингової служби [3, 27, 28, 57].

Поліщук І.І. та Гудима Н.В. [45, с. 515] зазначають, що «маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечується на основі таких взаємопов'язаних елементів, як клієнт, продукт, стратегічне

управління». Маркетинговий підхід управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає насамперед орієнтацію на споживача. Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингового підходу спрямоване на отримання додаткових конкурентних переваг.

Отже, на основі аналізу таких робіт [10, 11, 16, 26, 38, 39] можна зазначити, що концепція маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає:

а) формування основних принципів концепції, організаційно-економічних механізмів, методів і технологій маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах посилення конкуренції, зростання ступеня невизначеності середовища маркетингової діяльності у процесі глобалізації світової економічної системи;

б) перехід до маркетингового управління конкурентоспроможністю на основі інтеграції, взаємодії та постійного процесу розширеного відтворення стійких конкурентних переваг підприємств;

в) облік потреб не тільки споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, але й інших стейкхолдерів: власників, менеджерів, персоналу, представників державних та муніципальних органів управління, кредиторів та інвесторів;

г) розвиток методів оцінки конкурентоспроможності підприємств з точки зору капіталізації їх ринкової вартості, окупності інвестиційних витрат, отримання у довгостроковій перспективі сталого прибутку;

д) досягнення високої конкурентоспроможності підприємств не лише на ринках товарів та послуг, а й на ринках праці та капіталу, на які в умовах глобалізації переміщується фокус конкурентної боротьби;

е) кардинальна зміна цілепокладання в управлінні підприємствами. Головними цілями стратегічного маркетингового управління, поряд з операційним прибутком, стають орієнтації на досягнення високої конкурентоспроможності, задоволення довгострокових і майбутніх потреб стейкхолдерів, створення та формування стійких конкурентних переваг

підприємств на основі моніторингу інтегрального показника конкурентоспроможності, що дозволяє оцінювати ступінь досягнення встановлених цілей.

Отже, маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства дає змогу вирішити ряд таких важливих завдань, як:

- запобігання втратам усіх видів ресурсів, що пов'язані з виробництвом та виведенням на ринок неконкурентоспроможних товарів;

- забезпечення поєднання поточних та стратегічних завдань підприємства з потенційними можливостями ринку;

- пошук можливостей та ресурсів для формування довготривалої стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.

Основним в маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю підприємства є цільова орієнтація та комплексність, інтеграція всіх функціональних підсистем в цілісну систему, діючу в інтересах всього підприємства, що забезпечує єдиний процес відтворення стійких конкурентних переваг. Розгляд конкурентоспроможності як об'єкта маркетингового управління істотно змінює цілі в економічних системах. Головними цілями маркетингового управління підприємством стають: досягнення високої конкурентоспроможності продукції, створення та формування стійких конкурентних переваг порівняно з конкурентами.

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Їх особливості і механізм досягнення представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності. Необхідність дослідження процесів досягнення конкурентних переваг обумовлює оцінку впливу детермінуючих факторів їх формування і розвитку, при цьому

доцільно розглянути існуючі концепції та моделі аналізу конкурентної напруженості на ринку.

М. Портер [46 с. 49] докладно проаналізував різні підходи до пояснення причин конкурентоспроможності окремих підприємств і національної економіки країни і дійшов до висновку, що наявність конкурентних переваг підприємства, як на внутрішньому, так і на світовому ринку багато в чому залежить від факторів, які сформувалися в країні базування підприємства. На думку деяких авторів [5, 17, 20, 33, 42, 54], можливості підприємства визначаються його потенціалом, який реалізується в конкурентних перевагах підприємства. М. Портер відзначає, що для проведення дослідження діяльності конкурентів необхідна значна кількість інформації, яка найчастіше недоступна, тому він запропонував схему, де наявність інформації про конкурентів зводиться до чотирьох діагностичних елементів: майбутні цілі, поточна стратегія, припущення конкурентів і можливості конкурентів, які визначають характер їхньої реакції [46, с. 50].

Деякі автори [7, 9, 12] для визначення конкурентних позицій підприємства пропонують використовувати конкурентну карту ринку, яка базується на динамічному аналізі розміру чистки ринку підприємств-конкурентів. Структура методики аналізу діяльності конкурентів включає попередні процедури аналізу, аналітичну частину та інтерпретацію результатів аналізу.

Отже, дослідженню зовнішнього конкурентного оточення, його впливу на рівень конкурентної напруженості на ринку завжди приділяється особлива увага як з боку теоретиків так і практиків. Передумовами формування і розвитку конкурентних переваг підприємства є системний аналіз детермінуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Для забезпечення ефективної реалізації процесів формування та досягнення конкурентних переваг підприємства потрібно визначення відповідних його складових та забезпечення рівня взаємодії й узгодженості між ними (рис. 1.1).

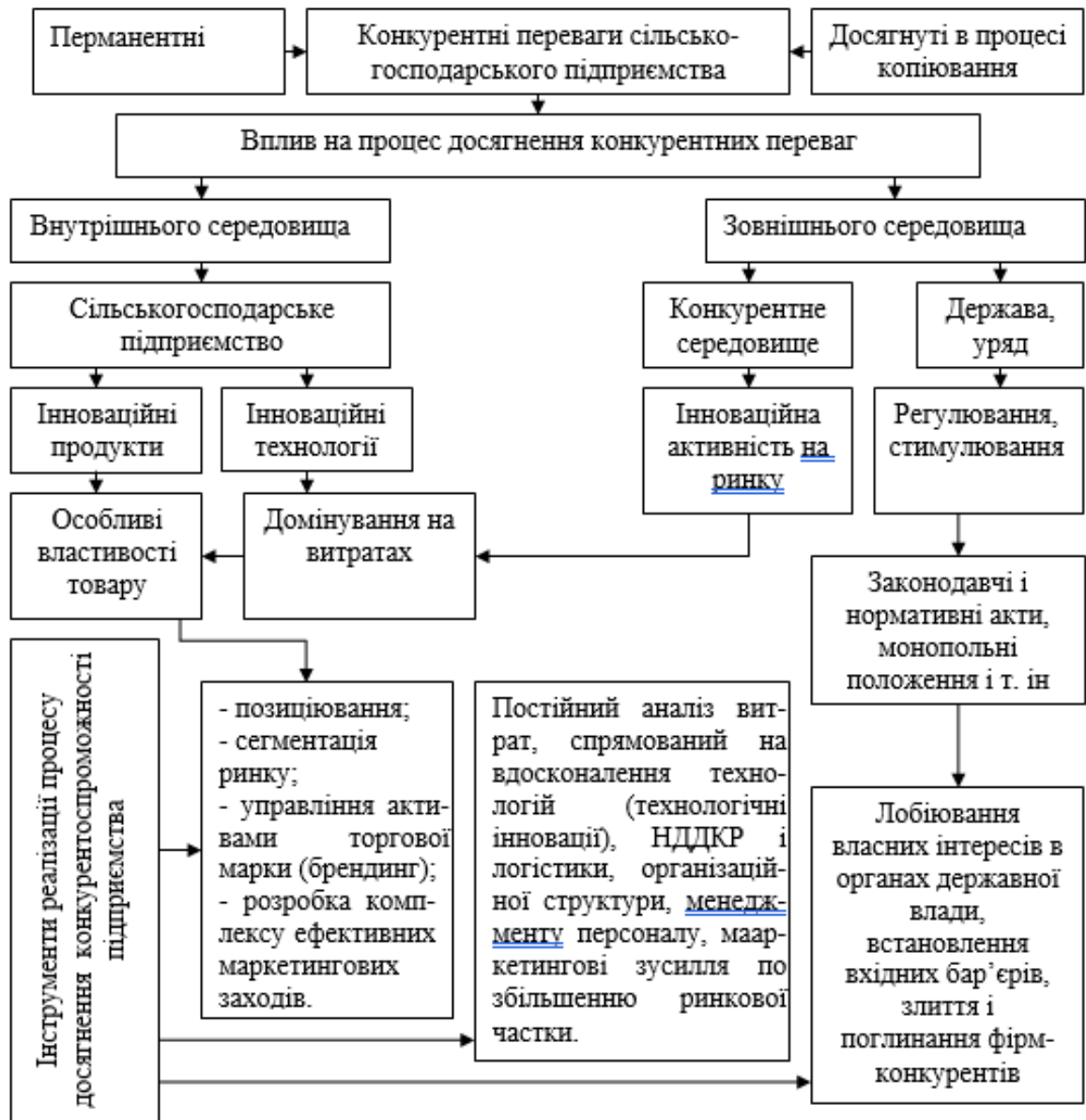


Рис. 1.1. Складові процесу досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством [20, с. 94]

Рівень конкурентних переваг підприємства в кожен конкретний момент часу визначається спільним впливом взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, які можуть бути представлені у вигляді системи. Розглядаючи такі фактори, як наявність природних ресурсів, робочої сили, протекціоністська політика уряду стосовно вітчизняних підприємств, розходження в практиці менеджменту та іншого, М. Портер дійшов висновку, що жоден з них, узятий

окремо, не дозволяє досить переконливо відповісти на запитання, що ж саме визначає успіх чи поразку підприємства в конкуренції [46, с. 83]. Усі фактори діють одночасно і різноспрямовано, підсилюючи чи послаблюючи загальний результуючий вплив. Ті самі фактори можуть, як підсилювати, так і послабляти конкурентну перевагу. Наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг в області дизайну, якості, але може погіршити параметри собівартості виробу через високі витрати на її придбання.

Зовнішнє середовище, по мірі розвитку ринкових відносин, здійснює усе більший вплив на процеси формування і розвитку конкурентних переваг вітчизняних підприємств.

Тому доцільно, досліджувати особливості управління конкурентними перевагами підприємства в тісному взаємозв'язку з факторами зовнішнього середовища, визначити тенденції їхньої зміни і розвитку. При цьому більш конкурентоспроможним є те підприємство, яке змогло найбільш адекватним чином і в найкоротший термін адаптуватися до нового стану зовнішнього середовища [14, 19].

Аналіз зовнішнього середовища підприємства здійснюється на основі застосування ринкового підходу. Згідно до цього особливу увагу необхідно приділити привабливості навколишнього середовища підприємства як індикатора росту, ємності і якості ринку, аналізу діяльності реальних і потенційних конкурентів; а також товарно-ринковому позиціонуванню зі сторони конкурентів. Ядро ринкового підходу складають знання, які можна добути із взаємозв'язку між ринковою структурою і результатами діяльності підприємства. Відповідно до парадигми «структура – поведінка – результат», ринкова структура визначає його поведінку і, тим самим, кінцеві результати.

Для точної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства застосовується ціла низка методик оцінки конкурентоспроможності. Оцінка є відправною точкою розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта і в той же час – критерієм результативності цих заходів. Крім того, оцінка

конкурентоспроможності є методологічною основою для аналізу та, як наслідок, виявлення шляхів підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Зокрема, оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання необхідна з наступною метою:

- 1) розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- 2) вибору контрагентів для спільної діяльності;
- 3) організації заходів щодо ефективного використання ресурсів підприємства;
- 4) складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- 5) розробки нових видів товарів та послуг;
- 6) провадження інвестиційної діяльності.

Аналіз економічної літератури з аналізованої тематики дозволяє виділити кілька підходів до вирішення сформульованої задачі.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства вченими-економістами пропонується цілий ряд методів, що можна пояснити неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання, можна класифікувати за такими ознаками: за способом здійснення оцінки (матричні, індикаторні, математичні, графічні); за об'єктом оцінки (продукції, потенціалу, персоналу); за видами використовуваних показників (комплексні та диференційовані); за напрямом формування інформаційної бази (експертні, критеріальні); за періодом розрахунку (фактичні та прогностичні); за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні та стратегічні) [30, 56].

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. 1.2.

Кожен з перерахованих методів оцінки забезпечує лише фрагмент загальної картини, тож недоцільно використовувати лише один з них.

Таблиця 1.2

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
<p>Аналітичні методи Засновані на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому в залежності від конкретної методики оцінки використання цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і більш складні розрахунки.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методи експертної оцінки. 2. Метод балів. 3. Метод рангів. 4. Метод різниць. 5. Системи диференційних рівнянь. 6. Модель Розенберга. 7. Модель з ідеальною точкою. 8. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.
<p>Графічні методи Характеризуються наочністю сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (графіках), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багатокутник конкурентоспроможності. 2. Діаграми. 3. Ілюстративні графіки. 4. Графіки порівнянь. 5. Аналітичні графіки. 6. Картограми. 7. Картодіаграми. 8. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
<p>Матричні методи Базуються на побудові єдиної матриці з урахуванням розгляду процесів конкуренції у поступовій динаміці, визначення місця досліджуваної компанії та вибору маркетингової стратегії, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища його функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Карта стратегічних груп конкурентів. 2. SWOT-аналіз. 3. SPACE-аналіз. 4. PEST-аналіз (STEP, PESTLE). 5. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ, BCG). 6. Матриця І. Ансоффа («продукт-ринок»). 7. Матриця МакКінсі (General Electric). 8. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 9. Матриця Томпсона – Стрікланда. 10. Матриця Артура Д. Літла (ADL/LC). 11. Матриця спрямованої політики Shell/DPM. 12. Матриця Хофера-Шендела (Hofer/Schendel).
<p>Індексні методи Грунтуються на комплексній характеристиці відносної зміни показників розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 3. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги підприємства та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.

* Джерело: складено на основі [4, 7, 8, 9, 12, 15, 21, 31, 32, 53, 55, 58, 60, 61]

Варто здійснювати комплексну оцінку конкурентоспроможності, з використанням кількох методів одночасно. Комплексні методи

передбачають виділення поточної та потенційної конкурентоспроможності підприємства. У в більшості випадків поточна конкурентоспроможність визначається на підставі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна конкурентоспроможність – за аналогією до методів, заснованих на теорії ефективної конкуренції.

Аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє відзначити такі загальні недоліки представлених методів. Переважна більшість методик ґрунтується на виявленні факторів, що визначають конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, причому акцент робиться на створенні їх вичерпного переліку. Однак, система факторів конкурентоспроможності підприємства є відкритою, а множина елементів цієї системи – нечіткою. Таким чином, кількість факторів конкурентоспроможності практично нескінченна, отже, хоч би яким обширний був їх перелік, він все одно не буде вичерпним, а отже, і заснована на такому неповному переліку оцінка конкурентоспроможності підприємства буде неадекватною. Для оцінки виявлених дослідниками факторів конкурентоспроможності, а також визначення низки інших показників використовуються приблизні оцінки, «експертні методи», що відрізняються суттєвою суб'єктивністю та умовністю. Звичайно, у ряді випадків уникнути такого підходу неможливо, проте використання подібних оцінок як базового методу призводить до дуже слабкого математичного зв'язку вихідних факторів з оцінюваним показником конкурентоспроможності.

Ряд методик при оцінці конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на дуже складних ідеалізованих побудовах: вводяться нові для економічної науки визначення та показники, будуються різні матриці, вводяться нові системи координат тощо. І хоча логічна обґрунтованість використовуваних теоретичних моделей не викликає сумніву, у конкретних економічних умовах певного господарюючого суб'єкта ці моделі постають як дуже абстрактні.

Отже, перед суб'єктом господарювання постає питання про вибір оптимального методу оцінки конкурентоспроможності, який би не лише об'єктивно показав реальний стан, але й дав можливість спланувати майбутню діяльність підприємства, обрати найбільш впливові фактори конкурентоспроможності, сформувавши оптимальну стратегію конкурентоспроможності.

Висновки до розділу I

На основі викладеного вище можна зробити наступні висновки:

1. Як показали дослідження, не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Відмінності в трактуванні цієї категорії обумовлені особливостями її економічної сутності. На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як здатність підприємства формувати конкурентні переваги та підтримувати стійкі позиції на ринку, вести ефективну господарську діяльність, виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, а також мати позитивний імідж серед споживачів.

2. Основні ознаки, що розкривають сутність цієї категорії:

- конкурентоспроможність проявляється над ринком;
- конкурентоспроможність знаходиться в динамічному та нестійкому стані в зв'язку з постійно мінливим конкурентним середовищем;
- конкурентоспроможність є величиною відносною, при якій основою для порівняння виступають аналогічні показники конкурентів.

3. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства вченими-економістами пропонується застосовувати ряд методів. На основі узагальнення існуючих підходів до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, пропонуємо виокремити наступні групи: аналітичні, графічні, матричні та індексні методи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПП «Імені Калашника» розташоване за адресою: Україна, 38753, Полтавська обл., Полтавський р-н, село Калашники, вулиця Лобача, будинок 20 А. Село Калашники знаходиться за 25 кілометрів на південний захід від обласного центру міста Полтави (автошляхами до центра міста близько 25 км). У 11 км на північ – автошлях Київ – Полтава – Харків. Село знаходиться за 0,5 км від сіл Михайлики, Малі Козуби, Клименки, Писаренки та за 4,5 км від лівого берега річки Полузир'я, примикає до села Сердюки. Населення становить 468 осіб. Земельна територія підприємства розташована в східному агрогрунтовому районі лівобережної зони лісостепу.

Керівником підприємства є Степаненко Іван Іванович. Основним видом діяльності агрокомпанії є КВЕД 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Компанія вирощує і виробляє продукцію таких сфер тваринництва: виробництво молока, мед, вrx, свиноводство, коні, бджолярство.

Підприємство засноване у 2000 р. Розпочинало свою діяльність маючи в активі 2360 га землі, 300 голів дійного стада, 1000 голів свиней. На сьогодні повністю реконструйовані тваринницькі ферми, іде процес оновлення машинно-тракторного парку, на підприємстві працює станом на 2022 рік 244 особи. Протягом останніх років господарство суттєво оновило техніку, придбало нові трактори та сучасне обладнання. З кожним роком зростає валовий продукт підприємства, збільшується виплата арендної плати, заробітної плати працівникам, здійснюється видача дивідендів. Статутний капітал ПП «Імені Калашника» на 01.11.2023 становив 501935 грн.

Ґрунти в цьому районі в основному належать до чорноземів, які є одними з найродючіших ґрунтів на планеті. Ці ґрунти мають темно-коричневий або чорний колір, добре обробляються та містять багато поживних речовин. Чорноземи володіють хорошою водно-повітряною та теплозберезувальною здатністю, що сприяє високим врожаям сільськогосподарських культур. Також можна зустріти ґрунти сіро-лугового типу, які характеризуються повільним слабким ущільненням та низькою здатністю до утримання вологи. Ці ґрунти менш родючі, але відмінно підходять для вирощування деяких видів сільськогосподарських культур.

На північному сході села розташовані дрібні пагорби, які мають висоту до 150 метрів над рівнем моря. Пагорби вкриті лісами та полями, а також декількома малими ставками. У центральній частині села знаходиться рівнина, на якій розташовані житлові та промислові зони. Ця частина села характеризується плоским рельєфом та родючими ґрунтами, що сприяють розвитку сільського господарства. Найнижча точка села розташована на південному заході, де розташовані заплави річки річки Полузир'я. Ця місцина має малу висоту, що сприяє затопленню під час весняного паводку.

Клімат села Калашники відноситься до помірно-континентального типу. Це означає, що зими – прохолодні та сніжні, а літа – теплі та помірно вологі. Найхолодніший місяць – січень, коли середня температура становить приблизно -7 °C. Взимку тут бувають періоди зі значними морозами. Найтепліший місяць – липень, з середньою температурою близько $+20$ °C. Через середню високу вологість повітря, літа відчуються досить спекотними. Річні опади становлять приблизно 450-500 мм, що вважається помірним рівнем. Найбільше опадів припадає на травень та червень, коли нерідко йдуть дощі.

Перейдемо до детального аналізу ресурсного потенціалу підприємства. Проаналізуємо фінансовий стан господарства, його рентабельність (табл. 2.1). У процесі госпрозрахункової діяльності господарства мають відшкодовувати свої витрати виручкою від реалізації продукції і одержати

прибуток. Тому рентабельність – показник економічної ефективності сільськогосподарського виробництва, який свідчить про те, що господарство від своєї діяльності одержує прибуток.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ПП «Імені Калашника», 2018 – 2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	104273	119230	126019	145464	147606	141,6
Собівартість реалізованої продукції	90245	101437	102243	100034	128907	142,8
Валовий прибуток	14028	17793	23776	45430	18699	133,3
Інші операційні доходи	973	1030	303	2076	1048	107,7
Адміністративні витрати	9042	9300	9710	10309	11145	123,3
Витрати на збут	735	819	1006	919	1784	в 2,4 рази
Інші операційні витрати	1518	1971	2512	3189	3523	в 2,3 рази
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	3706	6733	10851	33089	3295	88,9
Інші фінансові доходи	27	18	87	98	148	в 5,5 разів
Інші доходи	1	78	4	1	1	100,0
Фінансові витрати	358	667	746	1141	1165	в 3,3 рази
Інші витрати	694	1177	514	1143	1797	в 2,6 разів
Фінансові результати до оподаткування: прибуток	2682	4985	9655	30904	482	18,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2682	4985	9655	30904	482	18,0
Рівень рентабельності за чистим прибутком, %	2,97	4,91	9,44	30,89	0,37	x

Як свідчать дані таблиці 2.1 чистий прибуток господарства в 2022 р. становив 482 тис. грн., тоді як у 2018 р. сягав 2682 тис. грн. Це зменшення відбулося, зокрема, за рахунок збільшення таких витрат як: собівартість продукції на 386632 тис. грн. (42,8%), адміністративні витрати на 2103 тис. грн. (23,3%), витрат на збут на 1049 тис. грн. (в 2,4 рази), інших операційних витрат на 2005 тис. грн. (в 2,3 рази), фінансових витрат на 807 тис. грн. (в 3,3 рази) та інших витрат на 1103 тис. грн. (в 2,6 разів).

Для наочності зобразимо дані про собівартість продукції, чистий прибуток та рентабельність продажів на графіку (рис. 2.1).

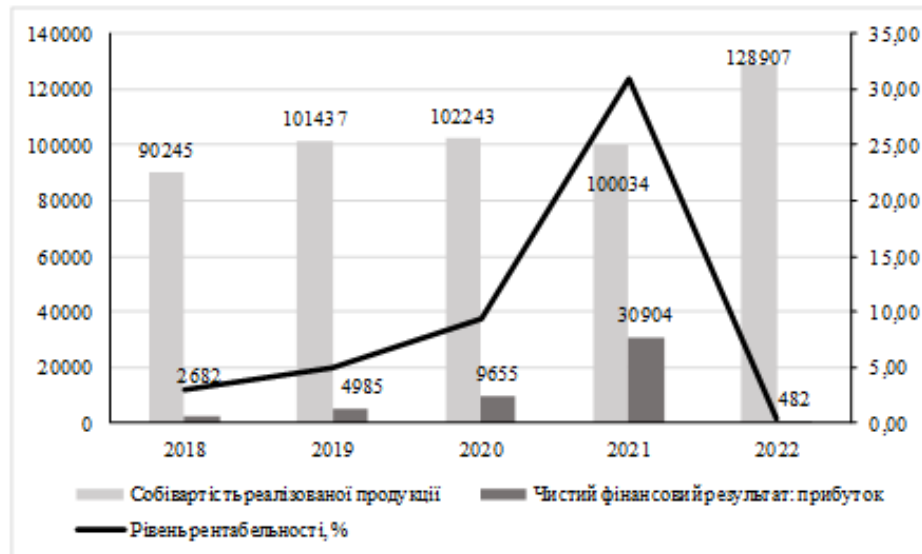


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансових результатів діяльності ПП «Імені Калашника», 2018 – 2022 рр.

Як бачимо, собівартість продукції має тенденцію до зростання, лише в 2021 році було незначне зниження даного показника. Рівень рентабельності продажів підприємства в 2022 р. становив 0,37%, тоді як в 2018 р. він дорівнював 2,97%, а в 2021 році його значення сягнуло 30,89%. Отже, за чотири роки значення аналізованого показника значно знизилось, що є негативним явищем. Хоча зниження простежується лише в 2022 році, що може бути викликане воєнним станом. Оскільки в попередні роки відстежувалась тенденція до зростання прибутку та рівня рентабельності продажів.

Отже, фінансові результати відображають мету підприємницької діяльності, її доходність, і є вирішальними для підприємства. Окрім його керівництва та колективу вони цікавлять вкладників капіталу, кредиторів, державні органи, фондові біржі та ін.

Проведемо прогнозування виручки від реалізації продукції ПП «Імені Калашника» шляхом побудови ліній тренду на діаграмі: лінійної і степеневої апроксимації, поліноміальної апроксимації 2-го та 3-го ступенів (додаток Б).

Для цього будуємо графік на основі варіаційного ряду виручки від реалізації продукції в ПП «Імені Калашника» за останні п'ять років. З контекстного меню вибираємо команду Додати лінію тренда. Далі вибираємо тип лінії тренда: лінійна та степенева, поліноміальна 2 ступеня, поліноміальна 3 ступеня. У вкладці Параметри вводимо кількість періодів, для яких слід створити прогноз, у нашому випадку на 2 роки вперед та встановлюємо прапорець Показувати рівняння на діаграмі.

Лінійна модель – це пряма лінія, що щонайкраще описує набір даних. Рівняння прямої $Y = a_1X + a_0$, де a_1 та a_0 – коефіцієнти рівняння.

При дослідженні виручки від реалізації в господарстві за 2018-2022 рр. за допомогою лінійної моделі отримано рівняння прямої $Y = 11290x + 94648$ та $R^2 = 0,957$.

Степенева лінія тренду є кривою, яка ефективно використовується для аналізу даних, які порівнюються та зростають у певній пропорції. Степеневу лінію тренду створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення.

Рівняння степеневої лінії тренду має вигляд: $Y = a_1X^{a_0}$. Степенева лінія тренду виручки від реалізації продукції за останні п'ять років має вигляд $Y = 102931x^{0,2232}$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,9551$.

Поліноміальна лінія тренду є кривою, що застосовуються, якщо дані коливаються. Порядок поліноміальної лінії можна визначити за кількістю коливань даних або за кількістю вигинів (вершин і западин) на кривій. Поліноміальна лінія тренду порядку 2 загалом має лише одну вершину або западину. Лінія порядку 3 має одну або дві вершини або западини. Лінія порядку 4 загалом має до трьох вершин чи западин.

Поліноміальна лінія тренда будується відповідно до рівняння $Y = a_0 + a_1X + a_2\tilde{O}^2 + \dots + a_n\tilde{O}^n$, де коефіцієнти $a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$ – константи, значення яких визначаються в ході побудови; n – ступінь поліному.

При дослідженні виручки від реалізації продукції в досліджуваному господарстві за останні п'ять років за допомогою поліноміальної лінії тренда 2 ступеня отримано рівняння $Y = -926,71x^2 + 16850x + 88161$ та $R^2=0,9661$. Рівняння поліноміальної лінії тренда 3 ступеня отримано $Y = -761,25x^3 + 5924,5x^2 - 1115,2x + 100950$ та $R^2=0,9723$.

Після побудови ліній тренду виручки від реалізації продукції на базі теоретично придатних залежностей, кожний результат оцінюємо шляхом ранжування за кількома критеріями, які характеризують достовірність, відповідність, надійність та інші параметри прогнозу.

Для визначення достовірності прогнозу використовуємо значення похибки апроксимації (R^2). Чим ближче значення (R^2) до одиниці, тим точніше обрана модель відбиває тенденцію розвитку, тобто, тим більше можна довіряти результатам прогнозування. При ранжуванні за цим критерієм моделі з максимальним значенням похибки апроксимації присвоюється мінімальний ранг.

Отже, результати проведеного дослідження виручки від реалізації продукції ПП «Імені Калашника» представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати дослідження та прогнозування виручки від реалізації продукції ПП «Імені Калашника» за допомогою моделей тренду

Модель тренду	R^2	Ранг
Лінійна $Y = 11290x + 94648$	0,9570	3
Степенева $Y = 102931x^{0,2232}$	0,9551	4
Поліноміальна 2 ступеня $Y = -926,71x^2 + 16850x + 88161$	0,9661	2
Поліноміальна 3 ступеня $Y = -761,25x^3 + 5924,5x^2 - 1115,2x + 100950$	0,9723	1

Порівнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що для дослідження та прогнозування виручки від реалізації в господарстві за допомогою моделей тренду доцільно використовувати поліноміальну трендову модель 3 ступеня, так як ця модель більш точно показує та порівнює фактичні та теоретичні значення виручки від реалізації продукції, бо має найбільший коефіцієнт детермінації $R^2=0,9723$, що у порівнянні з іншими моделями найближче до 1 та свідчить про якість вибраної моделі.

За допомогою цієї функції проводимо прогноз виручки від реалізації продукції в ПП «Імені Калашника» на 2023 р. та 2024 р., що складе відповідно 143,11 тис. грн. та 122,34 тис. грн відповідно.

Для аналізу доходів підприємства проаналізуємо динаміку наявності та виробництва основних видів сільськогосподарської продукції підприємства. Натуральним показником в галузі рослинництва є наявність посівних площ, їх структура, а також урожайність сільськогосподарських культур. Ефективність виробничих систем у ринкових умовах, у значній мірі, залежить від структури посівних площ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка структури посівної площі сільськогосподарських культур
ПП «Імені Калашника», 2018 – 2022 рр.**

Культури	Роки										2022 р. у % до 2018 р.
	2018		2019		2020		2021		2022		
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Зернові та зернобобові – всього	1530,00	55,9	1296,5	48,0	729,69	62,7	936,82	85,0	1404,29	52,1	91,8
Пшениця озима	524,00	19,1	342	12,7	141	12,1	241	21,9	494,38	18,4	94,3
Жито озиме	-	х	11	0,4	-	х	-	х	-	х	х
Ярий ячмінь	40	1,5	293,5	10,9	53	4,6	78	7,1	346	12,9	865,0
Кukurудза на зерно	529	19,3	595	22,0	434,69	37,4	617,82	56,1	523,91	19,5	99,0
Овес	23	0,8	х	0,0	7	0,6	-	х	-	х	х
Горох	134	4,9	52	1,9	91	7,8	-	х	36	1,3	26,9
Вика яра	4	0,1	3	0,1	3	0,3	-	х	4	0,2	100,0
Культури технічні	482	17,6	656	24,3	434	37,3	165	15,0	652,91	24,2	135,5

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ріпак озимий	110	4,0	201	7,4	-	х	-	х	116	4,3	105,5
Кольза (ріпак ярій)	-	х	-	х	103	8,9	-	х	-	х	х
Соняшник	372	13,6	455	16,9	331	28,4	165	14,98	536,91	19,9	144,3
Культури овочеві відкритого ґрунту	0,72	0,03	0,98	0,04	-	х	-	х	0,3	0,01	41,7
Капуста головчаста	0,11	0,0	0,16	0,01	-	х	-	х	0,08	0,00	72,7
Кріп	0,01	0,0	0,02	0,0	-	х	-	х	-	0,00	х
Петрушка листовка	0,01	0,0	0,03	0,0	-	х	-	х	0,01	0,00	100,0
Щавель	-	х	0,01	0,0	-	х	-	х	-	0,00	х
Перець стручковий солодкий	-	х	0,02	0,0	-	х	-	х	-	0,00	х
Огірки та корнішони	0,25	0,01	0,2	0,01	-	х	-	х	0,06	0,00	24,0
Помідори	0,15	0,0	0,13	0,0	-	х	-	х	0,07	0,00	46,7
Часник	0,01	0,0	0,01	0,0	-	х	-	х	0,01	0,00	100,0
Цибуля ріпчаста	0,09	0,0	0,16	0,01	-	х	-	х	0,03	0,00	33,3
Морква столова	0,07	0,0	0,17	0,01	-	х	-	х	0,02	0,00	28,6
Буряк столовий	0,01	0,0	0,05	0,0	-	х	-	х	0,02	0,00	в 2 р.
Редиска	0,01	0,0	0,02	0,0	-	х	-	х	-	х	х
Культури кормові	726,61	26,5	747,05	27,7	-	х	-	х	636	23,6	87,5
Буряк кормовий	5	0,2	6	0,2	-	х	-	х	-	х	х
Кукурудза кормова	327	11,9	248	9,2	-	х	-	х	238	8,8	72,8
Трави однорічні	172	6,3	208	7,7	-	х	-	х	177	6,6	102,9
Трави багаторічні	222,61	8,1	282,05	10,4	-	х	-	х	221	8,2	99,3
Всього	2739,33	100,0	2700,53	100,0	1163,69	100,00	1101,82	100,00	2693,50	100,0	98,3

Аналіз даних таблиці 2.3 засвідчує, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. в господарстві в цілому відбулося зменшення посівної площі на 45,83 га (1,7%). У структурі посівних площ зернові та зернобобові культури займали найбільшу вагу (від 48,0% у 2019 р. до 85% у 2021 р.). Порівняно з 2018 р. у 2022 р. відбулося зменшення площі зернових та зернобобових культур на 125,71 га (8,2%), в тому числі за рахунок зменшення посівної площі пшениці озимої на 29,62 га (5,7%), кукурудзи на зерно – на 5,09 га (1%), гороху – на

98 га (73,1%). До того ж у 2022 р. взагалі не вирощували жито озиме та овес. Посівна площа технічних культур збільшилась на 170,91 га (35,5%), в основному це збільшення відбулось за рахунок збільшення посівної площі соняшнику (на 64,91 га або 44,3%). Площа овочів відкритого ґрунту також зменшилась (на 0,42 га або 58,3%). Площа кормових культур зменшилась з 726,61 га у 2018 р. до 636,0 га у 2022 р. Основою подальшого розвитку сільського господарства і збільшення виробництва сільськогосподарської продукції є ефективне використання землі та підвищення її продуктивності.

Оскільки підприємство займається ще виробництвом галузі тваринництва, проведемо аналіз поголів'я тварин та їх продуктивності в ПП «Імені Калашника» у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка поголів'я тварин та їх продуктивність у ПП «Імені
Калашника», 2018 – 2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Кількість великої рогатої худоби – всього, голів	1290	1281	1298	1242	1265	98,1
у тому числі: корови	515	515	515	515	515	100,0
Кількість свиней – всього, голів	1551	1545	1450	1248	996	64,2
у тому числі: основні свиноматки	100	75	75	75	75	75,0
Коні, голів	27	23	25	26	30	111,1
Вироблено молока – всього, ц	39899	39476	37501	37527	37882	94,9
Надій молока на 1 корову, кг	7747	7665	7281	7287	7356	95,0
Середньодобовий приріст великої рогатої худоби, г	707,18	675,36	651,38	740,51	705,97	99,8
Середньодобовий приріст свиней, г	804,83	605,67	843,63	842,93	674,04	83,7
Одержано телят, голів	571	462	525	480	481	84,2
Одержано поросят від основних свиноматок, голів	2840	1935	1693	1780	970	34,2
Мед, кг	1966	2102	1645	1812	1924	97,9

Аналіз даних таблиці 2.4 показує, що у 2022 р. майже по всіх показниках відбулось зменшення у порівнянні з 2018 р. Так, кількість великої рогатої худоби зменшилась 25 голів (1,9 %), кількість корів залишилась незмінною і становила 515 голів, середньодобовий приріст зменшився на 1,21 г (0,2 %). Виробництво молока знизилось на 2017 ц (5,1

%), при цьому надій молока на 1 корову знизився на 391 кг (5 %) Значно зменшилось поголів'я свиней (на 555 голів або 45,8 %), середньодобовий приріст свиней зменшився на 130,79 г (16,3 %).

Прибуток від реалізації продукції в цілому по підприємству залежить від 4-х факторів першого рівня підпорядкованості: обсяг реалізації продукції, її структура, собівартість та рівень середньо реалізаційних цін.

Обсяг реалізації продукції може здійснювати позитивний і негативний вплив на суму прибутку. Збільшення обсягу продажу рентабельної продукції приводить до пропорціонального збільшення прибутку. Якщо ж продукція є збитковою, то при збільшенні обсягу реалізації виникає зменшення суми прибутку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Обсяг реалізації основної сільськогосподарської продукції у ПП «Імені
Калашника», 2018 – 2022 рр., ц**

Види продукції	Роки					2022 р. у % 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Культури зернові та зернобобові	93991	118520	97652	74867	143793	153,0
в тому числі пшениця	14169	28131	29374	20203	27344	193,0
кукурудза на зерно	64312	83166	52391	40382	110197	171,3
ячмінь	7451	1906	9898	11836	5929	79,6
жито	-	12	471	-	-	х
овес	3	-	211	5	323	в 107,7 р.
культури зернобобові сушені	8056	5305	5307	2441	-	х
Насіння культур олійних	18988	32638	27025	22607	19054	100,3
у тому числі боби сої	197	-	-	-	-	х
насіння ріпаку й кользи	2863	6074	4440	7440	4911	171,5
насіння соняшнику	15928	26564	22585	15167	14143	88,8
Культури овочеві відкритого та закритого ґрунту	4	46	14	36	39	в 9,8 р.
у тому числі капуста	-	4	1	2	26	х
огірки та корнішони	2	1	3	7	3	150,0
помідори	2	39	8	19	6	в 3,0 р.
цибуля (ріпчаста, шалот)	-	-	-	3	-	х
морква столова	-	1	1	3		х
буряк столовий	-	1	1	2	4	х
Тварини сільськогосподарські живі	5244	5337	4552	4230	3529	67,3
у тому числі велика рогата худоба	2353	2987	2194	2274	2080	88,4
свині	2870	2329	2341	1956	1432	49,9
коні	21	21	17		17	81,0
Молоко	38382	39660	37468	37275	36847	96,0
Мед	9,42	8,18	11,53	7,15	6,64	70,5

Аналіз таблиці 2.5 дає можливість зробити висновок, що обсяг реалізації деяких видів продукції значно зріс у 2022 році порівняно з 2018 роком: зернові та зернобобові культури збільшилися на 49802 ц (53%), в тому числі за рахунок збільшення обсягів реалізації пшениці на 13175 ц (93%), та кукурудзи на зерно на 45885 ц (71,3%), вівса на 320 ц (в 107,7 разів), той час як обсяг реалізації ячменю зменшився на 1522 ц (20,4%). Майже в десять разів зросли обсяги реалізації овочевих культур, зокрема огірки та корнішони на 1 ц (50%), помідори на 4 ц (в 3 рази). Почали реалізовувати капусту та буряк столовий. З іншого боку, реалізація деяких видів культур суттєво зменшилася: наприклад, боби сої взагалі не реалізувались у 2022 році, а реалізація насіння соняшнику зменшилася на 1785 ц (11,2%). Щодо тваринництва, жива маса реалізованих тварин зменшилася на 1715 ц (33,7%), в тому числі великої рогатої худоби на 273 ц (11,6%), свиней – 1438 ц (50,1%), коней – 4 ц (19%), а реалізація молока зменшилась на 1535 ц (4%).

Для більш повного розуміння проаналізуємо структуру грошових надходжень від реалізації продукції по господарству за останні п'ять років (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Структура грошових надходжень від реалізації продукції ПП «Імені
Калашника», 2018 – 2022 рр., тис. грн**

Види продукції	Роки					В середньому за 5 років	Структура, %	Порядковий номер галузі
	2018	2019	2020	2021	2022			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Культури зернові та зернобобові	37172,53	39910,08	45866,98	48153,87	61399,59	46500,61	30,5	1
в тому числі пшениця	6105,78	11118,95	13881,97	13637,23	11103,88	11169,56	7,3	x
кукурудза на зерно	23479,78	2564,90	25261,88	25306,61	47391,07	24800,85	16,3	x
ячмінь	3519,37	772,04	3818,71	7487,07	2735,60	3666,56	2,4	x
жито	-	5,00	211,02	-	-	108,01	0,07	x
овес	1,16	-	79,17	2,71	169,04	63,02	0,04	x
культури зернобобові сушені	4066,44	2369,19	2614,23	1720,26	-	2692,53	1,8	x

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Насіння культур олійних	18136,40	27669,96	29803,98	39647,17	24311,53	27913,81	18,3	4
у тому числі боби сої	216,70	-	-	-	-	216,70	0,1	х
насіння ріпаку й кользи	2833,82	5486,59	4982,62	12011,11	5589,57	6180,74	4,1	х
насіння соняшнику	15085,87	22183,36	24821,36	27636,06	18721,96	21689,72	14,2	х
Культури овочеві відкритого та закритого ґрунту	1,55	30,11	11,59	20,25	31,30	18,96	0,01	6
у тому числі капусти	-	2,74	0,46	0,96	21,64	6,45	0,00	х
огірки та корнішони	0,98	0,81	3,61	4,50	1,41	2,26	0,00	х
помідори	0,57	25,89	6,70	10,71	6,41	10,06	0,01	х
цибуля (ріпчаста, шалот)	-	-	-	1,78	-	1,78	0,00	х
морква столова	-	0,43	0,71	1,45	-	0,86	0,00	х
буряк столовий	-	0,25	0,12	0,85	1,84	0,77	0,00	х
Тварини сільськогосподарські живі	167923,0	16221,47	14443,09	15697,05	13830,47	45623,02	29,9	2
у тому числі велика рогата худоба	7095,45	8615,44	6891,34	9216,88	7455,08	7854,84	5,2	х
свині	9654,45	7556,91	7524,84	6480,17	6333,19	7509,91	4,9	х
коні	43,43	39,12	26,91	-	42,20	37,92	0,02	х
Молоко	27526,32	30454,53	30909,72	35456,10	36942,75	32257,88	21,2	3
Мед	54,79	49,59	62,67	59,15	69,18	59,08	0,04	5
Всього	250814,6	114335,8	121098,0	139033,6	136584,8	152373,4	100,00	х

За даними таблиці 2.6 можна розрахувати рівень спеціалізації підприємства. Він визначається за допомогою коефіцієнта спеціалізації (K_c):

$$K_c = \frac{100}{\sum V_i(2N_i - 1)} \quad (2.1)$$

де V_i – питома вага у відсотках i -тої галузі в структурі товарної продукції;

N – порядковий номер галузі в ранжируваному ряду.

Тепер визначимо коефіцієнт спеціалізації:

Згідно наших розрахунків, коефіцієнт спеціалізації ПП «Імені Калашника» дорівнює 0,28, отже, воно має низький рівень спеціалізації. Основним напрямком діяльності є виробництво зернових та зернобобових культур, що займають найбільшу питому вагу в структурі грошових надходжень господарства (30,5%). На другому місці – надходження від реалізації живих тварин (29,9%), на третьому – від реалізації молока (21,2%), на четвертому – від реалізації насіння олійних культур (18,3%).

Зовсім незначну частку становлять надходження від реалізації овочів (0,01%) та меду (0,04%).

2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми.

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення вдається оцінити відносну значущість для підприємства окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою робітників ПП «Імені Калашника», даються наступні оцінки:

- 1) важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- 2) вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- 3) спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивне, -1 – негативне.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. За цією оцінкою керівництво компанії може визначити, які з

чинників середовища мають відносно важливіше значення для організації і, таким чином, заслуговують на найсерйознішу увагу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Матриця профілю зовнішнього середовища для ПП «Імені
Калашника», 2022 р.**

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	1	0	+1	0
Соціальні	1	1	+1	+1

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища (табл. 2.7), для ПП «Імені Калашника» найбільшу загрозу представляють економічні та політичні чинники. У той же час великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Ринкові чинники це поява конкурентів у даній галузі виробництва, проведення сертифікації продукції, поява нових методів роботи з покупцями, з врахуванням всіх їх вимог. Все це підстибає підприємство до ефективнішої роботи і заставляє стежити за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і адекватне на них реагування дозволить фірмі налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність свого товару.

Для більш детального аналізу загроз та можливостей зовнішнього середовища непрямої дії, з якими стикається досліджуване підприємство, використаємо PEST-аналіз (додаток В). Розподілимо всі проаналізовані фактори в таблиці PEST-аналізу у порядку зменшення значущості (табл. 2.8).

Швидкість технологічного розвитку в галузі (0,20) впливає на підприємство наступними способами: покращення продуктивності; зниження негативного впливу на довкілля; покращення якості продукції; підвищення економічної ефективності.

Таблиця 2.8

Ранжування впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПП «Імені Калашника», 2022 р.

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Ведення бойових дій в Україні	0,18	Рівень інфляції	0,24
Податкова політика	0,13	Формування інтеграційних структур кластерного типу	0,18
Закупівля державою частини вирощеної сільгоспвиробниками продукції по договірним цінам	0,11	Курс та стабільність національної валюти	0,16
Контроль за якістю вирощеної сільськогосподарської сировини та вироблених з неї продуктів харчування у відповідності до стандартів	0,09	Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці	0,14
Зміни в земельному законодавстві	0,09	Рівень конкуренції	0,14
Зміни в трудовому законодавстві	0,08	Стан ринкової інфраструктури в регіоні	0,09
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Рівень міграції населення	0,20	Використання геоінформаційних систем та GPS-навігаторів	0,20
Ставлення до натуральних та екологічно чистих продуктів	0,13	Швидкість технологічного розвитку в галузі	0,20
Зміни в статеві-віковій структурі споживачів	0,10	Екологічні технології та підходи до виробництва	0,14
Зміни в споживчому попиті	0,09	Дрони та інші аерофотознімки	0,12
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	0,04	Підвищення родючості ґрунтів, що здійснюється за рахунок внесення органічних та мінеральних добрив	0,09
Спосіб життя та звички споживання	0,03	Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі	0,09

Також, істотний вплив (0,20) на потенціал підприємства має рівень міграції населення. Це веде до зменшення робочої сили, зміни структури господарства, зміни попиту на продукцію, зміни використання землі (за відсутності робочої сили, підприємство може припинити експлуатацію та призупинити використання певних площ землі, що може мати екологічні наслідки, такі як зростання земельної ерозії).

Значний негативний вплив на потенціал підприємства (0,18) має ведення бойових дій на території України, оскільки це веде до руйнування

інфраструктури, включаючи шляхи сполучення, системи поливу та зберігання врожаю, зерносховища та інші об'єкти, що сприяють виробництву та збереженню продукції. Також є загроза мобілізації працівників підприємства, що потягне за собою скорочення трудового колективу, відсутність кваліфікованих працівників. Також значний вплив мають такі фактори як, формування інтеграційних структур кластерного типу; курс та стабільність національної валюти; рівень безробіття, розмір та умови оплати праці; рівень конкуренції; екологічні технології та підходи до виробництва; ставлення до натуральних та екологічно чистих продуктів; дрони та інші аерофотознімки. Решта досліджених факторів мають дещо нижчий рівень впливу, однак їх також варто відстежувати та приймати до уваги плануючи діяльність підприємства.

Оцінка мікросередовища здійснюється за 5-бальною шкалою, за окремими компонентами менеджменту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Мікросередовище потенціалу ПП «Імені Калашника», 2022 р.

Компоненти менеджменту	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Менеджмент підприємства					
наявність стратегічного планування					+
думка керівництва				+	
система мотивації персоналу			+		
організаційна структура				+	
2. Маркетинг					
функціонування системи маркетингової інформації		+			
збутова мережа					+
стимулювання реклами			+		
робота за товаром				+	
політика ціноутворення			+		
3. Кадри					
вік			+		
кваліфікація					+
освіта				+	
4. Фінанси					
фінансова стійкість				+	
ліквідність, платоспроможність			+		
оборотність				+	
рентабельність		+			

Зазначимо, що найвищі оцінки ПП «Імені Калашника» отримало по таким компонентам менеджменту, як наявність стратегічного планування, збутова мережа в системі маркетингу та кваліфікація кадрів. Функціонування системи маркетингової інформації та рентабельність підприємства оцінені в 2 бали, а отже вони потребують першочергової уваги щодо поліпшення. Решта показників мають бал 3-4. Жоден з показників, що характеризують мікросередовище потенціалу досліджуваного господарства не отримав найнижчу оцінку – 1 бал. Це говорить про те, що всі компоненти менеджменту мають непоганий рівень розвитку.

Для оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства вважаємо за доцільне виділити основні об'єкти управління конкурентоспроможністю ПП «Імені Калашника»: продукція, виробнича, фінансова, маркетингова, інноваційна діяльність, техніко-технологічна забезпеченість, персонал та організаційно-управлінська структура підприємства (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Об'єкти управління конкурентоспроможністю ПП «Імені Калашника»

Джерело: власна розробка автора

Аналіз конкурентів спрямований на визначення можливостей, загроз і відшкодування стратегічних невизначеностей, що можуть створюватися конкурентами, що суперничають на певному ринку. Аналіз починається з визначення головних і потенційних конкурентів. Проаналізуємо конкурентоспроможність ПП «Імені Калашника» порівняно з його конкурентами СГТОВ «Злагода» (с. Пальчиківка Полтавського району) та ТОВ «Агрофірма «Джерело» (с. Супрунівка Полтавського району).

Аналіз конкурентоздатності підприємства проведемо методом рейтингової оцінки за двома групами показників: виробничими та споживчими (додаток Д).

Методика визначення відносного рівня конкурентоспроможності включає наступні етапи:

1) обираємо показники конкурентоспроможності. Серед виробничих показників будемо оцінювати наступні: площа сільськогосподарських угідь, чисельність працівників, забезпеченість основними фондами, забезпеченість оборотними фондами, територіальне розміщення (віддаленість від ринків збуту), рівень рентабельності, собівартість продукції, прибуток. До споживчих показників відносимо наступні: середній рівень цін на продукцію, якість продукції, асортимент, обслуговування, пакування;

2) кожному показнику, що характеризує діяльність обраних для аналізу підприємств, присвоюємо коефіцієнт значимості K_z (найважливішому показнику присвоюється найвищий коефіцієнт);

3) розраховуємо коефіцієнт питомої ваги;

4) кожному підприємству ставимо оцінку (О) по всіх показниках (максимально оцінка 3);

5) розраховуємо відносну оцінку, шляхом множення коефіцієнта значимості та оцінки;

6) розраховуємо ранг, шляхом множення відносної оцінки та коефіцієнта питомої ваги;

7) розраховуємо відносний рівень конкурентоспроможності базового

підприємства порівняно з 1-м і 2-м конкурентом за формулами:

$$BPK = \frac{BO_{\delta} - BO_{\kappa}}{BO_{\delta}} \times 100, \quad (2.2)$$

де BO_{δ} – відносна оцінка базового підприємства;

BO_{κ} – відносна оцінка підприємства-конкурента.

Відносний рівень конкурентоспроможності ПП «Імені Калашника» порівняно з його конкурентами, розрахований за даними додатку Д становить:

$$BPK_1 = \frac{248 - 166}{248} \times 100 = 33,1\%$$

$$BPK_2 = \frac{248 - 132}{248} \times 100 = 46,8\%$$

Отже, ПП «Імені Калашника» має середній рівень конкуренції порівняно з СГТОВ «Злагода» та ТОВ «Агрофірма «Джерело». Аналіз відносного рівня конкурентоспроможності допоможе керівництву підприємства зрозуміти міцні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами. Це обґрунтує розробку стратегії конкурентоспроможності та може допомогти знайти шляхи для покращення позиції на ринку.

Для більш детального аналізу конкурентоспроможності ПП «Імені Калашника» порівняно з його конкурентом ВСК «Злагода» звернімося до графоаналітичної моделі потенціалу підприємства.

Вихідні дані для проведення аналізу подано в додатку Е. За його даними проводимо ранжування підприємств з визначенням відповідного місця (табл. 2.10). Отримані дані записуємо у вигляді матриці (a_{ij}) , тобто таблиці, де в рядках записані номери показників ($i = 1, 2, \dots, n$), а в стовпцях – назви підприємств, потенціал яких аналізуємо ($j = 1, 2$).

Наступним кроком, здійснюємо перетворення отриманої в ході ранжування суми місць (P_j) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства.

Таблиця 2.10

Ранжування аналізованих підприємств

№ блока	№ показника	ПП «Імені Калашника»	ВСК «Злагода»
1.	1.1	1	2
	1.2	1	2
	1.3	2	1
	1.4	1	2
	1.5	2	2
	1.6	2	1
Сума (P ₁)	X	9	10
2.	2.1	2	2
	2.2	2	2
	2.3	2	1
	2.4	1	2
	2.5	1	2
Сума (P ₂)	x	8	9
3.	3.1	2	2
	3.2	1	1
	3.3	1	2
	3.4	1	1
	3.5	1	1
	3.6	1	1
Сума (P ₃)	x	7	8
4.	4.1	1	2
	4.2	1	2
	4.3	1	2
	4.4	1	2
	4.5	1	2
	4.6	1	2
Сума (P ₄)	x	6	12

Квадрат потенціалу має чотири зони відповідно до розділів (к), які застосовані у розглянутій системі показників, та чотири вектори (В), що створюють його. Результати розрахунків довжини векторів, що створюють квадрати потенціалів аналізованих підприємств наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Довжини векторів, що створюють квадрати потенціалів

ПП «Імені Калашника» та ВСК «Злагода», 2022 р.

Номер вектора	ПП «Імені Калашника»	ВСК «Злагода»
B ₁	50,0	33,3
B ₂	40,0	20,0
B ₃	83,3	66,7
B ₄	100,0	0,0

Визначивши довжину всіх векторів, креслимо квадрати потенціалу ПП «Імені Калашника» та ВСК «Злагода» (рис. 2.4). Для його побудови використаємо засіб Мастер діаграмм (пелюсткова діаграма).

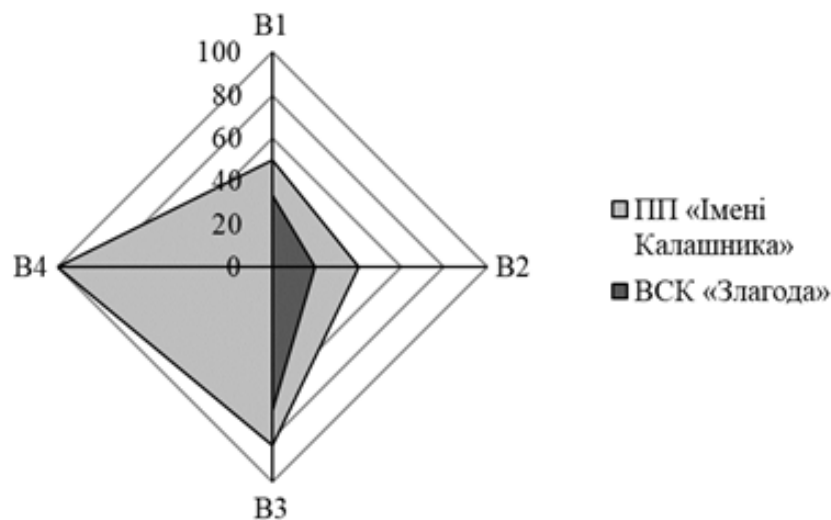


Рис. 2.4. Квадрат потенціалу ПП «Імені Калашника» та ВСК «Злагода», 2022 р.

Як бачимо квадрат потенціалу ПП «Імені Калашника» має спотворену форму (всі вектори розвинуті по-різному). Найкращі результати підприємство має по двом пунктам: фінансовий потенціал (100) та маркетинговий потенціал (83,3). Виробничий та організаційний потенціал отримали значення 50,0 та 40,0 відповідно. Отже, підприємницький потенціал досліджуваного господарства потребує перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів. Зокрема, необхідно спрямувати зусилля на вдосконалення виробництва, організаційного потенціалу та розвиток маркетингу. Виконання таких заходів дасть змогу підприємству посилити власний потенціал та мати більш стійкі конкурентні переваги.

Завдання підприємства полягає в тому, щоб на основі отриманих результатів розробити стратегію, що враховує його потенціал і можливості для максимізації прибутковості та конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

1. ПП «Імені Калашника» у 2022 р. отримало чистий прибуток у розмірі 482 тис. грн., рівень рентабельності за чистим прибутком становить 0,37%. Коефіцієнт спеціалізації ПП «Імені Калашника» дорівнює 0,28, отже, воно має низький рівень спеціалізації. Основним напрямком діяльності є виробництво зернових та зернобобових культур, що займають найбільшу питому вагу в структурі грошових надходжень господарства (30,5%).

2. За результатами PEST-аналізу видно, що найбільший вплив серед політичних факторів становлять – ведення бойових дій в Україні (0,18) та податкова політика (0,13); серед економічних – рівень інфляції (0,24), формування інтеграційних структур кластерного типу (0,18) та курс та стабільність національної валюти (0,16); серед соціально-культурних – рівень міграції населення (0,20) та ставлення до натуральних та екологічно чистих продуктів (0,13); серед технологічних – використання геоінформаційних систем та GPS-навігаторів (0,20) та швидкість технологічного розвитку в галузі (0,20).

3. За результатами аналізу конкурентоздатності підприємства методом рейтингової оцінки маємо, що ПП «Імені Калашника» має середній рівень конкуренції порівняно з СГТОВ «Злагода» (33,1%) та ТОВ «Агрофірма «Джерело» (46,8%).

4. На основі графоаналітичної моделі потенціалу підприємства визначено, що квадрат потенціалу ПП «Імені Калашника» має спотворену форму. Найкращі результати підприємство має по двом пунктам: фінансовий потенціал (100) та маркетинговий потенціал (83,3). Виробничий та організаційний потенціал отримали значення 50,0 та 40,0 відповідно. Отже, підприємницький потенціал досліджуваного господарства потребує перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення товарної та цінової політики підприємства

Для підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства пропонуємо використання геоінформаційних систем (ГІС) та GPS-навігаторів. Основні переваги такого використання включають:

- оптимізацію використання земельних ресурсів (визначення найкращого розташування полів, розподіл польових культур та планування руху техніки на них);

- покращення прогнозування врожайності (ГІС дозволяють збирати та аналізувати дані про ґрунт, клімат та інші фактори, що впливають на урожайність). З використанням цих даних можна відрегулювати поливні системи, добрива та інші важливі фактори для оптимізації вирощування культур;

- оптимізацію роботи техніки: GPS-навігатори дозволяють точно визначати місцезнаходження та маршрутизувати сільськогосподарську техніку. Це сприяє більш точній сівбі та збиранню урожаю, а також ефективному використанню палива та ресурсів;

- моніторинг та управління врожайністю: ГІС та GPS-навігатори дозволяють збирати дані про врожайність поля на різних ділянках. Це допомагає агрономам та фермерам визначити проблемні зони та прийняти відповідні заходи для їх вирішення;

- зменшення втрат: використання ГІС та GPS-навігаторів допомагає уникнути перекривання при висіві та оптимально розмістити фермерську техніку на полях, що зменшує вплив на несходимість та руйнування посівів.

Підприємству необхідно поліпшити якість продукції, що виробляється. Одним з варіантів поліпшення є поступове сортооновлення за рахунок

впровадження нових сортів сільськогосподарських культур, рекомендованих для вирощування у Лісостеповій зоні, що призведе до збільшення урожайності і дозволить підприємству отримати більше прибутку.

Так, пропонуємо підприємству почати вирощувати гібрид соняшнику «Вегас» виведений компанією «ВНІС», що має потенціал урожайності до 54 ц/га та рекомендаваний до екстенсивної технології вирощування з зоні Лісостепу. Має високий вміст олії (52-53%). А також сорт ярого ячменю «Геліос» відомий своєю високою врожайністю та доброю стійкістю до умов Лісостепу. Він також має хорошу адаптивність до різних ґрунтів та кліматичних умов. Середня урожайність 50,8-55,1 ц/га, потенційна врожайність сягає 89 ц/га.

За допомогою таблиці 3.1 визначимо резерв збільшення валового прибутку за рахунок впровадження нових сортів сільськогосподарських культур.

Таблиця 3.1

Резерви збільшення валового прибутку за рахунок впровадження нових сортів культур у ПП «Імені Калашника» на 2024 р.

С/г культури	Площа, яка засіяна новими сортами	Урожайність ц/га		Прибуток на 1ц грн.	Резерви збільшення обсягів виробництва продукції		
		фактична (2022 р.)	планова (2024 р.)		з 1 га, ц	з усієї площі	
						у нат. виразі, ц	валового прибутку, тис.грн
Соняшник	200	38,3	45,5	10,22	7,8	780	7,97
Ячмінь ярий	100	43,0	50,8	453,09	7,2	1440	652,45
Всього	300	х	х	463,31	х	х	660,42

Як свідчать дані таблиці 3.1, за рахунок впровадження більш продуктивних районованих сортів, підприємство додатково може отримати 660,42 тис. грн. прибутку від реалізації продукції рослинництва і забезпечить більш повне використання потенціалу земельних ресурсів.

Також пропонуємо підприємству організувати післязбиральну доробку овочевої продукції: очищення від бруду, сортування, фасування, пакування,

зберігання. Ці дії допоможуть підвищити прибуток від її продажу, оскільки продукція, що пройшла післязбиральну доробку, коштує дещо дорожче.

Овочі, зібрані з поля без ретельного очищення, сортування, охолодження, пакування та інших прийомів післязбиральної обробки – це всього лише дешева сировина, а не кінцевий товар. Якщо підприємство хоче бути успішним та конкурентоспроможним на ринку, йому варто впровадити післязбиральну доробку овочевої продукції.

На сьогодні в Україні вже є досить поширеним шлях збільшення середньої реалізаційної ціни овочів за рахунок миття, калібрування, фасування, пакування, однак ще незначна кількість виробників ним користуються, оскільки така діяльність потребує додаткових витрат. Для овочів, вирощених у відкритому ґрунті пропонуємо підприємству застосовувати наступну схему післязбиральної доробки в полі, що включає такі етапи (рис. 3.1).

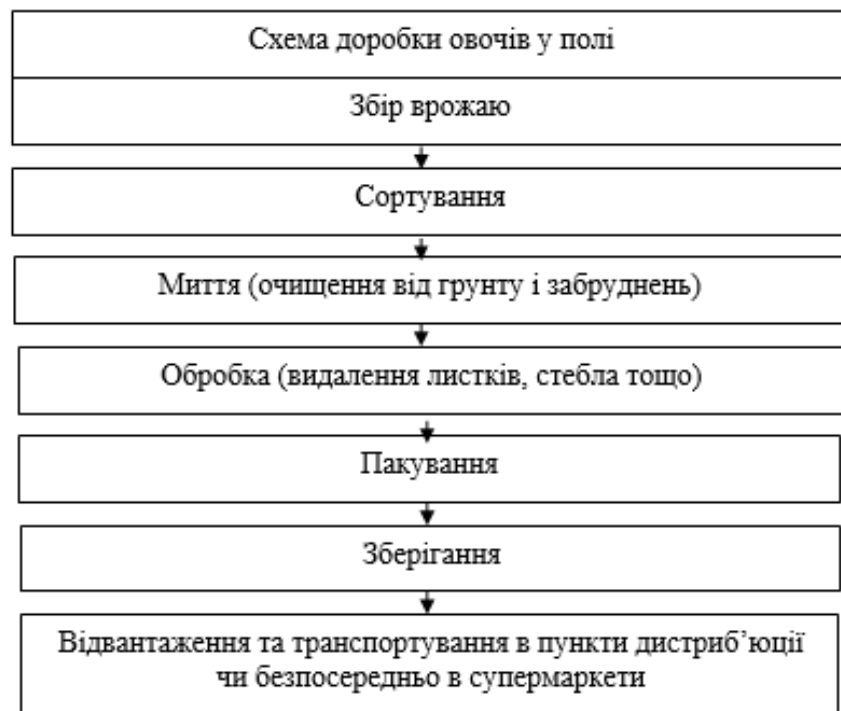


Рис. 3.1. Схема післязбиральної доробки овочів у полі

Джерело: власна розробка

Збір врожаю розпочинається зі зрізання або викидання овочів з поля.

Залежно від потреби, овочі можуть бути відсортовані за розміром, формою, станом чи якістю. Це допомагає виокремити недоліки, такі як пошкоджені, перезрілі або заражені хворобами овочі.

Миття овочів передбачає видалення будь-яких зовнішніх забруднень або сторонніх матеріалів, таких як земля, пил, комахи або листя. Високого рівня товарності овочевої продукції можливо досягнути тільки після очищення та миття. Миють овочі вручну або за допомогою широкого набору машин, в залежності від типу овочів. При невеликих партіях реалізації ніжні зелені овочі та інші миють вручну. Для миття помідора можна використовувати вентиляторні, елеваторні машини з активними вібраторами у відмочувальних ваннах. Листові овочі (зелень кропу, петрушки, салату) миють вручну в проточній воді. Миття огірків здійснюється в два етапи: спершу їх миють щітковими машинами, а потім – вентиляторними чи елеваторними машинами. Моркву, буряк миють, використовуючи на першому етапі лопатеві, барабанні або вібраційні машини, а на другому – щіткові або елеваторні.

Обробка: після промивання овочі можуть піддаватися додаткової обробці, наприклад, видаленню листків, стебла чи інших непотрібних частин.

Після сортування, миття та оброки овочі готові до упаковки. Вона може бути проведена в спеціальні пакувальні матеріали, такі як сітки, пластикові пакети, контейнери або ящики. Правильна упаковка дозволяє зберегти свіжість і якість овочів під час транспортування та зберігання. Для пакування гуртових партій буряку, моркви, цибулі слід використовувати мішки та сітки 15-30 кг, пластикові, дерев'яні або картонні ящики до 20-23 кг. Роздрібні партії пакуються у сітки від 1 до 10 кг. Капусту, у разі оптових продажів пакують у гофрокартонні, дерев'яні чи пластикові ящики до 10 кг. Помідори при оптових і роздрібних партіях – дерев'яні, гофрокартонні або пластикові ящики до 10 кг. Зелень при оптовому продажі варто пакувати в

гофрокартонні коробки до 5 кг. Огірки – в гофрокартонні, дерев'яні чи пластикові ящики до 20 кг.

Зберігання овочів – це останній етап післязбиральної доробки. Овочі повинні бути збережені в таких умовах, що забезпечують їхню максимальну тривалість зберігання. Для цього їх слід тримати в прохолодних і сухих приміщеннях, використовувати спеціальні контрольовані атмосфери або застосовувати методи консервації, такі як заморожування або сушіння. Післязбиральна доробка овочів є важливим процесом для збереження свіжості, якості та витривалості овочів після їхнього збору.

Навіть найпростіше пакування овочів у сітку-мішок дозволить підприємству отримати додаткові прибутки (табл. 3.2). Пакування в сітку-мішок має свої переваги: вони недорогі, мають невисокий коефіцієнт співвідношення маси до об'єму, до того ж синтетичне волокно не гниє. Ціна однієї сітки на 40 кг овочів становить 7 грн. Звісно, є й недоліки: низький рівень захисту від вологи, тиску, вібрації та пошкоджень від ударів; важко складати один на інший. Їх застосовують для пакування картоплі, буряків, капусти, огірків, перцю, баклажанів.

Таблиця 3.2

Прогнозні розрахунки економічної ефективності пакування капусти у сітку-мішок в ПП «Імені Калашника» на 2024 р.

Показник	Незапакована капуста	Капуста, запакована в сітку-мішок	Економічний ефект
Обсяг реалізації, ц	26	26	х
Ціна, грн./ц	832,31	1250	417,69
Собівартість, грн./ц	643,65	661,15	17,5
Прибуток, грн./ц	188,66	588,85	400,19
Прибуток від реалізації, грн.	4905,16	15310,1	10404,94

Як бачимо, такий спосіб пакування дозволить підприємству отримати додатковий прибуток від реалізації капусти у розмірі 10404,94 грн, за умови реалізації 26 ц. При цьому ціна буде вища на 417,69 грн./ц, тоді, як

собівартість одного центнера зросте всього на 17,5 грн. Це дасть змогу отримати додатковий прибуток у розмірі 400,19 грн/ц.

Також можна підвищити прибуток за рахунок подовженого терміну зберігання та зниження втрат від псування під час зберігання. Підготовка до зберігання капусти розпочинається з вибору поля та підготовки до посадки. На лежкість капусти впливають наступні основні два чинники – тип ґрунту (краще підходить середній та легкосуглинковий ґрунт) та внесення калійних добрив (краще використовувати співвідношення N:K–1:2). За таких умов листок капусти буде щільнішим, що знижує ризик ураження інфекціями. Також мають значення спосіб збирання та якість зібраних овочів: на зберігання не можна закладати головки з механічними пошкодженнями, уражені хворобами й шкідниками, недорозвинені, зів'ялі або підморожені. Оптимальною температурою зберігання є 0°C, оптимальна вологість повітря – більше 95 %. Щоб капуста зберігалась якомога довше, важливо правильно підібрати гібриди. Пропонуємо господарству звернути увагу на гібриди капусти білоголової від компанії «Сингента» (Агресор F1, Адаптор F1, Блоктор F1, Лібератор F1, Новатор F1, Зенон F1, які відповідають усім вимогам, що висуваються до капусти для тривалого зберігання).

Важливим шляхом покращення товарної політики підприємства є розвиток бренду. Підприємству слід створити сильний бренд, який буде впізнаваним споживачами. Це можна досягти шляхом реклами, маркетингових заходів та підтримки якості продукції.

Розвиток бренду сільськогосподарського підприємства може бути важливим кроком для його успіху в сучасному конкурентному ринковому середовищі. Ось кілька кроків, які можуть сприяти розвитку бренду ПП «Імені Калашника»:

1. Визначення унікальної пропозиції. Це може бути якість продукції, екологічність, інноваційність, технологічні рішення.

2. Створення сильного бренду. Розроблення логотипу, слогану та ідентичності бренду, які відображають цінності підприємства і привертають увагу споживачів.

3. Комунікація зі споживачами. Важливо будувати взаємодію зі споживачами, враховуючи їх потреби і бажання. Залучення до комунікації засобів соціальних мереж, веб-сайту, блога, виставок та інших каналів можна підвищити усвідомленість та розпізнаваність бренду.

4. Розширення асортименту сільськогосподарської продукції. Важливо враховувати тенденції ринку та попит споживачів при плануванні введення нових видів продукції.

5. Контроль якості. Висока якість продукції є важливим фактором будь-якого бренду. Ретельний контроль якості на всіх етапах виробництва допоможе підтримувати довіру споживачів та позитивну репутацію бренду.

6. Маркетингові акції та промо-заходи. Організація рекламних акцій, знижок, спеціальних пропозицій та участь у виставках та ярмарках може сприяти підвищенню обізнаності та популярності бренду серед споживачів.

7. Співпраця з партнерами. Встановлення партнерських відносин з іншими підприємствами, постачальниками, дистриб'юторами та роздрібними мережами може забезпечити більший охоплення ринку та збільшити обсяги продажу.

Ці кроки можуть сприяти розвитку бренду сільськогосподарського підприємства і створенню стійкої позиції на ринку. Однак важливо пам'ятати, що успіх буде вимагати постійного вдосконалення, адаптації до змін у споживчих смаках та потребах та вивчення ринкових тенденцій.

Ще одним з ефективних засобів підвищення прибутковості є реалізація продукції в розстрочку з надбавкою. Оскільки покупцям надається розстрочка, платежі повинні здійснюватися рівними частинами. Як процентна ставка (ставки дисконтування) в даному випадку доцільно використовувати облікову ставку Національного банку України. З 27 жовтня 2023 р. вона становить 16%.

Таким чином, величину періодичного платежу (CF) на виплату можна визначити наступним чином:

$$CF = Ц \times \frac{\frac{i}{p}}{1 - \frac{1}{(1 + \frac{i}{p})^n}}, \quad (3.1)$$

де i – процентна ставка;

p – число платежів на рік;

n – строк аннуїтету.

Розрахуємо резерви збільшення суми прибутку за рахунок реалізації озимої пшениці та сирого молока в розстрочку на 3, 6, 9 або 12 місяців (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Резерви збільшення суми прибутку в ПП «Імені Калашника» за рахунок реалізації продукції в розстрочку, 2024 рр.

Показники	Період платежу, міс.			
	3	6	9	12
Пшениця озима				
Ціна при передоплаті, грн/ц	406,08	406,08	406,08	406,08
Процентна ставка, %	16	16	16	16
Величина періодичного платежу в місяць, грн.	138,99	70,87	48,18	36,84
Ціна в розстрочку, грн/ц	416,96	425,24	433,63	442,13
Додатковий прибуток на 1 ц, грн	10,88	19,16	27,55	36,05
Плановий обсяг реалізації, ц	10000	10000	10000	10000
Додатковий прибуток на весь об'єм продажу, грн.	108766,09	191595,46	275499,85	360478,41
Молоко				
Ціна при передоплаті, грн/ц	1002,60	1002,60	1002,60	1002,60
Процентна ставка, %	0,16	16	16	16
Величина періодичного платежу в місяць, грн.	343,15	174,98	118,96	90,97
Ціна в розстрочку, грн/ц	1029,45	1049,90	1070,62	1091,60
Додатковий прибуток на 1 ц, грн	26,85	47,30	68,02	89,00
Плановий обсяг реалізації, ц	20000	20000	20000	20000
Додатковий прибуток на весь об'єм продажу, грн.	537080,03	946086,23	1360400,79	1780019,52

З огляду на дані табл. 3.2 можна зробити кілька висновків. Реалізація продукції в розстрочку призводить до збільшення суми прибутку, оскільки додатковий прибуток на весь обсяг продажу збільшується пропорційно збільшенню періоду розстрочки. Для пшениці озимої збільшення періоду розстрочки від 3 до 12 місяців призводить до зростання додаткового прибутку з 108,77 тис. грн до 360,48 тис. грн. Для молока збільшення розстрочки також сприятиме збільшенню додаткового прибутку на весь обсяг продажу, з від 537,08 тис. грн (при продажу в розстрочку на 3 місяці) до 1780,02 тис. грн. (при продажу в розстрочку на 12 місяців). Отже, можна зробити висновок, що розширення періоду розстрочки може бути вигідним для підприємства з точки зору збільшення прибутку.

Пропонуємо ПП «Імені Калашника» застосовувати наступний алгоритм формування відпускної ціни, з урахуванням рівня конкурентоспроможності (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Пропонований алгоритм формування відпускної ціни, з урахуванням рівня конкурентоспроможності ПП «Імені Калашника»

Джерело: власна розробка

Отже, запропонований механізм ціноутворення включатиме:

- розрахунок попередньої ціни на основі витрат;
- визначення середньої ціни на ринку (середня арифметична цін усіх присутніх на ринку або найближчих конкурентів) та порівняння власної ціни із середньоринковою;
- корегування собівартості чи норми прибутку в залежності від рівня конкурентоспроможності;
- розрахунок відпускної ціни на основі конкурентоспроможності;
- застосування методів адаптації ціни (знижки чи надбавки) в залежності від змінюваних умов.

Таким чином, підприємство спочатку розраховує ціну згідно витратного методу ціноутворення, а після виходу ринку, враховуючи його структуру (кількість конкурентів, їх ціни, обсяг пропозиції, виробничі, технологічні, інноваційні можливості та ін.), коригує свою відпускну ціну таким чином, щоб забезпечити досягнення поставленої мети.

В результаті встановлено, що врахування структури ринку при формуванні ціни дозволить підвищити гнучкість цінової політики підприємства, створити умови для підвищення рівня цінової конкуренції.

3.2. Шляхи покращення збутової політики та політики просування на підприємстві

Збут сільськогосподарської продукції визначається її особливістю, яка полягає у тому, що, з одного боку вона є товаром з високим рівнем попиту. З іншого боку, вона швидко псується, отже, потребує термінового збуту. Тому важливо мати декілька постійних покупців, з якими можна заздалегідь домовлятися про продаж. Товаровиробникам слід зберігати продукцію з найменшими якісними та кількісними втратами та реалізовувати в період найвищого попиту. Поряд з диверсифікацією каналів збуту, актуальним

завданням для товаровиробників є розширення ринків збуту продукції. Сьогодні основна частина продукції, вироблена в ПП «Імені Калашника» реалізується безпосередньо в межах області, що в більшості випадків не дає змогу отримати найвищу ціну. Відсутність маркетингової інформації про ціни та попит на регіональних ринках є однією з перешкод на шляху збільшення продажу місцевої продукції за межі області.

Збутова політика кожного підприємства має вирішити окреслені проблеми. Тому збутова політика в сучасному розумінні складається з трьох частин:

- план збуту та формування каналів розподілу (визначитися, який обсяг продукції слід продавати та через які канали розподілу);

- логістика (фізичний процес доставки продукту покупцеві, разом з інформаційними потоками, що мають забезпечити його ефективність);

- обслуговування покупців (включає всі аспекти відносин між продавцем і покупцями, до яких входить стабільний час виконання замовлення, ефективний зв'язок і постійна наявність продукту).

Для підприємства немає істотної різниці, кому і за якими каналами реалізовувати свою продукцію. Головний інтерес – по можливості отримати вищу ціну за неї при найменших витратах, пов'язаних з реалізацією продукції. У зв'язку з цим оптимальним варіантом є той, коли покупець, незалежно від того, хто він, забирає продукцію прямо з підприємства та бере на себе всі подальші витрати. Нами розроблена структура каналів розподілу продукції для ПП «Імені Калашника» (рис. 3.3).

Отже, господарство може реалізувати вироблену ним продукцію через оптове постачання переробним і комерційним організаціям, або здійснювати реалізацію через роздрібний продаж – на ринку, в магазині, ларку тощо. Слід зазначити, що ефективна реалізація продукції через роздрібні канали можлива переважно у великих населених пунктах, на транспортних магістралях, у місцях періодичного скупчення населення.



Рис. 3.3. Пропонована структура каналів реалізації продукції ПП «Імені Калашника»

Джерело: власна розробка

Реалізація продукції на регіональному ринку через фірми ефективна тільки при переробці сировини. Така продукція тривалий час зберігається і реалізується товаровиробниками в основній своїй масі великими партіями. Для господарств цей вид реалізації вигідний, особливо влітку щодо молока, коли переробні підприємства знижують закупівельну ціну, а регіональний ринок переповнений аналогічною продукцією конкуруючих товаровиробників.

Організація збуту вимагає не лише якісного товару і доступної ціни стосовно цільових споживачів, а і надання їм ретельно підготовленої інформації про товар саме даної торгової марки, який споживач захотів би придбати.

Пропонуємо також кілька шляхів для удосконалення політики просування досліджуваного підприємства:

1. Підприємству потрібно збільшити свою присутність в Інтернеті. Для цього перш за все слід створити власний сайт. Створення сайту підприємства включає декілька важливих кроків.

Потрібно визначити цілі сайту (просування продукту, залучення клієнтів або надання інформації). Потрібно обрати доменне ім'я і хостинг. Доменне ім'я повинно відображати назву підприємства і бути легко запам'ятовуваним. Хостинг слугує місцем для зберігання сайту, його файлів і даних. Слід розробити дизайн сайту. Потрібно визначитися з кольорами, шрифтами, макетом і структурою сторінок. Рекомендується використовувати простий і зрозумілий дизайн, який буде зручним для відвідувачів. Необхідно створити інформаційні сторінки. Потрібно представити підприємство, його історію, місце знаходження, послуги або продукцію, що надаються, і контактну інформацію. Слід додати функціонал. Встановити можливість онлайн-замовлень. Також, можна створити блог. Він може бути корисним для розповсюдження новин, порад та інформації про продукцію та послуги підприємства. Він також покращить SEO сайту. Сайт необхідно оптимізувати для пошукових систем (SEO). Включити ключові слова, розмістити мета-теги, оптимізувати швидкість завантаження сторінок та забезпечити правильні механізми індексації. Далі слід перевірити роботу сайту. Переконайтесь, що всі посилання та функції працюють належним чином, а також що сайт відображається на різних пристроях і браузерах. Зареєструвати сайт у пошукових системах і додати аналітику веб-сторінок для відстеження його продуктивності. Потім сайт слід просувати. Для цього використовуються різні маркетингові канали, такі як соціальні медіа, контентний маркетинг, реклама, участь у виставках та використання SEO-стратегій для залучення аудиторії і збільшення відвідуваності сайту. При створенні сайту аграрного підприємства можуть знадобитися додаткові фахівці, такі як веб-дизайнер, розробник веб-додатків або контент-менеджер

для реалізації всіх необхідних функцій та забезпечення гарного користувацького досвіду.

2. Розробити цільову рекламну кампанію в соціальних мережах Facebook та Instagram.

3. Використати поштову розсилку. Створення розсилки електронних листів для бази клієнтів може допомогти зберегти старих клієнтів та залучити нових.

Ринкові відносини змусили аграрні підприємства робити перші спроби по знаходженню оптимальної методики розрахунку витрат на ефективну маркетингову компанію. Потрібно постійно спілкуватися зі споживачами прямо чи опосередковано. Саме ці послуги забезпечать проходження підприємства до потрібного сегмента ринку. У таблиці 3.3 зображено бюджет маркетингу на 2024/2025 маркетинговий рік.

Таблиця 3.3

**Бюджет маркетингу для ПП «Імені Калашника» на
2024/2025 маркетинговий рік, тис. грн.**

Напря просуван-ня	2024 р.						2025 р.						Всього
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Створення та SEO сайту	35	20	20	5	5	5	5	5	5	10	20	20	155
Реклама в соцмережах	5	5	4,5	4	3	3	3	3	3	4,5	5	5	48
Поштова розсилка	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	-	-	-	-	-	-	0,5	3
Всього	40,5	25,5	25	9,5	8,5	8	8	8	8	14,5	25	25,5	206

Отже, аналіз даних таблиці 3.3 показує, що витрати на створення сайту становитимуть 35 тис. грн. Потім для просування сайту слід протягом року витратити від 5 до 20 тис. грн щомісячно на просування та оптимізацію сайту в пошуковій системі (SEO). На рекламу в соціальних мережах доведеться витратити від 3 до 5 тис. грн щомісячно. Поштова розсилка буде коштувати 3 тис. грн на рік. Загальна вартість маркетингових заходів складе 206 тис. грн. Однак, ці види просування допоможуть підприємству скоротити шлях

продукції від виробника до споживача. Така продукція як овочі, молоко, м'ясо, мед може продаватись безпосередньо кінцевим споживачам по ринковим цінам, що призведе до значного підвищення доходів підприємства.

Участь у виставках та ярмарках. Участь у сільськогосподарських виставках та ярмарках допоможе представити продукти та послуги підприємства цільовим споживачам. Це дозволить залучити нових клієнтів, знайти нових партнерів та зміцнити репутацію. Для формування сприятливішої громадської думки про ПП «Імені Калашника» і його продукцію необхідно застосовувати громадський зв'язок, пропаганду, тобто робити все необхідне, щоб сформувати позитивне ставлення до даного підприємства.

Стимулювання збуту посередників спонукатиме посередників продавати товар із максимальною активністю, розширюючи коло покупців. Наприклад, можна надавати їм знижки, запровадити бальне стимулювання. Також необхідно продавати окремим видам споживачів (інвалідам, пенсіонерам) продукцію по пільгових цінах. Можливо, якщо це істотно не впливає на прибуток, проводити різноманітні акції, конкурси. У ринкових відносинах рекламна справа є одним із ключових елементів успішної діяльності аграрних підприємств. Проте аграрні підприємства у своїй переважній більшості, запроваджують у практику не рекламну діяльність, а лише окремі її елементи. Тому визначення ефективності рекламної діяльності є досить складним процесом, до якого додається ще й особливість становища аграрного ринку.

Рентабельність витрат на маркетинг в ПП «Імені Калашника» (табл. 3.4) відображає, наскільки ефективно витрати на маркетинг приносять прибуток підприємству. Цей показник демонструє співвідношення між витратами на маркетинг і отриманим збільшенням прибутку від цих витрат. Щоб розрахувати рентабельність витрат на маркетинг, потрібно порівняти витрати на маркетинг з додатковим прибутком, що був зароблений завдяки цим витратам. Вимірювання цього показника допомагає підприємству

оцінити ефективність своїх маркетингових стратегій та інвестицій в цей напрямок.

Таблиця 3.4

**Рентабельність витрат на маркетинг в ПП «Імені Калашника»,
2022 р., 2024 р.**

Показник	Роки		2024 до 2022 р.	
	2022	2024	абсолютне відхилення, (+/-)	відносне відхилення, %
Загальні витрати на просування і збут продукції, тис. грн.	58	206	148	в 3,6 р.
Прибуток від маркетингових заходів, тис. грн.	145	402	347	в 8,7 р.
Рентабельність витрат на маркетинг, %	77,6	190,3	112,7	x

З даних таблиці 3.4 можна зробити висновок, що загальні витрати на просування та збут продукції зростуть у 2024 р. в 3,6 разів порівняно зі значенням 2022 р., при цьому прибуток від маркетингових заходів збільшиться у 8,7 разів. Також можна відзначити зростання рентабельності витрат на маркетинг на 112,7%, що свідчить про більш ефективне використання витрат на маркетинг та збільшення їхнього впливу на прибуток підприємства. Таким чином ми бачимо, що дане підприємство матиме досить високий рівень рентабельності використання витрат на маркетинг, що має тенденцію до зростання.

Висновки до розділу 3

1. Для підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства необхідно поліпшити якість продукції. Одним з варіантів поліпшення є поступове сортооновлення. Так, за рахунок впровадження більш продуктивних районованих сортів (гібрид соняшнику «Вегас» та сорт

ярого ячменю «Геліос»), підприємство додатково зможе отримати 660,42 тис. грн. прибутку від реалізації продукції рослинництва і забезпечить більш повне використання потенціалу земельних ресурсів.

2. Для овочів, вирощених у відкритому ґрунті пропонуємо підприємству застосовувати післязбиральну доробку. Пакування у сітку-мішок дозволить підприємству отримати додатковий прибуток від реалізації капусти у розмірі 10404,94 грн, за умови реалізації 26 ц. При цьому ціна буде вища на 417,69 грн./ц, тоді, як собівартість одного центнера зросте всього на 17,5 грн. Це дасть змогу отримати додатковий прибуток у розмірі 400,19 грн/ц. Також можна підвищити прибуток за рахунок подовженого терміну зберігання та зниження втрат від псування під час зберігання продукції. Важливим шляхом покращення товарної політики підприємства є розвиток бренду. Підприємству слід створити сильний бренд, який буде впізнаваним споживачами.

3. Реалізація продукції в розстрочку дозволить підприємству отримати додатковий прибуток. Для пшениці озимої збільшення періоду розстрочки від 3 до 12 місяців призводить до зростання додаткового прибутку з 108,77 тис. грн до 360,48 тис. грн. Для молока збільшення розстрочки сприятиме збільшенню додаткового прибутку на весь обсяг продажу, з від 537,08 тис. грн (при продажу в розстрочку на 3 місяці) до 1780,02 тис. грн. (при продажу в розстрочку на 12 місяців). Також з метою удосконалення цінової політики було запропоновано застосовувати алгоритм формування відпускної ціни, з урахуванням рівня конкурентоспроможності підприємства.

4. Розроблена структура каналів розподілу продукції для ПП «Імені Калашника», що включає диференційовані канали збуту: торговельно-закупівельні підприємства, оптових посередників, підприємства дрібнооптової та роздрібною торгівлі, переробні підприємства, підприємства харчової промисловості та кінцевих споживачів. Це дозволить підприємству продавати продукцію за вищими цінами.

5. Серед шляхів для удосконалення політики просування досліджуваного підприємства виділено наступне: збільшити свою присутність в Інтернеті (створити власний сайт), розробити цільову рекламну кампанію в соціальних мережах (Facebook та Instagram), використати поштову розсилку. Витрати на створення сайту становитимуть 35 тис. грн. Щомісячні витрати на просування та оптимізацію сайту в пошуковій системі (SEO) становитимуть від 5 до 20 тис. грн. На рекламу в соціальних мережах доведеться витратити від 3 до 5 тис. грн щомісячно. Поштова розсилка буде коштувати 3 тис. грн на рік. Загальна вартість маркетингових заходів складе 206 тис. грн. Однак, це допоможе скоротити шлях продукції до споживача. Така продукція як овочі, молоко, м'ясо, мед може продаватись безпосередньо кінцевим споживачам по ринковим цінам, що призведе до значного підвищення доходів підприємства.

6. Загальні витрати на просування та збут продукції за рахунок запропонованих змін зростуть у 2024 р. в 3,6 разів порівняно зі значенням 2022 р., при цьому прибуток від маркетингових заходів збільшиться у 8,7 разів. Рентабельність витрат на маркетинг при цьому збільшиться на 112,7%, що свідчить про більш ефективне використання витрат на маркетинг та збільшення їхнього впливу на прибуток підприємства. Таким чином дане підприємство матиме досить високий рівень рентабельності використання витрат на маркетинг (190,3%).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі викладеного вище можна зробити наступні висновки:

1. Як показали дослідження, не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як здатність підприємства формувати конкурентні переваги та підтримувати стійкі позиції на ринку, вести ефективну господарську діяльність, виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, а також мати позитивний імідж серед споживачів.

2. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства вченими-економістами пропонується застосовувати ряд методів. На основі узагальнення існуючих підходів до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, пропонуємо виокремити наступні групи: аналітичні, графічні, матричні та індексні методи.

3. ПП «Імені Калашника» у 2022 р. отримало чистий прибуток у розмірі 482 тис. грн., рівень рентабельності за чистим прибутком становить 0,37%. Коефіцієнт спеціалізації ПП «Імені Калашника» дорівнює 0,28, отже, воно має низький рівень спеціалізації. Основним напрямком діяльності є виробництво зернових та зернобобових культур (30,5%).

4. За результатами PEST-аналізу видно, що найбільший вплив серед політичних факторів становлять – ведення бойових дій в Україні (0,18); економічних – рівень інфляції (0,24); соціально-культурних – рівень міграції населення (0,20); технологічних – використання геоінформаційних систем та GPS-навігаторів (0,20) та швидкість технологічного розвитку в галузі (0,20).

5. За результатами аналізу конкурентоздатності підприємства методом рейтингової оцінки маємо, що ПП «Імені Калашника» має середній рівень конкуренції порівняно з СГТОВ «Злагода» (33,1%) та ТОВ «Агрофірма «Джерело» (46,8%).

6. На основі графоаналітичної моделі потенціалу підприємства визначено, що квадрат потенціалу ПП «Імені Калашника» має спотворену форму. Найкращі результати підприємство має по двом пунктам: фінансовий потенціал (100) та маркетинговий потенціал (83,3). Виробничий та організаційний потенціал отримали значення 50,0 та 40,0 відповідно. Отже, підприємницький потенціал досліджуваного господарства потребує перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

7. Для підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства необхідно поліпшити якість продукції. Одним з варіантів поліпшення є поступове сортооновлення. Так, за рахунок впровадження більш продуктивних районованих сортів (гібрид соняшнику «Вегас» та сорт ярого ячменю «Геліос»), підприємство зможе додатково отримати 660,42 тис. грн. прибутку.

8. Для овочів, вирощених у відкритому ґрунті пропонуємо підприємству застосовувати післязбиральну доробку. Пакування у сітку-мішок дозволить підприємству отримати додатковий прибуток від реалізації капусти у розмірі 10404,94 грн, за умови реалізації 26 ц. Також можна підвищити прибуток за рахунок подовженого терміну зберігання та зниження втрат від псування під час зберігання продукції. Важливим шляхом покращення товарної політики підприємства є розвиток бренду.

9. Реалізація продукції в розстрочку дозволить підприємству отримати додатковий прибуток. Для пшениці озимої збільшення періоду розстрочки від 3 до 12 місяців призводить до зростання додаткового прибутку з 108,77 тис. грн до 360,48 тис. грн., для молока – від 537,08 тис. грн до 1780,02 тис. грн.. Також з метою удосконалення цінової політики було запропоновано застосовувати алгоритм формування відпускнуої ціни, з урахуванням рівня конкурентоспроможності підприємства.

10. Розроблена структура каналів розподілу продукції для ПП «Імені Калашника», що включає диференційовані канали збуту, яка дозволить підприємству продавати продукцію за вищими цінами.

11. Серед шляхів для удосконалення політики просування досліджуваного підприємства виділено наступне: збільшити свою присутність в Інтернеті (створити власний сайт), розробити цільову рекламну кампанію в соціальних мережах (Facebook та Instagram), використати поштову розсилку. Загальна вартість маркетингових заходів складе 206 тис. грн. Однак, це допоможе скоротити шлях продукції до споживача. Така продукція як овочі, молоко, м'ясо, мед може продаватись безпосередньо кінцевим споживачам по ринковим цінам, що призведе до значного підвищення доходів підприємства.

12. Загальні витрати на просування та збут продукції за рахунок запропонованих змін зростуть у 2024 р. в 3,6 разів порівняно зі значенням 2022 р., при цьому прибуток від маркетингових заходів збільшиться у 8,7 разів. Рентабельність витрат на маркетинг при цьому збільшиться на 112,7%, що свідчить про більш ефективне використання витрат на маркетинг та збільшення їхнього впливу на прибуток підприємства. Таким чином дане підприємство матиме досить високий рівень рентабельності використання витрат на маркетинг (190,3%).